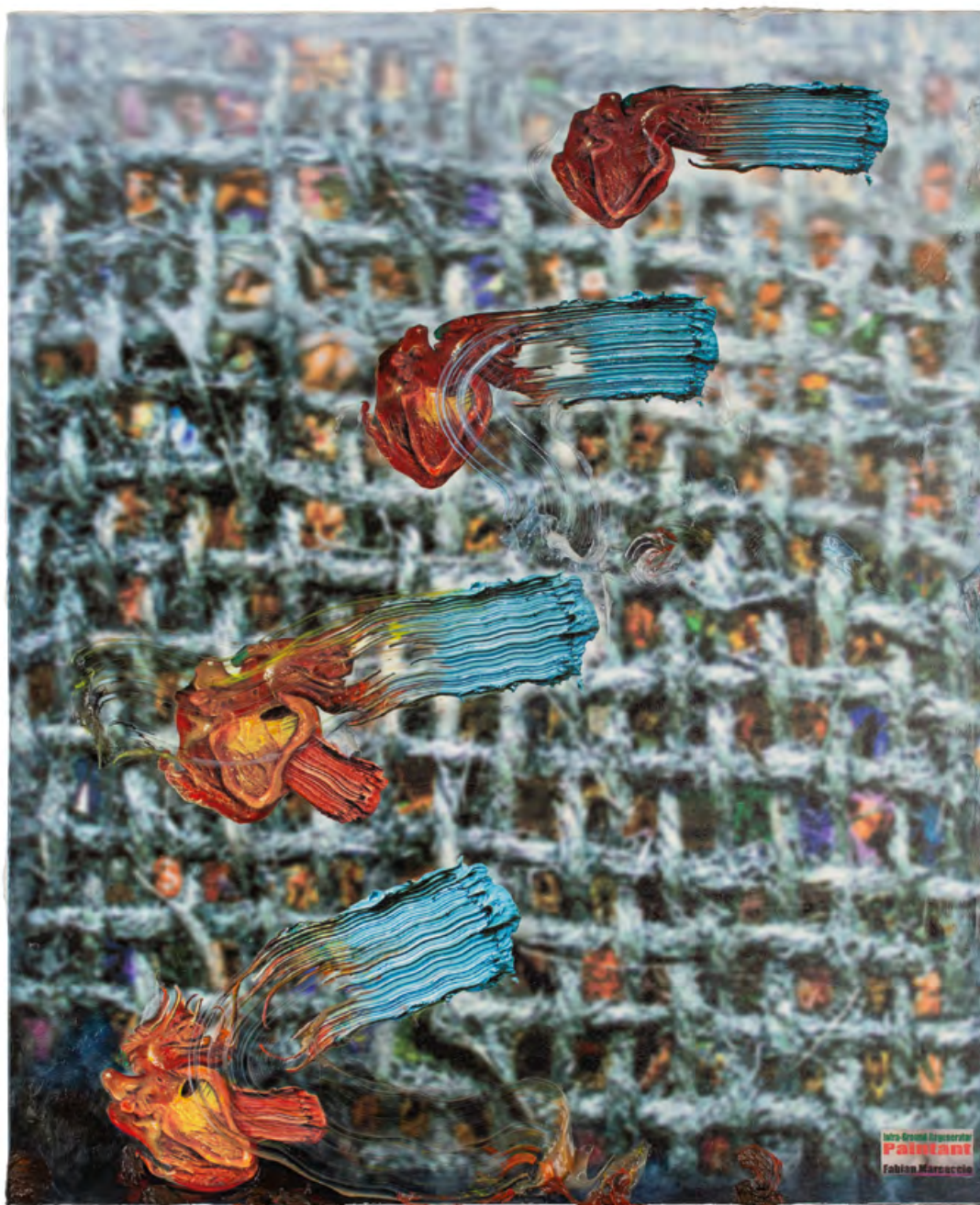


Öffentliche Unternehmen

AN DER SCHWELLE ZUM DRITTEN JAHRZEHT

Wie bewältigen Aufsichtsräte und Geschäftsleiter die Herausforderungen?

Fabían Marcaccio | Infra-Ground Regenerator Paintant, 2000 | Tinte, Öl und Silikon auf Leinwand | 186 x 71 cm | Sammlung Kienbaum Köln



Sie möchten den Fragebogen lieber direkt am PC, Smartphone oder Tablet ausfüllen?
Eine PDF-Version des Fragebogens erhalten Sie unter:
<https://www.kienbaum.com/de/kampagne/kg-kienbaum>

VORWORT

An der Schwelle zum dritten Jahrzehnt stellen Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie öffentliche Unternehmen vor gewaltige Herausforderungen, die sich im Spannungsfeld zu den politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen nochmals verstärken.

Vor diesem Hintergrund erfasst unsere diesjährige Befragung „An der Schwelle zum dritten Jahrzehnt – Wie bewältigen Aufsichtsräte und Geschäftsleiter die Herausforderungen?“ ein detailliertes Meinungsbild von Aufsichtsräten, Beteiligungsführern, Mandatsträgern sowie von Vorständen und Geschäftsführern öffentlicher Unternehmen. Zu den Schwerpunkten zählen dabei u. a. folgende aktuelle Fragestellungen:

- > Welches **Rollenverständnis der Aufsichtsräte** wird den aktuellen Herausforderungen gerecht?
- > Wie verändern sich die **Zusammensetzung** und die **Arbeitsweise der Aufsichtsräte**?
- > Sind neue **Kompetenzprofile für Aufsichtsräte und ihre Mitglieder** erforderlich?
- > Welche Auswirkungen haben die Herausforderungen auf die **Geschäftsleitungs- und Aufsichtsratsvergütung**?

Die Ergebnisse unserer Studie möchten wir Ihnen im Herbst dieses Jahres im Rahmen unserer Veranstaltungsreihe „**8. Kamingsgespräche für öffentliche Unternehmen**“ präsentieren und gemeinsam mit Ihnen diskutieren. Zu diesem Erfahrungsaustausch mit anschließendem informellen Ausklang in einem exklusiven Kreis ausgewählter Entscheidungsträger aus öffentlichen Unternehmen und Politik laden wir Sie ganz herzlich ein. Die genauen Termine und Veranstaltungsorte entnehmen Sie bitte dem beiliegenden Veranstaltungsflyer. Dort haben wir für Sie auch exemplarisch Stimmen und Eindrücke aus den jüngsten Kamingsgesprächen festgehalten.

Wir möchten uns an dieser Stelle schon einmal recht herzlich für Ihre Teilnahme an unserer Befragung bedanken und würden uns sehr freuen, Sie bei einem der Kamingsgespräche im Herbst begrüßen zu dürfen.

INHALT

> Unternehmensinformationen	4
> A Vergütung der Unternehmensorgane	6
> B Rollenverständnis des Aufsichtsrats	12
> C Arbeitsweise des Aufsichtsrats	14
> D Kompetenzen und Zusammensetzung des Aufsichtsrats	18

Wichtige Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens

- > Bei einigen Fragen bitten wir Sie um Ihre persönliche Einschätzung zu bestimmten Sachverhalten in „Ihrem Unternehmen“. Wenn Sie mehrere Mandate oder Funktionen in unterschiedlichen Unternehmen innehaben oder sich Ihre Tätigkeit auf mehrere Unternehmen erstreckt, beziehen Sie bitte Ihre Antworten auf das Unternehmen, das für Sie die größte Bedeutung hat oder mit dem Sie am besten vertraut sind.
- > Im Fragebogen wird durchgängig der Begriff „Geschäftsleiter/innen“ verwendet. Damit sind – je nach Rechtsform – Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer/innen gemeint.
- > Der Begriff „Aufsichtsrat“ bezieht sich auf das jeweilige Überwachungs-/Kontrollorgan (meist Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat).
- > Wenn Sie sich schon in den Vorjahren an der Befragung beteiligt haben, werden Ihnen einzelne Fragen bekannt vorkommen. Diese Wiederholung haben wir bewusst vorgesehen, um auch mögliche Entwicklungen im Zeitverlauf nachzeichnen zu können.
- > Wir sichern Ihnen für den gesamten Befragungsprozess vollkommene Anonymität zu. Sämtliche Ergebnisse werden nur in aggregierter Form dargestellt. Rückschlüsse auf Unternehmen oder gar Personen sind somit ausgeschlossen.

Bei Nutzung mobiler Endgeräte ist eine lokale Speicherung des Fragebogens vor Bearbeitung notwendig. Öffnen Sie den Fragebogen anschließend mit Adobe Acrobat Reader, den Sie kostenlos aus den verschiedenen App-Stores beziehen können.

UNTERNEHMENSINFORMATIONEN

1. Wie viele Mitarbeiter/innen arbeiten derzeit in Ihrem Unternehmen? ¹

Anzahl Mitarbeiter/innen auf Vollzeitbasis	_____
--	-------

2. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

(Bitte wählen Sie **die** Branche aus, die das Hauptgeschäftsfeld Ihres Unternehmens am treffendsten beschreibt.)

<input type="checkbox"/>	Abfallwirtschaft/Entsorgung/Abwasser	<input type="checkbox"/>	Medien/IT/Telekommunikation
<input type="checkbox"/>	Banken/Sparkassen	<input type="checkbox"/>	Messe/Veranstaltungshallen
<input type="checkbox"/>	Bäder/Freizeiteinrichtungen	<input type="checkbox"/>	Öffentlicher Personennahverkehr
<input type="checkbox"/>	Bildung/Museen/Theater/Kultur	<input type="checkbox"/>	Sozialwirtschaft
<input type="checkbox"/>	Energie- und Wasserversorgung	<input type="checkbox"/>	Verkehr/Logistik
<input type="checkbox"/>	Holdings/Beteiligungsgesellschaften	<input type="checkbox"/>	Versicherungen
<input type="checkbox"/>	Kassenärztliche Vereinigung	<input type="checkbox"/>	Wirtschaftsförderung/Stadtmarketing
<input type="checkbox"/>	Krankenhäuser/Gesundheitswirtschaft	<input type="checkbox"/>	Wissenschaft und Forschung
<input type="checkbox"/>	Krankenkassen	<input type="checkbox"/>	Wohnungswirtschaft/Immobilien
<input type="checkbox"/>	Andere Branche, und zwar: _____		

3. Aus wie vielen Mitgliedern besteht der Aufsichtsrat in Ihrem Unternehmen?

Gesamtanzahl	_____
Anzahl auf Arbeitnehmerseite	_____

4. Wendet Ihr Unternehmen einen Corporate Governance Kodex an?

Wenn ja, welchen Kodex wendet Ihr Unternehmen an?

(Mehrfachnennungen möglich)

<input type="checkbox"/>	Ja, ...	<input type="checkbox"/>	... den Deutschen Corporate Governance Kodex (für börsennotierte Unternehmen).
		<input type="checkbox"/>	... den Public Corporate Governance Kodex des Bundes.
		<input type="checkbox"/>	... den Public Corporate Governance Kodex des Landes _____
		<input type="checkbox"/>	... den Public Corporate Governance Kodex der Kommune _____
		<input type="checkbox"/>	... anderen, und zwar: _____
<input type="checkbox"/>	Nein.		
<input type="checkbox"/>	Bisher nicht, ist aber zukünftig angedacht.		

¹ Wenn Sie mehrere Mandate oder Funktionen in unterschiedlichen Unternehmen innehaben oder sich Ihre Tätigkeit auf mehrere Unternehmen erstreckt, beziehen Sie bitte alle Ihre Antworten auf das Unternehmen, das für Sie die größte Bedeutung hat oder mit dem Sie am besten vertraut sind.

5. An der Schwelle zum dritten Jahrzehnt stellen Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie Unternehmen vor neue Herausforderungen, denen sich auch die Unternehmensorgane stellen müssen.

Wie schätzen Sie in diesem Zusammenhang den Einfluss folgender Aspekte auf Ihr Unternehmen ein?

	Kein	Gering	Mittel	Hoch
Anstieg von Volatilität, Unsicherheit und Komplexität durch eine zunehmend digitalisierte Welt				
Veränderung politischer Rahmenbedingungen (bspw. im Bereich Energie, Verkehr, Umwelt, Gesundheit infolge des technologischen Fortschritts oder zur Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen)				
Spannungsfeld zwischen Gewinnerwartungen der Anteilseigner und Verknappung öffentlicher Mittel				
Investitionsdruck in modernste Technologien zur Digitalisierung der Geschäftsprozesse				
Intensivierung des Wettbewerbs getrieben durch den Anstieg nationaler und internationaler Vernetzung				
Intensivierung des Wettbewerbs durch Auftreten neuer Wettbewerber (bspw. digitale Plattformen)				
Veränderungen von Kundenbedürfnissen und -erwartungen hinsichtlich der Produkte und Vertriebswege				
Veränderungen von Mitarbeiterbedürfnissen und -erwartungen hinsichtlich Hierarchien, Arbeitsräume und Arbeitsweisen				
Veränderungen des Arbeitsmarktes durch den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel				
Weiteres, und zwar: _____ _____				

6. Viele Herausforderungen sind eng mit dem Thema „Digitalisierung“ verbunden. Um das Thema „Digitalisierung“ voranzutreiben, kann es förderlich sein, die inhaltliche Verantwortung in der Organisation fest zu verorten.

Wo ist die inhaltliche Verantwortung für das Thema „Digitalisierung“ in Ihrem Unternehmen verortet (Ist) bzw. geplant zu verorten (Geplant)?

Wo sollte die inhaltliche Verantwortung für das Thema „Digitalisierung“ verortet sein (Soll)?

Inhaltlich wird das Thema „Digitalisierung“ verantwortet ...	Ist	Geplant		Soll
... von einem eigenen Vorstandsressort.				
... vom Bereichsleiter IT.				
... vom Bereichsleiter Strategie.				
... vom Bereichsleiter Unternehmensentwicklung.				
Weiteres, und zwar: _____				

In welchem Umfang beschäftigt sich der inhaltlich Verantwortliche mit dem Thema „Digitalisierung“?

Die inhaltliche Verantwortung für das Thema „Digitalisierung“ ...	
<input type="checkbox"/>	... wird hauptamtlich wahrgenommen.
<input type="checkbox"/>	... wird nebenamtlich wahrgenommen.
<input type="checkbox"/>	... ist auf verschiedene Personen verteilt.

A | VERGÜTUNG DER UNTERNEHMENSORGANE

Welche Entwicklungen zeigen sich bei der Geschäftsleitungs- und Aufsichtsratsvergütung?

Geschäftsleitungsvergütung

A.1 Wie bewerten Sie folgende Aussagen zur variablen Vergütung von Geschäftsleiter/innen öffentlicher Unternehmen?

Eine variable Vergütungskomponente ...	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu		Keine Meinung
... ist sinnvoll, da sie ein gutes Instrument für öffentliche Unternehmen darstellt, das Handeln der Geschäftsleitung auf die Strategie auszurichten.						
... ist überflüssig, da gute Leistungen der Geschäftsleitung nicht erst durch materielle Anreize hervorgerufen werden sollten.						
... ist notwendig, da mit einer verhältnismäßig hohen Vergütung auch immer eine unternehmerische Komponente einhergehen sollte.						
... ist nicht sinnvoll, da die variable Vergütung oftmals an finanzielle Kennzahlen gebunden ist, die allerdings aufgrund des öffentlichen Auftrags bei öffentlichen Unternehmen nur eingeschränkt aussagekräftig sind.						
... ist sinnvoll, da die variable Vergütung es ermöglicht, die Unternehmensstrategie angemessen zu berücksichtigen.						
... ist bedenklich, da die Geschäftsleitung öffentlicher Unternehmen auf diese Weise zum Eingehen geschäftlicher Risiken verleitet werden kann.						
... ist sinnvoll, da durch die mit der variablen Vergütung verbundene Zielvereinbarung klare Verhaltenserwartungen an die Geschäftsleitung kommuniziert werden.						

A.2 Wie sollte die Höhe bzw. der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung bei der Geschäftsleitung öffentlicher Unternehmen ausgestaltet sein?

Die variable Vergütung sollte hinsichtlich ihrer Höhe ...	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu		Keine Meinung
... eher gering sein, damit nur ein geringer Anteil der Vergütung im Risiko steht.						
... einen spürbaren Anreiz setzen, die vereinbarten Ziele zu verfolgen.						
... ähnlich zu Wettbewerbern und Vergleichsunternehmen ausgestaltet sein.						

A.3 Wie ist das Verhältnis zwischen fixer und variabler Vergütung bei der Geschäftsleitung in Ihrem Unternehmen ausgestaltet (Ist)? Wie sollte das Verhältnis ausgestaltet sein (Soll)?		
	Ist	Soll
100 % fixe Vergütung (keine variable Vergütung)		
90 % fixe Vergütung zu 10 % variable Vergütung		
80 % fixe Vergütung zu 20 % variable Vergütung		
70 % fixe Vergütung zu 30 % variable Vergütung		
60 % fixe Vergütung zu 40 % variable Vergütung		
50 % fixe Vergütung zu 50 % variable Vergütung		
Weiteres, und zwar: _____		

A.4 An welchen inhaltlichen Zielen richtet sich die variable Vergütung der Geschäftsleitung in Ihrem Unternehmen aus (Ist)? An welchen inhaltlichen Zielen sollte sie sich ausrichten (Soll)? (Mehrfachnennungen möglich)		
	Ist	Soll
Erfüllung des unternehmensspezifischen öffentlichen Auftrags		
Finanzen/Ergebnis/Kostendeckungsgrad		
Markt- und kundenbezogene Ziele (Marktanteil, Kundenzufriedenheit etc.)		
Mitarbeiterbezogene Ziele (Zufriedenheit, Unfälle, Krankenstand etc.)		
Digitalisierungs-/Innovationsbezogene Ziele		
Umweltschutz/Umgang mit Ressourcen (Energieeffizienz, CO2-Emission)		

A.5 Eine entscheidende Rolle bei der Festsetzung der variablen Vergütung spielt die Zielvereinbarung zwischen Geschäftsleitung und Aufsichtsrat. Wie bewerten Sie in diesem Zusammenhang die Qualität folgender Handlungsfelder in Ihrem Unternehmen?					
	Stark verbesserungswürdig	Verbesserungswürdig	Akzeptabel	Gut	Sehr gut
Festlegung einer angemessenen Anzahl von Zielen					
Festlegung geeigneter Kriterien zur Messung der Zielerreichung					
Definition geeigneter Zielniveaus					
Schaffung einer Vergleichbarkeit hinsichtlich des Anspruchsniveaus für alle Mitglieder der Geschäftsleitung					
Festlegung einer angemessenen Skala für die Zielerreichungsgrade (100 %ige Zielerreichung, Unter-/Überschreitung)					
Angemessene Berücksichtigung von sich ändernden externen Rahmenbedingungen während des Bemessungszeitraums					

A.6 Wie beurteilen Sie das derzeitige Niveau der Geschäftsleitervergütung?			
	Zu niedrig	Angemessen	Zu hoch
In öffentlichen Unternehmen generell			
In Ihrem Unternehmen			

A.7 Wie wird sich das Niveau der Geschäftsleitervergütung Ihrer Meinung nach in Zukunft entwickeln?			
	Wird sinken	Wird konstant bleiben	Wird steigen
In öffentlichen Unternehmen generell			
In Ihrem Unternehmen			

A.8 In der öffentlichen Diskussion wird vermehrt gefordert, dass die Geschäftsleitervergütung ein bestimmtes Verhältnis zur durchschnittlichen Vergütung der direkt unterstellten Führungsebene bzw. der Gesamtbelegschaft nicht übersteigen darf.
Wie ist Ihre Meinung zur Festlegung eines bestimmten Verhältnisses?

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Keine Meinung
Die Festlegung von einem bestimmten Verhältnis zwischen Geschäftsleitervergütung und durchschnittliche Vergütung der <u>direkt</u> unterstellten Führungsebene ist sinnvoll.					
Die Festlegung von einem bestimmten Verhältnis zwischen Geschäftsleitervergütung und durchschnittliche Vergütung der <u>Gesamtbelegschaft</u> ist sinnvoll.					

Welches Verhältnis der Geschäftsleitervergütung zur durchschnittlichen Vergütung der direkt unterstellten Führungsebene bzw. der Gesamtbelegschaft halten Sie in öffentlichen Unternehmen für angemessen?
(Bsp. Wenn Sie der Meinung sind, dass das der/die Vorsitzende der Geschäftsleitung doppelt so viel verdienen sollte wie die direkt unterstellte Führungsebene, tragen Sie 2:1 ein.)

	Angemessene Relation für ...	
	... Vorsitzende/r der Geschäftsleitung	... Ordentliches Mitglied
Verhältnis gegenüber <u>direkt</u> unterstellter Führungsebene	_____ : 1	_____ : 1
Verhältnis gegenüber <u>Gesamtbelegschaft</u>	_____ : 1	_____ : 1

A.9 Geschäftsleiter/innen öffentlicher Unternehmen erhalten oft eine geringere Vergütung als Geschäftsleiter/innen privatwirtschaftlicher Unternehmen (bei vergleichbarer Größe und Branche).

Wie bewerten Sie folgende Aussage bezüglich eines „Abschlags“ für die Vergütung?

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Keine Meinung
Ein „Abschlag“ für die Vergütung der Geschäftsleiter/innen eines öffentlichen Unternehmens gegenüber einem vergleichbaren Unternehmen der Privatwirtschaft ist angemessen.					

Welchen „Abschlag“ für die Vergütung der Geschäftsleiter/innen eines öffentlichen Unternehmens gegenüber einem vergleichbaren Unternehmen der Privatwirtschaft halten Sie für angemessen?

Ein Abschlag für die Vergütung der Geschäftsleiter/innen eines öffentlichen Unternehmens gegenüber einem vergleichbaren Unternehmen der Privatwirtschaft in Höhe von _____ % ist angemessen.

Wie hoch schätzen Sie den „Abschlag“ bei der Vergütung der Geschäftsleitung Ihres Unternehmens gegenüber einem vergleichbaren Unternehmen der Privatwirtschaft ein?

Nach meiner Einschätzung liegt der Abschlag bei meinem Unternehmen gegenüber einem vergleichbaren Unternehmen der Privatwirtschaft bei _____ %.

A.10 Die betriebliche Altersversorgung ist eine weit verbreitete Zusatzleistung auf Geschäftsleitungsebene. Angesichts der anhaltenden Niedrigzinsphase stehen die Versorgungsregelungen derzeit in vielen Unternehmen auf dem Prüfstand.

Wie beurteilen Sie vor diesem Hintergrund die folgenden Aussagen?

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Keine Meinung
Die Altersversorgung ist – neben der monetären Vergütung – ein wichtiger Faktor für die Motivation und Bindung von Geschäftsleitern und Geschäftsleiterinnen.					
Der Geschäftsleitung ist angesichts der Höhe der Vergütung eine private Eigenvorsorge zumutbar, sodass eine Versorgungszusage entbehrlich ist.					
Eine unternehmensfinanzierte Altersversorgung ist im Markt üblich, sodass ein Wegfall zu Schwierigkeiten bei der Gewinnung von interessanten Kandidaten und Kandidatinnen führen kann.					
Der Weg einer Altersversorgung über die Bildung von Pensionsrückstellungen ist aufgrund biometrischer Risiken und Zinsänderungsrisiken nicht mehr vertretbar.					
Der Aufwand für die Altersversorgung sollte zumindest in Teilen in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg gestaltet werden.					
Der Beitrag des Unternehmens zur Versorgung sollte so gestaltet sein, dass er im Geschäftsjahr ausfinanziert ist und nicht die Bilanz in den Folgejahren belastet.					
Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung sollte die Transparenz für die Öffentlichkeit über die Versorgungsinhalte und -aufwendungen gesteigert werden.					

A.11 Welche Ausgestaltungsform/en hat die Altersversorgung der Geschäftsleitung in Ihrem Unternehmen aktuell (Altverträge)? Welche Ausgestaltungsform/en hat die Altersversorgung der Geschäftsleitung in Ihrem Unternehmen bei Neueinstellungen (Neuverträge)?		
	Altverträge	Neuverträge
Beitragsorientierte Zusagen		
Leistungsorientierte Zusagen		
Zuschüsse für die Eigenversorgung		
Keine unternehmensfinanzierten Altersversorgungen		

A.12 Wie hoch sollte der jährliche Aufwand für die Altersversorgung in öffentlichen Unternehmen maximal sein?
Der Aufwand für die Altersversorgung sollte ein Niveau von _____ % der Festbezüge nicht übersteigen.

A.13 Für den Fall einer Nichtwiederbestellung in die Geschäftsleitung sind zum Teil ein vorgezogenes Ruhegeld bzw. Übergangsgeld- oder Abfindungsregelungen vorgesehen. Wie beurteilen Sie die folgende These?						
	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu		Keine Meinung
Eine Regelung, die für die Geschäftsleitung im Falle der Nichtwiederbestellung eine gewisse Absicherung bietet, ist angemessen.						

Aufsichtsratsvergütung

A.14 Wie bewerten Sie generell die Vergütung von Aufsichtsratsmitgliedern in öffentlichen Unternehmen?						
	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu		Keine Meinung
Angesichts steigender Anforderungen an den Aufsichtsrat wird eine angemessene Höhe der Vergütung immer wichtiger.						
Eine angemessene Höhe der Vergütung ist vor allem erforderlich, um sachkundige Dritte für Aufsichtsräte gewinnen zu können.						
Die Entsendung in den Aufsichtsrat eines öffentlichen Unternehmens sollte an erster Stelle als Ehre und Anerkennung empfunden werden, sodass die Vergütung eher zweitrangig ist.						
Um eine Diskussion auf Augenhöhe zu ermöglichen, sollte die Vergütung des Aufsichtsrats zeitanteilig der Vergütung der Geschäftsleitung entsprechen.						

A.15 Wie beurteilen Sie das derzeitige Niveau der Aufsichtsratsvergütung?			
	Zu niedrig	Angemessen	Zu hoch
In öffentlichen Unternehmen generell			
In Ihrem Unternehmen			

A.16 Wie wird sich das Niveau der Aufsichtsratsvergütung in Zukunft entwickeln?			
	Wird sinken	Wird konstant bleiben	Wird steigen
In öffentlichen Unternehmen generell			
In Ihrem Unternehmen			

A.17 Halten Sie eine Erhöhung der Aufsichtsratsvergütung allgemein für wünschenswert?	
<input type="checkbox"/>	Ja.
<input type="checkbox"/>	Nein.

Wie bewerten Sie folgende Faktoren, die einer Erhöhung entgegenstehen könnten?						
Eine Erhöhung der Aufsichtsratsvergütung ...	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu		Keine Meinung
... ist nicht zweckmäßig, da ein nennenswerter Anteil der Mandatsinhaber/innen ihre Vergütung ohnehin abführen muss.						
... ist nicht notwendig, da das Vergütungsniveau von Aufsichtsräten in vergleichbaren Unternehmen ähnlich ist.						
... ist nicht in dem Maße realistisch, dass fachkundige Dritte gewonnen werden können.						
... sollte sich auf die besonders zeitintensiven Rollen (Aufsichtsratsvorsitzende/r, stellvertretende/r Aufsichtsratsvorsitzende/r, Vorsitzende/r von Ausschüssen u. dgl.) beschränken.						
... ist nicht durchsetzbar, da sie zu Neiddebatten in der Öffentlichkeit führen würde.						

A.18 Gelegentlich wird gefordert, die Vergütung des Aufsichtsrats in Tagessätzen für die aufgewendete Zeit auszudrücken.	
Welchen Tagessatz halten Sie für die jeweiligen Aufsichtsratsrollen in Ihrem Unternehmen für angemessen?	
Aufsichtsratsvorsitzende/r	_____ Euro
Stellvertretende/r Aufsichtsratsvorsitzende/r	_____ Euro
Ordentliches Mitglied	_____ Euro

B | ROLLENVERSTÄNDNIS DES AUFSICHTSRATS

Wie entwickeln sich die Anforderungen und das Rollenverständnis des Aufsichtsrats?

B.1 Wie haben sich die Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit in Ihrem Unternehmen in den letzten Jahren insgesamt entwickelt?

Die Anforderungen an den Aufsichtsrat in unserem Unternehmen sind in den letzten Jahren ...

<input type="checkbox"/>	... stark gesunken.
<input type="checkbox"/>	... eher gesunken.
<input type="checkbox"/>	... konstant geblieben.
<input type="checkbox"/>	... eher gestiegen..
<input type="checkbox"/>	... stark gestiegen.

B.2 Welche Rolle spielen folgende Faktoren bei der Entwicklung der Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit?

	Keine	Gering	Mittel	Hoch
Öffentliche Beobachtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komplexität der Sachverhalte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschwindigkeit von Veränderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auseinandersetzung mit Compliance-Themen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufwand zur Umsetzung von regulatorischen Anforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auseinandersetzung mit strategischen Themen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiteres, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.3 Wie bewerten Sie folgende Aussagen zur derzeitigen Rolle des Aufsichtsrats?

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Keine Meinung
Die Rolle des Aufsichtsrats in seiner Überwachungs- und Beratungsfunktion hat sich grundsätzlich in unserem Unternehmen bewährt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Rahmenbedingungen für die Rolle des Aufsichtsrats hinsichtlich Zusammensetzung, Kompetenzen und Arbeitsweise sind zu überdenken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es sollte über alternative Modelle der Überwachung und Beratung bspw. durch Beiräte oder durch die Gesellschafterversammlung nachgedacht werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.4 Wie muss sich das Verständnis des Aufsichtsrats Ihrer Meinung nach verändern, damit der Aufsichtsrat auch in Zukunft seiner Rolle gerecht werden kann?						
Der Aufsichtsrat sollte ...	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu		Keine Meinung
... sich proaktiv mit den Zukunftsthemen des Unternehmens befassen.						
... sich stärker als Ratgeber/Sparringspartner der Geschäftsleitung zu strategischen Themen positionieren.						
... durch unterschiedliche Sichtweisen eine kritische Begleitung der Geschäftsleitung bei dessen Vorhaben sicherstellen.						
Weiteres, und zwar: _____ _____ _____						

C | ARBEITSWEISE DES AUFSICHTSRATS

Wie verändert sich in der aktuellen Situation die Arbeitsweise des Aufsichtsrats?

C.1 Wie bewerten Sie insgesamt die Art der Befassung Ihres Aufsichtsrats mit seinen Aufgaben?				
Stark verbesserungswürdig	Verbesserungswürdig	Akzeptabel	Gut	Sehr gut

C.2 Wie bewerten Sie die <u>gegenwärtige</u> Art der Befassung Ihres Aufsichtsrats mit folgenden einzelnen Aufgaben?					
	Stark verbesserungswürdig	Verbesserungswürdig	Akzeptabel	Gut	Sehr gut
Befassung mit der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens					
Befassung mit der Unternehmensplanung und -strategie					
Auswahl, Bestellung und Abberufung von Mitgliedern der Geschäftsleitung					
Festsetzung der Vergütungshöhe und Durchführung des Zielvereinbarungsprozess					
Befassung mit Themen aus den Bereichen Compliance, Risikomanagement und interne Revision					
Andere, und zwar: _____ _____ _____					

Wie wird sich die Bedeutung der einzelnen Aufgaben <u>in Zukunft</u> entwickeln?			
	Wird sinken	Wird konstant bleiben	Wird steigen
Befassung mit der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens			
Befassung mit der Unternehmensplanung und -strategie			
Auswahl, Bestellung und Abberufung von Mitgliedern der Geschäftsleitung			
Festsetzung der Vergütungshöhe und Durchführung des Zielvereinbarungsprozess			
Befassung mit Themen aus den Bereichen Compliance, Risikomanagement und interne Revision			
Andere, und zwar: _____ _____ _____			

C.3 Wie viel Zeit wird für die Aufsichtsratsarbeit in Ihrem Unternehmen durchschnittlich investiert?
(Bitte geben Sie den Aufwand in Tagen pro Jahr bezogen auf ein durchschnittliches Jahr an. Berücksichtigen Sie neben obligatorischen Sitzungen auch bspw. Vorbesprechungen und individuelle Vorbereitungszeiten.)

Aufsichtsratsvorsitzende/r	_____ Tage
Stellvertretende/r Aufsichtsratsvorsitzende/r	_____ Tage
Ordentliches Mitglied	_____ Tage

C.4 Welche der folgenden Faktoren/Maßnahmen könnten aus Ihrer Sicht die Aufsichtsratsarbeit in Ihrem Unternehmen verbessern?
(Mehrfachnennungen möglich)

<input type="checkbox"/>	Kleineres Aufsichtsratsgremium
<input type="checkbox"/>	Größeres Aufsichtsratsgremium
<input type="checkbox"/>	Beschränkung der Anzahl der Aufsichtsratsmandate, die eine Person wahrnehmen darf
<input type="checkbox"/>	Stärkere kompetenzorientierte Nominierung der Aufsichtsratsmitglieder
<input type="checkbox"/>	Stärkere Nutzung von Qualifizierungsmöglichkeiten durch die Aufsichtsratsmitglieder
<input type="checkbox"/>	Verpflichtende Fortbildungen für Aufsichtsratsmitglieder, wenn Sachkenntnis nicht anderweitig nachgewiesen werden kann
<input type="checkbox"/>	Stärkere Einbeziehung von fachkundigen Dritten
<input type="checkbox"/>	Durchführung von Effizienzprüfungen
<input type="checkbox"/>	Einrichtung von Ausschüssen
<input type="checkbox"/>	Erhöhung der Anzahl/Dauer der Präsenzsitzungen
<input type="checkbox"/>	Stärkere Nutzung flexiblerer Austauschformate (bspw. Telefon-, Videokonferenzen)
<input type="checkbox"/>	Stärkung einer offenen und vertrauensvollen Diskussionskultur innerhalb des Aufsichtsrats
<input type="checkbox"/>	Umfassendere Informationsversorgung des Aufsichtsrats
<input type="checkbox"/>	Intensivere Befassung der Aufsichtsratsmitglieder mit unternehmensbezogene Themen außerhalb der Sitzungen und ihrer direkten Vorbereitung
<input type="checkbox"/>	Intensiverer Austausch zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und der Geschäftsleitung
<input type="checkbox"/>	Stärkere Unterstützung der Aufsichtsratsmitglieder durch Mitarbeiter/innen des Unternehmens
<input type="checkbox"/>	Stärkere Unterstützung der Aufsichtsratsmitglieder durch Beteiligungsreferate, persönliche Referenten/innen etc.
<input type="checkbox"/>	Weiteres, und zwar: _____

C.5 Oftmals wird im Zusammenhang mit der weiteren Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit die Verbesserung der Qualifizierung der Aufsichtsratsmitglieder genannt.

Wie bewerten Sie folgende Aussagen zu Faktoren, die eine Verbesserung der Qualifizierung erschweren?

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu		Keine Meinung
Aufsichtsräte haben aufgrund vielfältiger Verpflichtungen keine Zeit und sind deswegen nur schwer zu Qualifizierungsmaßnahmen zu bewegen.						
Aufsichtsräte sehen keinen Bedarf und sind deswegen nur schwer zu Qualifizierungsmaßnahmen zu bewegen.						
Ressourcen für ein eigenes Qualifizierungsangebot stehen in unserem Unternehmen nicht ausreichend zur Verfügung.						
Es gibt kein spezifisches Qualifizierungsangebot für Aufsichtsräte öffentlicher Unternehmen.						
Es gibt keine geeigneten Qualifizierungsangebote, die zu den Anforderungen unseres Unternehmens passen.						

C.6 Auch Effizienzprüfungen können dabei helfen, die Aufsichtsratsarbeit weiter zu professionalisieren und somit die Qualität der Aufgabenerfüllung zu steigern.

Wie bewerten Sie in diesem Zusammenhang folgende Aussage?

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu		Keine Meinung
Die Durchführung einer regelmäßigen Effizienzprüfung ist wichtig, um die Aufsichtsratsarbeit weiter zu professionalisieren und die Qualität der Aufgabenerfüllung zu steigern.						

Effizienzprüfungen können über standardisierte Fragebögen und/oder über persönliche Interviews erfolgen.

Welche/s Instrument/e zur Effizienzprüfung wird/werden in Ihrem Unternehmen genutzt (Ist)?

Welche/s Instrument/e zur Effizienzprüfung sollte/n genutzt werden (Soll)?

(Mehrfachnennungen möglich)

	Ist	Soll
Persönliche Interviews mit dem Aufsichtsrat		
Standardisierte Fragebogen		
Keine Durchführung von Effizienzprüfungen		

In welchem Turnus wird die Effizienzprüfung in Ihrem Unternehmen durchgeführt (Ist)?

In welchem Turnus sollte die Effizienzprüfung durchgeführt werden (Soll)?

	Ist	Soll
Jährlich		
Alle zwei Jahre		
Alle drei Jahre		
Alle fünf Jahre		
Gar nicht		

C.7 Angesichts der zunehmenden Komplexität der Aufgaben des Aufsichtsrats, stellt sich auch die Frage einer Unterstützung des Aufsichtsrats durch weitere Personen/Gruppen.

Erfolgt die Unterstützung Ihres Aufsichtsrats durch folgende weitere Personen/Gruppen (Ist)?
Halten Sie die Unterstützung Ihres Aufsichtsrats durch folgende weitere Personen/Gruppen für sinnvoll (Soll)?

	Ist	Soll
Gremienbetreuung bzw. Mitarbeiter/innen des eigenen Unternehmens		
Aufsichtsratsbüro		
Beteiligungsmanagement des Eigentümers/Trägers		

Welche Bedeutung hat aus Ihrer Sicht die Unterstützung Ihres Aufsichtsrats durch folgende Personen/Gruppen?
(Falls keine Unterstützung Ihres Aufsichtsrats durch die Personen/Gruppen erfolgt, beziehen Sie Ihre Antwort bitte auf die von Ihnen erwartete Bedeutung.)

	Keine	Gering	Mittel	Hoch
Gremienbetreuung bzw. Mitarbeiter/innen des eigenen Unternehmens				
Aufsichtsratsbüro				
Beteiligungsmanagement des Eigentümers/Trägers				

D | KOMPETENZEN UND ZUSAMMENSETZUNG DES AUFSICHTSRATS

Welche Kenntnisse und Erfahrungen werden für den Aufsichtsrat zukünftig von Bedeutung sein und wie sollte sich der Aufsichtsrat zusammensetzen?

**D.1 Über welche Kenntnisse verfügen die Aufsichtsratsmitglieder Ihres Unternehmens (Ist)?
Über welche Kenntnisse sollten die Aufsichtsratsmitglieder Ihres Unternehmens verfügen (Soll)?**
(Bitte differenzieren Sie danach, ob die vorhandenen bzw. gewünschten Kenntnisse sich auf jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied beziehen oder sie nur im Gesamtgremium vertreten sein sollten.)
(Mehrfachnennungen möglich)

Kenntnisse ...	Jedes Aufsichtsratsmitglied			Im Gesamtgremium	
	Ist	Soll		Ist	Soll
... des Marktumfelds der Branche					
... der Technologien der Branche					
... im Bereich IT					
... im Bereich Marketing und Vertrieb					
... im Bereich Recht, Compliance und Risikomanagement					
... im Bereich Finanzen/Controlling					
... im Bereich Personalmanagement					

**D.2 Über welchen Erfahrungshintergrund verfügen die Aufsichtsratsmitglieder Ihres Unternehmens (Ist)?
Über welchen Erfahrungshintergrund sollten die Aufsichtsratsmitglieder Ihres Unternehmens verfügen (Soll)?**
(Bitte differenzieren Sie danach, ob die vorhandenen bzw. gewünschten Erfahrungen sich auf jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied beziehen oder sie nur im Gesamtgremium vertreten sein sollten.)
(Mehrfachnennungen möglich)

(Berufs-)Erfahrungen ...	Jedes Aufsichtsratsmitglied			Im Gesamtgremium	
	Ist	Soll		Ist	Soll
... in Geschäftsleitungspositionen					
... in Führungspositionen					
... in Unternehmen der gleichen Branche					
... im Bereich Forschung und Entwicklung					
... im Ausland					
... im Management von Investitionen/Großprojekten					
... im Wandel von Geschäftsmodelle durch die Digitalisierung					
... als Aufsichtsratsvorsitzende/r					
... als ordentliches Aufsichtsratsmitglied					
... als Mandatsträger/in bzw. in anderen politischen Funktionen					

D.3 Zunehmend wird erwartet, dass Aufsichtsräte über Digitalkompetenz verfügen. Digitalkompetenz kann über eine gesamthafte Betrachtung von drei Dimensionen gemessen werden:

- > Mindset - Welche Einstellungen werden benötigt?
- > Skillset - Welche Fähigkeiten werden benötigt?
- > Toolset - Welche Werkzeuge werden benötigt?

Wie schätzen Sie folgende Aussagen zum Mindset, Skillset und Toolset Ihres Aufsichtsrats ein?

Überwiegend gilt für unsere Aufsichtsratsmitglieder, ...	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Keine Meinung
Mindset					
... dass sie in digitalen Technologien mehr Chancen als Risiken sehen.					
... dass sie, wenn es darum geht, neue Dinge auszuprobieren, im Zweifel Geschwindigkeit über Genauigkeit präferieren.					
Skillset					
... dass sie über Marktkenntnisse und Beurteilungskompetenz digitaler Geschäftsmodelle (bspw. digitale Plattformen) verfügen.					
... dass sie neugierig und wissbegierig mit Blick auf digitale Technologien und Märkte sind.					
Toolset					
... dass sie soziale Medien (z. B. Twitter, Facebook, XING, LinkedIn) in ihrem Arbeitsalltag nutzen.					
... dass sie über Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung agiler Arbeitsformen (bspw. SCRUM, Design Thinking, Rapid Prototyping) verfügen.					

D.4 Zur Berücksichtigung fachlicher Qualifikationen können bei der Besetzung von Aufsichtsratsposten Kompetenzprofile hilfreich sein.

Existiert in Ihrem Unternehmen ein Kompetenzprofil für die Aufsichtsratsmitglieder?
 Falls kein Kompetenzprofil existiert, halten Sie die Erstellung für wünschenswert?

Ja.	
Nein, die Erstellung eines Kompetenzprofils ist allerdings wünschenswert.
	... die Erstellung eines Kompetenzprofils ist auch nicht notwendig.

D.5 Um die fachliche Expertise zu steigern, können auch sog. fachkundige Dritte in den Aufsichtsrat berufen werden.

Gehören dem Aufsichtsrat Ihres Unternehmens bereits sog. fachkundige Dritte an, die weder in einem Organverhältnis (insb. Vertreter/innen des Parlaments/Stadtrats) noch in einem Dienstverhältnis (insb. Mitarbeiter/innen der Verwaltung/Behörde) zu den Anteilseignern stehen?

Wie viele Positionen des Aufsichtsrats sollten in Ihrem Unternehmen von fachkundigen Dritten eingenommen werden?

Definition „fachkundige Dritte“: Personen mit persönlichem Erfahrungshintergrund in Leitungspositionen, insbesondere in der jeweiligen Unternehmensbranche

Aktuelle Anzahl der fachkundigen Dritten im Aufsichtsrat	_____
Wünschenswerte Anzahl der fachkundigen Dritten im Aufsichtsrat	_____
Bestehen in Ihrem Unternehmen Überlegungen die Anzahl der „fachkundigen Dritten“ zu erhöhen?	
Ja.	
Nein.	

D.6 Einige Unternehmen besetzen die Position des/der Aufsichtsratsvorsitzenden durch fachkundige Dritte.

Wie ist in diesem Zusammenhang Ihre Meinung zu folgender Aussage?

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Keine Meinung
Die Besetzung der Aufsichtsratsvorsitzenden durch externe Dritte stellt eine gute Möglichkeit dar, die Unabhängigkeit und fachliche Expertise zu erhöhen.					

D.7 Welche Faktoren erschweren Ihrer Meinung nach eine stärkere Berücksichtigung von fachkundigen Dritten im Aufsichtsrat?

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Keine Meinung
Bisherige Mandatsträger aus der Politik müssten auf Ihre Mandate verzichten.					
Kandidatinnen und Kandidaten, die sowohl unternehmerischen Sachverstand aufweisen als auch Belange der öffentlichen Hand kennen, sind schwer zu finden.					
Die Vergütung der Aufsichtsratsarbeit ist nicht ausreichend attraktiv für qualifizierte fachkundige Dritte.					
Es besteht ein potentieller Konflikt zwischen den Positionen/ Meinungen der fachkundigen Dritten und den Interessen der öffentlichen Eigner.					
In den durch die Politik geprägten Besetzungsverfahren ist eine Berücksichtigung von fachkundigen Dritten schwer umzusetzen.					

