



Kienbaum-Studie 2020
Öffentliche Unternehmen

Titelbild: Richard Allen Morris | Eyefull, 1986 | Acryl auf Leinwand | 25,5 x 22 x 10,5 | Sammlung Kienbaum Köln



Stabilitätsanker öffentliche Unternehmen

Organtätigkeit zwischen Krisenbewältigung
und Zukunftsorientierung



Vorwort

Einschneidende Ereignisse in der Gesellschaft und Wirtschaft stellen öffentliche Unternehmen gegenwärtig vor gewaltige Herausforderungen. Gleichzeitig hält die Veränderung der technologischen, politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen an. Die derzeitige Lage zeigt: Die Notwendigkeit einer stabilen Bereitstellung grundlegender Dienstleistungen durch öffentliche Unternehmen ist wichtiger denn je.

Vor diesem Hintergrund erfasst unsere diesjährige Befragung „Stabilitätsanker öffentliche Unternehmen – Organtätigkeit zwischen Krisenbewältigung und Zukunftsorientierung“ ein detailliertes Meinungsbild von Aufsichtsräten, Beteiligungsführern, Mandatsträgern sowie von Vorständen und Geschäftsführern öffentlicher Unternehmen. Zu den Schwerpunkten zählen dabei u. a. folgende aktuelle Fragestellungen:

- ② Was sind die **größten Herausforderungen** für die Unternehmen, und wie werden diese bewältigt?
- ② Wie ändert sich die **Arbeitsweise der Aufsichtsräte im „Krisenmodus“**?
- ② Welche **Qualifikationen und Kompetenzen** in den Aufsichtsräten tragen zur **Zukunftsfähigkeit der Unternehmen** bei?
- ② Welche Auswirkungen haben die Herausforderungen an die Unternehmen auf die **Geschäftsleitungs- und Aufsichtsratsvergütung**?

Die Ergebnisse unserer Studie möchten wir Ihnen im Herbst dieses Jahres im Rahmen unserer Veranstaltungsreihe „**9. Kamingespräche für öffentliche Unternehmen**“ präsentieren und gemeinsam mit Ihnen diskutieren. Zu diesem Erfahrungs- und Meinungsaustausch mit anschließendem informellem 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 Kamingesprächen 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 Kamingespräche im Herbst begrüßen zu dürfen.

Fabian Kienbaum
Chief Empowerment Officer
Kienbaum Consultants International

Dr. Martin von Hören
Mitglied der Geschäftsleitung/Partner
Kienbaum Consultants International



Inhalt

Unternehmensinformationen	4
A Aktuelle Herausforderungen im Unternehmensumfeld	6
B Vergütung der Unternehmensorgane	8
C Zusammensetzung und Arbeitsweise des Aufsichtsrats	14

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 Ihre Antworten bitte auf das Unternehmen, welches 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 bzw. 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 Wiederholungen haben wir bewusst vorgesehen, um 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 sind derzeit in Ihrem Unternehmen beschäftigt?*

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	
--------------	--

... davon auf Seiten der Eigner	
---------------------------------	--

... davon auf Seiten der Arbeitnehmer	
---------------------------------------	--

* 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, welches für Sie die größte Bedeutung hat oder mit dem Sie am besten vertraut sind.



4. Unterliegt Ihr Unternehmen einem Corporate Governance Kodex? Wenn ja, welchem? (Mehrfachnennungen möglich)			
	Ja, und zwar...		... Deutscher Corporate Governance Kodex (für börsennotierte Unternehmen).
			... Public Corporate Governance Kodex des Bundes.
			... Public Corporate Governance Kodex des Landes
			... Public Corporate Governance Kodex der Kommune
			... anderen, und zwar:
	Nein.		
	Bisher nicht, ist aber zukünftig angedacht.		

5. Falls Ihr Unternehmen einem Kodex unterliegt, seit wann wendet Ihr Unternehmen diesen Kodex an? (Bitte geben Sie das Kalenderjahr an.)	
Unser Unternehmen wendet seit	diesen Kodex an.

6. Falls Ihr Unternehmen einem Kodex unterliegt, aus welchem Jahr stammt die aktuelle Fassung des Kodex? (Bitte geben Sie das Kalenderjahr an.)	
Die gültige Fassung des Kodex, der in unserem Unternehmen angewendet wird, ist im Jahr in Kraft getreten.	

7. Falls Ihr Unternehmen einem Kodex unterliegt, weicht Ihr Unternehmen in einzelnen Punkten von den Vorgaben des angewendeten Kodex ab?	
	Ja, und zwar:
	Nein.
Anmerkungen:	



A | Aktuelle Herausforderungen im Unternehmensumfeld

A.1 Das Unternehmensumfeld, an dem die Unternehmensorgane ihr Handeln ausrichten müssen, ist einem stetigen Wandel unterworfen. Dabei spielen ständige Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie eine Rolle, aber auch unvorhersehbare Auswirkungen wie bspw. durch die Corona-Krise.

Wie bewerten Sie die Bedeutung folgender Einflussfaktoren für Ihr Unternehmen?

Bewerten Sie die einzelnen Einflussfaktoren eher als Risiko oder Chance für Ihr Unternehmen?

(Sollte ein Einflussfaktor sowohl Risiko als auch Chance für Ihr Unternehmen darstellen, entscheiden Sie sich bitte für „Eher Risiko“ („Eher Chance“), falls für Sie das Risiko (die Chance) überwiegt. Ergeben sich Ihrer Meinung nach Risiko und Chance in einem ausgeglichen Verhältnis, nutzen Sie bitte die Antwortoption „Neutral“.)

	Bedeutung				Bedeutung		
	Keine	Gering	Mittel	Hoch	Eher Risiko	Neutral	Eher Chance
Anstieg von Volatilität, Unsicherheit und Komplexität durch eine zunehmend digitalisierte Welt							
Veränderung politischer Rahmenbedingungen (bspw. im Bereich Energie, Verkehr, Umwelt, Gesundheit)							
Spannungsfeld zwischen Gewinnerwartungen der Anteilseigner und Verknappung öffentlicher Mittel							
Investitionsdruck in modernste Technologien zur Digitalisierung der Geschäftsprozesse							
Intensivierung des Wettbewerbs aufgrund des Anstiegs 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, Arbeitsräumen und Arbeitsweisen							
Veränderungen des Arbeitsmarktes durch den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel							
Veränderung der Rahmenbedingungen umweltbezogener Herausforderungen							
Beeinträchtigungen des Geschäftsbetriebs durch größere externe Krisenereignisse (Epidemien, Terrorismus)							
Weiteres, und zwar:							



A.2 Nachhaltiges Handeln wird seit einigen Jahren auch im Unternehmenskontext verstärkt gefordert. In welcher Form wird das Thema „Nachhaltigkeit“ von Ihrem Unternehmen derzeit aufgegriffen?
(Mehrfachnennungen möglich)

<input type="checkbox"/>	Formulierung einer Nachhaltigkeitsstrategie oder von Nachhaltigkeitsgrundsätzen
<input type="checkbox"/>	Berichterstattung im Rahmen des Lageberichts
<input type="checkbox"/>	Veröffentlichung eines gesonderten Berichts (bspw. Nachhaltigkeitsbericht, CSR-Bericht)
<input type="checkbox"/>	Berücksichtigung bei der Gestaltung der Lieferkette (bspw. Einkaufsrichtlinien)
<input type="checkbox"/>	CSR-relevante Zertifikate/Siegel
<input type="checkbox"/>	Verankerung in den (vergütungsrelevanten) Zielen der Geschäftsleitung
<input type="checkbox"/>	Weiteres, und zwar:

A.3 Greift Ihr Unternehmen beim Thema „Nachhaltigkeit“ auf eine/s der folgenden Leitlinien/ Regelwerke zurück?
(Mehrfachnennungen möglich)

<input type="checkbox"/>	Global Reporting Initiative (GRI) Standards
<input type="checkbox"/>	Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)
<input type="checkbox"/>	Standards der United Nations Global Compact
<input type="checkbox"/>	Sustainable Development Goals (SDGs) der UN
<input type="checkbox"/>	CSR-Berichterstattungsrichtlinie
<input type="checkbox"/>	Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (DIN ISO 26000)
<input type="checkbox"/>	Weiteres, und zwar:



B | Vergütung der Unternehmensorgane

Geschäftsleitungsvergütung: Höhe der Vergütung

B.1 Wie bewerten Sie das derzeitige Niveau der Geschäftsleitungsvergütung?			
	Zu niedrig	Angemessen	Zu hoch
In öffentlichen Unternehmen generell			
In Ihrem Unternehmen			

B.2 Wie wird sich das Niveau der Geschäftsleitungsvergütung Ihrer Meinung nach in Zukunft entwickeln?			
	Wird sinken	Wird konstant bleiben	Wird steigen
In öffentlichen Unternehmen generell			
In Ihrem Unternehmen			

B.3 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.					

B.4 Welchen prozentualen „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.

B.5 Wie hoch schätzen Sie den prozentualen „Abschlag“ bei der Vergütung der Geschäftsleitung Ihres Unternehmens gegenüber einem vergleichbaren Unternehmen der Privatwirtschaft ein?	
Nach meiner Einschätzung liegt der „Abschlag“ in meinem Unternehmen gegenüber einem vergleichbaren Unternehmen der Privatwirtschaft bei	%.



Geschäftsleitungsvergütung: Ausgestaltung der variablen Vergütung

B.6 Wie ist das Verhältnis zwischen fixer und variabler Vergütung bei der Geschäftsführung in Ihrem Unternehmen ausgestaltet (Ist)?
Wie sollte das Verhältnis ausgestaltet sein (Soll)?

	Ist	Soll
100 % fix (keine variable Vergütung)		
90 % fix – 10 % variabel		
80 % fix – 20 % variabel		
70 % fix – 30 % variabel		
60 % fix – 40 % variabel		
50 % fix – 50 % variabel		
Weiteres, und zwar:		

B.7 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)		

B.8 Wie häufig kommt es vor, dass sich die Rahmenbedingungen für die mit der Geschäftsleitung vereinbarten Ziele Ihres Unternehmens signifikant verändern?

	Nie	Selten	Häufig
Änderung der regulatorischen Rahmenbedingungen (z. B. neue Gesetze, Kodizes)			
Änderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (z. B. konjunkturelle Einflüsse)			
Änderung der politischen Rahmenbedingungen im Bereich des Eigentümers/Trägers (z. B. Wechsel des politischen Schwerpunkts/Akzents)			



<p>B.9 Wie wird mit diesen Veränderungen der Rahmenbedingungen bei der Ermittlung der Zielerreichung in Ihrem Unternehmen umgegangen? (Mehrfachnennungen möglich)</p>	
	Die veränderten Rahmenbedingungen bleiben unberücksichtigt, da sich die daraus ergebenden Chancen und Risiken insgesamt betrachtet in etwa die Waage halten.
	Die vereinbarten Ziele werden an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst (bspw. durch Vereinbarung neuer Ziele, Anpassung der Zielhöhe).
	Die veränderten Rahmenbedingungen werden bei der abschließenden Bewertung der Zielerreichung berücksichtigt.

<p>B.10 Bei variablen Vergütungssystemen spielt zunehmend der Gedanke der nachhaltigen Unternehmensentwicklung eine Rolle. Wird das Thema „nachhaltige Unternehmensentwicklung“ bei der Geschäftsleitungsvergütung in Ihrem Unternehmen abgebildet? Falls ja, in welcher Form? (Mehrfachnennungen möglich)</p>		
	Ja, und zwar durch...	... Ziele mit einer mehrjährigen Bemessungsgrundlage.
		... Ziele, abgeleitet aus der Mehrjahresplanung.
		... auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Ziele.
		... Beteiligung der Geschäftsleitung an der Entwicklung des Unternehmenswertes.
		... Zurückbehaltung variabler Vergütungsbestandteile mit Risikokomponente (sog. „Bonusbank“ oder „Deferral“).
		... Weiteres, und zwar:
	Nein.	
	Nein, ist allerdings wünschenswert.	



Geschäftsleitungsvergütung: Altersversorgung

B.11 Die betriebliche Altersversorgung ist eine verbreitete Zusatzleistung auf Geschäftsleitungsebene. Allerdings stehen gegenwärtige 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 Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern.					
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 Kandidatinnen und Kandidaten 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 GuV in den Folgejahren belastet.					
Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung sollte die Transparenz über die Versorgungsinhalte und -aufwendungen für die Öffentlichkeit gesteigert werden.					

B.12 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)?

(Mehrfachnennungen möglich)

	Altverträge	Neuverträge
Beitragsorientierte Zusagen		
Leistungsorientierte Zusagen		
Beitrag (Zuschuss) zum privaten Aufbau einer Versorgung		
Keine unternehmensfinanzierte Altersversorgung		



B.13 Wie hoch sollte der prozentuale jährliche Aufwand für die Altersversorgung in öffentlichen Unternehmen maximal sein?	
Der jährliche Aufwand für die Altersversorgung sollte ein Niveau von _____ nicht übersteigen.	% der Festbezüge

B.14 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

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

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

B.17 Aus welchen Komponenten setzt sich die Aufsichtsratsvergütung in Ihrem Unternehmen zusammen (Ist)? Aus welchen Komponenten sollte sich die Aufsichtsratsvergütung zusammensetzen (Soll)? (Mehrfachnennungen möglich)		
	Ist	Soll
Fixe Vergütung (Pauschalbetrag pro Jahr)		
Zusätzliche Vergütung für Vorsitz oder stellvertretenden Vorsitz		
Zusätzliche Vergütung für Ausschusstätigkeit		
Sitzungsgeld		
Variable Vergütung		
Weiteres, und zwar:		



B.18 Wie ist die Relation zwischen der fixen Vergütung des/der Aufsichtsratsvorsitzenden zur fixen Vergütung eines ordentlichen Aufsichtsratsmitglieds und – sofern vorhanden – zur fixen Vergütung des/der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden in Ihrem Unternehmen ausgestaltet?

Wie sollte die Relation ausgestaltet sein?

(Bsp. Die/der Aufsichtsratsvorsitzende/r erhält das Doppelte eines ordentlichen Aufsichtsratsmitglieds und die/der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende/r das Anderthalbfache, tragen Sie 2 : 1,5 : 1 ein.)

Vergütungsrelation in meinem Unternehmen	Derzeit	Wünschenswert
Aufsichtsratsvorsitzende/r zu stellvertretende/r Aufsichtsratsvorsitzende/r zu ordentliches Aufsichtsratsmitglied	: :1	: :1



C | Zusammensetzung und Arbeitsweise des Aufsichtsrats

Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit

C.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...

... stark gesunken.	... eher gesunken.	... konstant geblieben.	... eher gestiegen.	... stark gestiegen.

C.2 Welche Rolle spielen folgende Faktoren bei der Entwicklung der Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit in Ihrem Unternehmen?

	Keine	Gering	Mittel	Hoch
Öffentliche Beobachtung				
Komplexität der Sachverhalte				
Geschwindigkeit von Veränderungen				
Strategische Herausforderungen/Zukunftsfähigkeit des Unternehmens				
Bewältigung von Unternehmenskrisen				
Compliance-Themen				
Umsetzung gesetzlicher/regulatorischer Anforderungen				
Weiteres, und zwar:				



Arbeitsweise des Aufsichtsrats

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

Aufsichtsratsvorsitzende/r	Tage pro Jahr
Stellvertretende/r Aufsichtsratsvorsitzende/r	Tage pro Jahr
Ordentliches Mitglied	Tage pro Jahr

C.4 Vielfach wird diskutiert, dass Aufsichtsräte sich heute stärker mit dem von ihnen überwachten Unternehmen auseinandersetzen müssen.
 Wie bewerten Sie die Qualität der derzeitigen Auseinandersetzung Ihres Aufsichtsrats mit den folgenden Aspekten?
 Wie bewerten Sie die zukünftige Bedeutung dieser Aspekte?

	Qualität der derzeitigen Auseinandersetzung			Zukünftige Bedeutung		
	Verbesserungswürdig	Akzeptabel	Gut	Wird sinken	Wird konstant bleiben	Wird steigen
Wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens						
Entwicklung der Branche und des Wettbewerbsumfelds						
Technologische Entwicklungen und Innovationen						
Unternehmensstrategie						
Compliance, Risikomanagement und interne Revision						
Zukunftsfähigkeit der Organisationsstruktur						
Unternehmenswerte und -kultur						
Auswahl, Bestellung und Abberufung von Geschäftsleitungsmitgliedern						
Vergütung der Geschäftsleitung						
Weiteres, und zwar:						



Maßnahmen zur Verbesserung der Aufsichtsratsarbeit

C.5 Wie schätzen Sie den Einfluss folgender Faktoren/Maßnahmen auf die Verbesserung der Aufsichtsratsarbeit in Ihrem Unternehmen ein?				
	Keine	Gering	Mittel	Hoch
Kleineres Aufsichtsratsgremium				
Größeres Aufsichtsratsgremium				
Beschränkung der Anzahl der Aufsichtsratsmandate, die eine Person wahrnehmen darf				
Stärkere kompetenzorientierte Nominierung der Aufsichtsratsmitglieder				
Stärkere Einbeziehung von externen und unabhängigen Mitgliedern mit ausgewiesener fachlicher Eignung und/oder Branchenkenntnissen				
Stärkere Berücksichtigung von Geschlechterdiversität bei der Besetzung des Aufsichtsrats				
Stärkere (freiwillige) Nutzung von Fortbildungsmaßnahmen der Aufsichtsratsmitglieder				
Explizite Verpflichtung von Aufsichtsratsmitglieder zur Nutzung von Fortbildungsmaßnahmen				
Regelmäßige Evaluierung der Aufsichtsratsarbeit (sog. „Effektivitätsprüfungen“)				
Einrichtung von Ausschüssen				
Erhöhung der Anzahl/Dauer der Präsenzsitzungen				
Stärkere Nutzung flexiblerer Austauschformate (bspw. Telefon-, Videokonferenzen)				
Stärkung einer offenen und vertrauensvollen Diskussionskultur innerhalb des Aufsichtsrats				
Bessere Informationsversorgung des Aufsichtsrats				
Bessere (eigene) Vorbereitung der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder auf die Sitzungen				
Intensivere Befassung mit dem Unternehmen und Umfeld (auch außerhalb der Sitzungsvorbereitung)				
Intensiverer Austausch zwischen der/dem Aufsichtsratsvorsitzenden und der Geschäftsleitung				
Stärkere Unterstützung durch zuständige Organisationseinheit im Unternehmen (Gremienbetreuung, Aufsichtsratsbüro o. dgl.)				
Stärkere Unterstützung der Aufsichtsratsmitglieder durch Beteiligungsreferate, persönliche Referenten/innen etc.				
Weiteres, und zwar:				



Kompetenzorientierte Nominierung

C.6 Über welche Kenntnisse verfügen die Aufsichtsratsmitglieder Ihres Unternehmens (jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied)? Welche Kenntnisse sind in der Gesamtheit Ihres Aufsichtsrats (nicht bei jedem einzelnen Aufsichtsratsmitglied) vorhanden?

Welche Kenntnisse sind Ihrer Meinung nach für jedes Aufsichtsratsmitglied erforderlich? Über welche Kenntnisse sollte der Aufsichtsrat in der Gesamtheit (nicht jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied) verfügen?

(Bitte setzen Sie in den Spalten „Vorhanden“ und „Erforderlich“ jeweils max. ein Kreuz pro Kenntnis.)

	Vorhanden		Erforderlich	
	Bei jedem Aufsichtsratsmitglied	Im Aufsichtsrat in der Gesamtheit	Bei jedem Aufsichtsratsmitglied	Im Aufsichtsrat in der Gesamtheit
Rechtliche Grundlagen der Aufsichtsrats Tätigkeit				
Grundlagen des strategischen Managements				
Finanzen/Controlling				
Technologie des Unternehmens/der Branche (bspw. Produktionsfaktoren, Lieferketten)				
Marktbedingungen des Unternehmens/der Branche				
Risikomanagement, Compliance und Abschlussprüfung				
Digitalisierung von Geschäftsprozessen und -modellen				
Marketing und Vertrieb				
Suche und Auswahl von Mitgliedern der Geschäftsleitung				
Weiteres, und zwar:				



C.7 Über welchen Erfahrungshintergrund verfügen die Aufsichtsratsmitglieder Ihres Unternehmens (Ist) bzw. sollten sie verfügen (Soll)?

(Bitte setzen Sie ein Kreuz, falls mindestens ein Aufsichtsratsmitglied über die genannte Erfahrung verfügt bzw. verfügen sollte.)

(Mehrfachnennungen möglich)

(Berufs-)Erfahrungen...	Ist	Soll
... in Geschäftsleitungspositionen		
... in Führungspositionen in Unternehmen		
... in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung		
... in Unternehmen der gleichen Branche		
... im Bereich Forschung und Entwicklung		
... im Ausland		
... im Management von Investitionen/Großprojekten		
... im Wandel von Geschäftsmodellen durch die Digitalisierung		
... als Aufsichtsratsvorsitzende/r		
... als ordentliches Aufsichtsratsmitglied		
... als Mandatsträger/in bzw. in anderen politischen Funktionen		
Weiteres, und zwar:		

C.8 Zur Berücksichtigung von Kenntnissen und Erfahrungen können bei der Besetzung von Aufsichtsratsposten Kompetenzprofile hilfreich sein.

Existiert in Ihrem Unternehmen ein Kompetenzprofil für Aufsichtsratsmitglieder?

<input type="checkbox"/>	Ja.
<input type="checkbox"/>	Nein, ist allerdings wünschenswert.
<input type="checkbox"/>	Nein, ist auch nicht notwendig.



Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern

C.9 Bei dieser Frage geht es darum, ob eine und – wenn ja – welche Regelung für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern für Ihr Unternehmen gilt.

Ist Ihr Unternehmen börsennotiert und unterliegt der paritätischen Mitbestimmung, sodass die Geschlechterquote von 30 Prozent gemäß FÜPoG* für den Aufsichtsrat Ihres Unternehmens gilt?

Ja.

Nein.

Ist Ihr Unternehmen entweder börsennotiert oder mitbestimmt, sodass Ihr Unternehmen verpflichtet ist, Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Management-ebenen gemäß FÜPoG* festzulegen?

Ja.

Nein.

Entsendet der Bund Mitglieder in die Gremien Ihres Unternehmens, sodass das Ziel der paritätischen Vertretung von Frauen und Männern gemäß BGremBG** für Ihr Unternehmen gilt?

Ja.

Nein.

Gilt für Ihr Unternehmen ein anderes spezifisches Gesetz oder eine Regelung zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern?

Ja, und zwar:

Nein.

* Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst

** Gesetz über die Mitwirkung des Bundes an der Besetzung von Gremien, auch Bundesgremienbesetzungsgesetz



C.10 Wie hoch ist der Frauen- bzw. Männeranteil auf den unterschiedlichen Ebenen in Ihrem Unternehmen?		
	Anteil Frauen	Anteil Männer
Aufsichtsrat		
... auf Seiten der Eigner	%	%
... auf Seiten der Arbeitnehmer	%	%
Geschäftsleitung	%	%
Erste Führungsebene	%	%
Zweite Führungsebene	%	%
Gesamtbelegschaft	%	%

C.11 Falls sich Ihr Unternehmen Zielvorgaben für den Aufsichtsrat zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern setzt (verpflichtend oder freiwillig), welche Zielquote und -fristen hat sich Ihr Unternehmen für den Aufsichtsrat gesetzt?				
<i>(Bitte geben Sie die derzeit geltende Zielquote und das Zieldatum an sowie – falls bereits bekannt – die Zielvorgabe und das Zieldatum für die nächste Periode.)</i>				
	Derzeit geltend		Für die nächste Periode	
	Zielquote (Anteil Frauen)	Zieldatum	Zielquote (Anteil Frauen)	Zieldatum
Aufsichtsrat	%		%	
Geschäftsleitung	%		%	
Erste Führungsebene	%		%	
Zweite Führungsebene	%		%	

C.12 Zum Teil wird gefordert, die gesetzlichen Regelungen zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen zu verschärfen. Der Entwurf eines zweiten Gesetzes zur Teilhabe von Frauen an Führungspositionen (FüPoG II) liegt bereits vor.					
Wie beurteilen Sie in diesem Zusammenhang folgende Aussagen?					
Eine Ausweitung der Vorgaben ist...	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Keine Meinung
... erforderlich, da ohne stärkere Vorgaben eine gleichberechtigte Teilhabe bei der Besetzung keine Berücksichtigung findet.					
...nicht sinnvoll, da bei der Besetzung von Führungspositionen fachliche Gesichtspunkte im Vordergrund stehen sollten.					
... kritisch, da die vorgesehenen Niveaus auf kurze Sicht nicht zu erreichen sind.					



Fortbildungsmaßnahmen

C.13 In welchen Bereichen halten Sie Fortbildungsmaßnahmen für den Aufsichtsrat grundsätzlich für sinnvoll?

	Nicht sinnvoll	Eher nicht sinnvoll	Eher sinnvoll	Sinnvoll
Rechtliche Grundlagen der Aufsichtsratsstätigkeit				
Grundlagen des strategischen Managements				
Finanzen/Controlling				
Technologie des Unternehmens/der Branche (bspw. Produktionsfaktoren, Lieferketten)				
Marktbedingungen des Unternehmens/der Branche				
Risikomanagement, Compliance und Abschlussprüfung				
Digitalisierung von Geschäftsprozessen und -modellen				
Marketing und Vertrieb				
Suche und Auswahl von Mitgliedern der Geschäftsleitung				
Weiteres, und zwar:				

C.14 Wer ist für die Fortbildungsmaßnahmen der Aufsichtsratsmitglieder Ihres Unternehmens verantwortlich (Ist)?

Wer sollte Ihrer Meinung nach für die Fortbildungsmaßnahmen verantwortlich sein (Soll)?

	Ist	Soll
Die Fortbildungsmaßnahmen für die Aufsichtsratsmitglieder werden von unserem Unternehmen organisiert.		
Die entsendende Organisation (z. B. Gebietskörperschaft) sorgt dafür, dass Fortbildungsmaßnahmen für die Aufsichtsratsmitglieder durchgeführt werden.		
Jedes Aufsichtsratsmitglied trägt eigenständig für seine Fortbildung Sorge.		
Anmerkungen:		



C.15 Wie werden die Fortbildungsmaßnahmen der Aufsichtsratsmitglieder in Ihrem Unternehmen finanziert (Ist)? Wie sollten die Fortbildungsmaßnahmen Ihrer Meinung nach finanziert werden (Soll)?		
	Ist	Soll
Unser Unternehmen definiert und finanziert festgelegte Fortbildungsmaßnahmen für die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder.		
Den einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern wird von unserem Unternehmen ein Budget zur Verfügung gestellt, welches die Aufsichtsratsmitglieder grundsätzlich frei in ihre Fortbildung investieren können.		
Individuelle Fortbildungsmaßnahmen können auf Basis einer Einzelfallentscheidung von unserem Unternehmen finanziert werden.		
Eine Finanzierung von Fortbildungsmaßnahmen für Aufsichtsratsmitglieder durch unser Unternehmen ist nicht vorgesehen, da jedes Aufsichtsratsmitglied selbst die Verantwortung für die eigene Qualifizierung trägt.		
Anmerkungen:		

C.16 Existiert in Ihrem Unternehmen ein strukturierter Prozess zur Eingliederung/Einarbeitung neuer Aufsichtsratsmitglieder (sog. „Onboarding“)?	
<input type="checkbox"/>	Ja.
<input type="checkbox"/>	Nein.
<input type="checkbox"/>	Nein, ist aber geplant.

C.17 Halten Sie einen solchen strukturierten Onboarding-Prozess für die Aufsichtsratsmitglieder in Ihrem Unternehmen für sinnvoll bzw. wünschenswert?	
<input type="checkbox"/>	Ja.
<input type="checkbox"/>	Nein.
Anmerkungen:	

C.18 Falls ein strukturierter Onboarding-Prozess für die Aufsichtsratsmitglieder in Ihrem Unternehmen existiert, werden bei der Zusammenstellung des Onboarding-Programms die individuellen Voraussetzungen der Aufsichtsratsmitglieder berücksichtigt?	
<input type="checkbox"/>	Ja.
<input type="checkbox"/>	Nein.
Anmerkungen:	



Sitzungen des Aufsichtsrats

C.19 Wie oft finden Aufsichtsratssitzungen in Ihrem Unternehmen statt?

Regelmäßige Sitzungen	mal pro Jahr
Sondersitzungen	mal im letzten Jahr

C.20 Neben Präsenzsitzungen sehen einige Unternehmen in ihrer Satzung die Durchführung von virtuellen Aufsichtsratssitzungen vor, bei denen die Aufsichtsratsmitglieder per Video- oder Telefonkonferenz zugeschaltet werden.

Ist die Durchführung von virtuellen Aufsichtsratssitzungen in der Satzung Ihres Unternehmens vorgesehen?

	Ja, und zwar...	Art der Durchführung	
		<input type="checkbox"/>	... mit virtueller Teilnahme <u>einzelner</u> Aufsichtsratsmitglieder.
		<input type="checkbox"/>	... mit virtueller Teilnahme <u>aller</u> Aufsichtsratsmitglieder.
<input type="checkbox"/>	Nein.		
<input type="checkbox"/>	Nein, ist aber geplant.		

C.21 Sofern vorgesehen, wurden virtuelle Aufsichtsratssitzungen bereits in Ihrem Unternehmen durchgeführt?

	Ja, und zwar...	Zeitpunkt der Durchführung	
		<input type="checkbox"/>	... auch bereits vor der Corona-Krise.
		<input type="checkbox"/>	... seit Beginn der Corona-Krise.
		Art der Durchführung	
		<input type="checkbox"/>	... mit virtueller Teilnahme <u>einzelner</u> Aufsichtsratsmitglieder.
<input type="checkbox"/>	... mit virtueller Teilnahme <u>aller</u> Aufsichtsratsmitglieder.		
<input type="checkbox"/>	Nein.		
<input type="checkbox"/>	Nein, ist aber geplant.		
Anmerkungen:			



Informationsversorgung des Aufsichtsrats

C.23 Wie bewerten Sie die derzeitige Informationsversorgung Ihres Aufsichtsrats gesamthaft hinsichtlich Umfang und Qualität?

Stark verbesserungsbedürftig	verbesserungsbedürftig	akzeptabel	gut	sehr gut

C.24 Bitte schätzen Sie grob, welchen Umfang die Unterlagen, die Aufsichtsratsmitglieder pro Aufsichtsratssitzung durcharbeiten müssen, im Durchschnitt haben (Ist).
Welchen Umfang sollten die Sitzungsunterlagen in Ihrem Unternehmen aus Ihrer Sicht im Idealfall haben (Soll)?

Derzeitiger Umfang (Ist)	ca.	Seiten pro Sitzung
Gewünschter Umfang (Soll)	ca.	Seiten pro Sitzung
Anmerkungen:		

C.25 Wie bewerten Sie folgende Aussagen bezogen auf die Informationsversorgung des Aufsichtsrats in Ihrem Unternehmen?

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Keine Meinung
Der derzeitige Informationsumfang ist notwendig, um die erforderliche sachliche Tiefe der Inhalte darzustellen.					
Die Informationen werden mitunter unstrukturiert dargestellt, sodass die Unterlagen eher unübersichtlich sind.					
Die Informationen stellen eine wichtige Grundlage zur Abwägung von Chancen und Risiken von Entscheidungen dar.					
Die Informationen sollten stärker komprimiert und fokussiert werden.					
Der derzeitige Umfang der Sitzungsunterlagen ist unverzichtbar, um die rechtlich erforderlichen Themen aufzugreifen.					
Die Sitzungsunterlagen stellen mögliche Handlungsoptionen sowie ihre Vor- und Nachteile gut dar.					
Die Unterlagen betonen positive Aspekte häufig zu stark und negative Aspekte hingegen zu wenig.					

Kienbaum-Studie 2020

Öffentliche Unternehmen

Rückantwort bitte bis **Freitag, 31. Juli 2020** an:
silke.konrad@kienbaum.de oder Fax: +49 221 80172-172

Kienbaum Consultants International

Silke Konrad
Edmund-Rumpler-Str. 5
51149 Köln

Fon: +49 221 801 72-644
Fax: +49 221 801 72-172
silke.konrad@kienbaum.de

Ich nehme gerne teil am ...

23. September in Hamburg.	26. Oktober in Frankfurt am Main.
24. September in Berlin.	28. Oktober in München.
30. September in Köln.	Ich kann leider nicht teilnehmen.

Ergebnisse der Umfrage (mehrfache Auswahl möglich)

Bitte lassen Sie mir die Ergebnisse der Umfrage gedruckt per Post zukommen.
Bitte senden Sie mir die Umfrageergebnisse elektronisch an die u. g. E-Mail-Adresse.
Ich bevorzuge eine persönliche Präsentation der Umfrageergebnisse vor Ort.

Die nachfolgenden Angaben sind freiwillig. Mit der Mitteilung dieser Daten erklären Sie sich damit einverstanden, dass die Kienbaum Consultants International GmbH diese zum Zwecke der Zusendung der Umfrageergebnisse an Sie verwendet. Gleichzeitig erklären Sie sich mit der Datenschutzerklärung der Kienbaum Consultants International GmbH (<https://www.kienbaum.com/de/datenschutz/>) einverstanden.

Unternehmen

Name:

Bundesland:

Ansprechpartner

Name:

Funktion:

Anschrift:

Telefon:

Fax:

E-Mail:

Vielen Dank für Ihr Mitwirken!