Kienbaum

Kienbaum-Studie 2021
Öffentliche Unternehmen

Titelbild: Elizabeth Cooper | Untitled (turquoise, black), 2008 | Öl auf Leinwand, 243 × 183 cm | Sammlung Kienbaum Köln

Öffentliche Unternehmen im Jahr 1 p. C.

Was ändert sich für die Organtätigkeit?

Vorwort

Die Corona-Pandemie hat die Funktionsweise des öffentlichen Sektors vor große Herausforderungen gestellt. Die öffentlichen Unternehmen stehen in einem Spannungsfeld zwischen traditioneller Wertschöpfung und neuen digitalen Geschäftsmodellen. Auch die Arbeitswelt hat sich rasant verändert. Um in diesem dynamischen und komplexen Umfeld agieren zu können, wachsen die Anforderungen an Veränderungsgeschwindigkeit und Digitalisierung stärker denn je.

Unsere diesjährige Befragung **„Öffentliche Unternehmen im Jahr 1 p. C. – Was ändert sich für die Organtätigkeit?"** erfasst ein detailliertes Meinungsbild von Aufsichtsräten, Beteiligungsführer/innen, Mandatsträger/innen sowie von Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführer/innen öffentlicher Unternehmen. Zu den Schwerpunkten zählen dabei folgende aktuelle Fragestellungen:

- **Den digitalen Wandel gestalten** – Wie meistern öffentliche Unternehmen die digitale Transformation?
- **Stärkerer Fokus auf Unternehmensstrategie** – Was verändert sich für den Aufsichtsrat?
- **Aufsichtsratskompetenzen neu zusammengestellt** – Was sind die Anforderungen der Zukunft?
- **Variable Vergütung als Treiber** – Wie honorieren Unternehmen Veränderungswillen und -geschwindigkeit?

Die Ergebnisse unserer Studie möchten wir Ihnen im Herbst dieses Jahres im Rahmen unserer Veranstaltungsreihe **„10. 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/innen 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.

Die Einladung erfolgt mit dem Optimismus, dass mit Blick auf die Corona-Pandemie Veranstaltungen im Herbst wieder möglich sein werden. Durch die Wahl der Veranstaltungsorte ist sichergestellt, dass bestehende Abstands- und Hygieneregelungen eingehalten werden können. Auf eine sich verändernde Situation werden wir rechtzeitig angemessen reagieren.

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

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

Inhalt

Unternehmensinformationen 4

A | Aktuelle Herausforderungen im Unternehmensumfeld 6

B | Digitalisierung 8

C | Zusammensetzung, Arbeitsweise und Kompetenzen des Aufsichtsrats 12

D | Vergütung der Unternehmensorgane 19

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 Acrobate Reader, den Sie kostenlos aus den verschiedenen App-Stores beziehen können.

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

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.)*		
☐	Abfallwirtschaft/Entsorgung/Abwasser	☐	Medien/IT/Telekommunikation
☐	Banken/Sparkassen	☐	Messe/Veranstaltungshallen
☐	Bäder/Freizeiteinrichtungen	☐	Öffentlicher Personennahverkehr
☐	Bildung/Museen/Theater/Kultur	☐	Sozialwirtschaft
☐	Energie- und Wasserversorgung	☐	Verkehr/Logistik
☐	Holdings/Beteiligungsgesellschaften	☐	Versicherungen
☐	Kassenärztliche Vereinigung	☐	Wirtschaftsförderung/Stadtmarketing
☐	Krankenhäuser/Gesundheitswirtschaft	☐	Wissenschaft und Forschung
☐	Krankenkassen	☐	Wohnungswirtschaft/Immobilien
☐	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.

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

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.		

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

A | Aktuelle Herausforderungen im Unternehmensumfeld

A.1 Die Corona-Pandemie beeinflusst seit dem letzten Jahr das Wirtschaftsgeschehen massiv. Dabei unterscheiden sich die Auswirkungen deutlich zwischen den verschiedenen Branchen. Viele Unternehmen hatten und haben mit starken negativen Folgen zu kämpfen, für einige sind die Effekte deutlich milder oder sogar positiv.

Im Folgenden sind wir daran interessiert, wie sich die Krise allgemein auf Ihr Unternehmen ausgewirkt hat.

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Keine Meinung
Die Corona-Pandemie hat das Ergebnis unserer Geschäftstätigkeit negativ beeinflusst.	☐	☐	☐	☐	☐
Durch die Pandemie wurden Veränderungen in besonderem Maße angestoßen und beschleunigt.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Pandemie hat gezeigt, dass sich insbesondere das Geschäftsmodell unseres Unternehmens verändern muss.	☐	☐	☐	☐	☐

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

A.2 Das Unternehmensumfeld, an dem die Unternehmensorgane ihr Handeln ausrichten müssen, ist einem steten Wandel unterworfen. Neben unvorhersehbaren Auswirkungen, bspw. durch die Corona-Pandemie, spielen auch ständige Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie eine Rolle.

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				Bewertung		
	Keine	Gering	Mittel	Hoch	Eher Risiko	Neutral	Eher Chance
Anstieg von Volatilität, Unsicherheit und Komplexität durch zunehmende Digitalisierung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Veränderung politischer Rahmenbedingungen (bspw. im Bereich Energie, Verkehr, Umwelt, Gesundheit)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Erhöhte Gewinnerwartungen der öffentlichen Anteilseigner	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Investitionsdruck in modernste Technologien zur Digitalisierung der Geschäftsprozesse	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Beeinträchtigungen des Geschäftsbetriebs durch größere externe Krisenereignisse (Epidemien/ Pandemien, Terrorismus)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
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, Arbeitsweisen, Arbeitsorten und -zeiten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Veränderung des Führungsverständnisses durch zunehmend digitales Arbeiten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Veränderungen des Arbeitsmarktes durch den demografischen Wandel/Fachkräftemangel	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bekämpfung des Klimawandels/ökologische Herausforderungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Weiteres, und zwar:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

B | Digitalisierung

B.1 Digital geprägte Geschäftsmodelle und Arbeitsweisen stellen nicht erst seit der Corona-Pandemie eine große Herausforderung für die Geschäftsleitung und das Aufsichtsorgan dar.

Wie schätzen Sie insgesamt den Digitalisierungsgrad Ihres Unternehmens ein?

Stark verbesserungs-bedürftig	Verbesserungs-bedürftig	Akzeptabel	Gut	Sehr gut
☐	☐	☐	☐	☐

B.2 Welche Bedeutung hat aus Ihrer Sicht die Digitalisierung...

	Gering	Mittel	Hoch	Sehr hoch
...für die Privatwirtschaft?	☐	☐	☐	☐
...für die öffentliche Verwaltung?	☐	☐	☐	☐
...für öffentliche Unternehmen?	☐	☐	☐	☐
...für Ihr Unternehmen?	☐	☐	☐	☐

B.3 Einflüsse auf den Digitalisierungsgrad im Unternehmen werden oft als hemmende oder treibende Faktoren wahrgenommen.

Bewerten Sie die Bedeutung der folgenden hemmenden Faktoren für die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen.

	Gering	Mittel	Hoch	Sehr hoch
Fehlende finanzielle Mittel, Investitionen oder Förderungen durch die öffentliche Hand	☐	☐	☐	☐
Komplizierte und langwierige Entscheidungsprozesse bei den relevanten Akteuren	☐	☐	☐	☐
Befürchtung, das bestehende Geschäftsmodell negativ zu beeinflussen (sog. „Kannibalisierung“)	☐	☐	☐	☐
Eingeschränkte interne quantitative oder qualitative Ressourcen (Kapazitäten, Wissen)	☐	☐	☐	☐
Zurückhaltung/fehlende Unterstützung des Eigners	☐	☐	☐	☐
Eingeschränktes Problembewusstsein der Führungskräfte	☐	☐	☐	☐
Zurückhaltung/Ablehnung der Mitarbeitenden	☐	☐	☐	☐
Hohe gesetzliche/regulatorische Hürden (bspw. DSGVO)	☐	☐	☐	☐
Befürchtungen um Datensicherheit (Cyber-Risiken)	☐	☐	☐	☐
Weitere, und zwar:	☐	☐	☐	☐

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

B.4 Bewerten Sie die Bedeutung der folgenden treibenden Faktoren für die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen.	Gering	Mittel	Hoch	Sehr hoch
Finanzielle Investitionen und/oder Förderungen durch die öffentliche Hand	☐	☐	☐	☐
Einspar-/Kostensenkungspotenziale	☐	☐	☐	☐
Veränderte Kundenbedürfnisse (Bedarf an neuen Produkten, digitalen Kundenkanälen)	☐	☐	☐	☐
Neue Geschäftsmodelle/Wettbewerber auf dem Markt (bspw. Energieplattformen)	☐	☐	☐	☐
Veränderungsfreundliche Organisationsform und -kultur (bspw. flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege)	☐	☐	☐	☐
Bestehende technische Ausstattung	☐	☐	☐	☐
Vorgaben des Eigners (bspw. Digitalagenda)	☐	☐	☐	☐
Unterstützung durch die Führungsmannschaft	☐	☐	☐	☐
Besonderes Engagement einzelner Führungskräfte oder Spezialisten	☐	☐	☐	☐
Forderungen der Mitarbeitenden (Bedarf an neuen Arbeitsweisen, digitalisierten Prozessen)	☐	☐	☐	☐
Weitere, und zwar:	☐	☐	☐	☐

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

B.5 Wie bewerten Sie den Status Quo des Digitalisierungsgrades Ihres Unternehmens hinsichtlich folgender Aspekte?

Wie hat die Corona-Pandemie die einzelnen Aspekte beeinflusst?

	Status Quo				Einfluss der Corona-Pandemie		
	Verbesserungswürdig	Akzeptabel	Gut	Nicht relevant	Negativ	Kein Einfluss	Positiv
Digitale Produkte (bspw. Smart Metering, digitale Mobilitätsplattformen)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Digitale Kundenbindung/-gewinnung/-kanäle	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Digitale interne Prozesse (mobiles Arbeiten, papierloses Büro)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Digitale Unternehmenskultur (typische Elemente: hohe Freiheitsgrade, Offenheit für neue Prozesse)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Explizite Digitalisierungsziele in der Unternehmensstrategie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Digitalkompetenz der Belegschaft (Aufbau von Informations- und Datenkompetenz)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Einbindung in digitalisierungsfreundliche Netzwerke (bspw. Wissenstransfers mit Universitäten oder Start-Ups)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B.6 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" Ihrer Meinung nach verortet sein (Soll)?

Inhaltlich wird das Thema „Digitalisierung" verantwortet…	Ist	Geplant	Soll
… von einem eigenen Ressort in der Geschäftsleitung.	☐	☐	☐
… vom Leiter IT.	☐	☐	☐
… vom Leiter Unternehmensstrategie/-entwicklung.	☐	☐	☐
… von einem Chief Digital Officer (auf Geschäftsleitungs- oder 1. Führungsebene)	☐	☐	☐
Andere Funktion, und zwar:	☐	☐	☐
Die Verantwortung für das Thema „Digitalisierung" wird **nicht bei einer Position gebündelt**, sondern liegt in den jeweiligen Ressorts und Bereichen.	☐	☐	☐

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

B.7	Falls das Thema „Digitalisierung" von **einer Person** verantwortet wird: In welchem Umfang beschäftigt sich der/die inhaltlich Verantwortliche mit dem Thema „Digitalisierung"?
Die inhaltliche Verantwortung für das Thema „Digitalisierung" …	
☐	… wird hauptamtlich wahrgenommen.
☐	… wird neben weiteren Verantwortungen wahrgenommen.

B.8 Wie beurteilen Sie grundsätzlich die Bedeutung der folgenden persönlichen Kompetenzen für den/die Verantwortliche/n für das Thema „Digitalisierung"?	Gering	Mittel	Hoch	Sehr hoch
Digitale Grundfähigkeiten (grundlegende digitale Skills wie die Nutzung gängiger Software, bspw. MS Office)	☐	☐	☐	☐
Verständnis für allgemeine digitale Trends und ihr Potenzial (bspw. Big Data, Block Chain)	☐	☐	☐	☐
Verständnis für branchen- und geschäftsspezifische digitale Trends (bspw. Smart Metering, digitale Krankenakten)	☐	☐	☐	☐
Wissen über technologische Risiken (Cyber-Kriminalität, Datenschutz etc.)	☐	☐	☐	☐
Rekrutierung und Entwicklung von digitalen Talenten	☐	☐	☐	☐
Fähigkeit, Personen in der Gesamtorganisation in dem Prozess „mitzunehmen" (andere FKs, BR, Mitarbeitende)	☐	☐	☐	☐
Kenntnisse über geeignete Mess- und Steuerungsgrößen in der Digitalisierung	☐	☐	☐	☐
Verständnis für digitale Ethik	☐	☐	☐	☐
Weitere, und zwar:	☐	☐	☐	☐

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

C | Zusammensetzung, Arbeitsweise und Kompetenzen des Aufsichtsrats

Anforderungen an die Aufsichtsratstätigkeit

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.
☐	☐	☐	☐	☐

Die Anforderungen an den Aufsichtsrat in unserem Unternehmen sind **seit Beginn der Corona-Pandemie**...

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

C.2 Welche Bedeutung haben folgende Faktoren für die generelle Entwicklung der Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit in Ihrem Unternehmen?

Welche Faktoren wurden dabei besonders durch die Corona-Pandemie akzentuiert? *(Mehrfachnennungen möglich)*

	Keine	Gering	Mittel	Hoch	Besonders akzentuiert durch die Corona-Pandemie
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:	☐	☐	☐	☐	☐

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

Maßnahmen zur Verbesserung der Aufsichtsratsarbeit

C.3 Wie schätzen Sie den Einfluss folgender Faktoren/Maßnahmen auf die Verbesserung der Aufsichtsratsarbeit in Ihrem Unternehmen ein?

	Gering	Mittel	Hoch	Sehr hoch
Kleineres Aufsichtsratsgremium	☐	☐	☐	☐
Größeres Aufsichtsratsgremium	☐	☐	☐	☐
Beschränkung der Anzahl der Aufsichtsratsmandate, die eine Person wahrnehmen darf	☐	☐	☐	☐
Stärkere kompetenzorientierte Nominierung der Aufsichtsrats-mitglieder	☐	☐	☐	☐
Stärkere Einbeziehung von externen und unabhängigen Mitgliedern mit ausgewiesener fachlicher Eignung und/oder Branchenkenntnissen	☐	☐	☐	☐
Stärkere Berücksichtigung von Diversität (u. a. Geschlecht, Herkunft) bei der Besetzung des Aufsichtsrats	☐	☐	☐	☐
Stärkere (freiwillige) Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen der Aufsichtsratsmitglieder	☐	☐	☐	☐
Explizite Verpflichtung von Aufsichtsratsmitgliedern zur Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen	☐	☐	☐	☐
Stärkere Akzentuierung der Beratungsfunktion des Aufsichtsrats in Gesetzen/Kodizes	☐	☐	☐	☐
Regelmäßige Evaluierung der Aufsichtsratsarbeit (sog. „Effektivitätsprüfungen")	☐	☐	☐	☐
Einrichtung von Ausschüssen	☐	☐	☐	☐
Erhöhung der Anzahl/Dauer der Sitzungen	☐	☐	☐	☐
Stärkere Nutzung flexiblerer Austauschformate (bspw. virtuelle und hybride Sitzungen)	☐	☐	☐	☐
Stärkung einer offenen und vertrauensvollen Diskussionskultur innerhalb des Aufsichtsrats	☐	☐	☐	☐
Regelungen zum Umgang mit Interessenskonflikten	☐	☐	☐	☐
Bessere Informationsversorgung des Aufsichtsrats	☐	☐	☐	☐
Bessere (eigene) Vorbereitung der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder auf die Sitzungen	☐	☐	☐	☐
Intensivere Befassung mit dem Unternehmen und Umfeld durch die Aufsichtsratsmitglieder (auch außerhalb der Sitzungsvorbereitung)	☐	☐	☐	☐
Intensiverer Austausch zwischen den einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern (auch außerhalb der Sitzungen)	☐	☐	☐	☐
Intensiverer Austausch zwischen dem/der Aufsichtsratsvorsitzenden und der Geschäftsleitung	☐	☐	☐	☐
Direktes Auskunftsrechts des Aufsichtsrates gegenüber Mitarbeiten-den des Unternehmens	☐	☐	☐	☐
Stärkere Unterstützung durch zuständige Organisationseinheit im Unternehmen (Gremienbetreuung, Aufsichtsratsbüro o. dgl.)	☐	☐	☐	☐
Stärkere Unterstützung der Aufsichtsratsmitglieder durch Beteiligungsreferate, persönliche Referenten/innen etc.	☐	☐	☐	☐
Weiteres, und zwar:	☐	☐	☐	☐

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

Kompetenzorientierte Nominierung

C.4 Über welchen **Erfahrungshintergrund** sollten die Aufsichtsratsmitglieder Ihres Unternehmens verfügen?

Bitte schätzen Sie die Bedeutung der verschiedenen Faktoren ein.

Erfahrungen…	Keine	Gering	Mittel	Hoch
… 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	☐	☐	☐	☐
… in agilen Arbeitszusammenhängen (bspw. in Start-Ups, agilen Einheiten in Unternehmen)	☐	☐	☐	☐
… in (Strategie-)Beratungen	☐	☐	☐	☐
… in Weiteren, und zwar:	☐	☐	☐	☐

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

C.5 Über welche **Persönlichkeitsdimensionen** sollten die Aufsichtsratsmitglieder Ihres Unternehmens verfügen? Bitte schätzen Sie die Bedeutung der verschiedenen Faktoren ein.	Keine	Gering	Mittel	Hoch
Überzeugungskraft	☐	☐	☐	☐
Kommunikations- und Moderationsfähigkeit	☐	☐	☐	☐
Meinungsstärke	☐	☐	☐	☐
Gewissenhaftigkeit	☐	☐	☐	☐
Konflikt- und Kooperationsfähigkeit	☐	☐	☐	☐
Lösungsorientierung	☐	☐	☐	☐
Objektivität und Unvoreingenommenheit	☐	☐	☐	☐
Empathie	☐	☐	☐	☐
Pragmatismus	☐	☐	☐	☐
Kritische Denkweise	☐	☐	☐	☐
Offenheit	☐	☐	☐	☐
Weitere, und zwar:	☐	☐	☐	☐

C.6 Über welche **Kenntnisse** sollten die Aufsichtsratsmitglieder Ihres Unternehmens verfügen? Bitte schätzen Sie die Bedeutung der verschiedenen Faktoren ein.	Keine	Gering	Mittel	Hoch
Rechtliche Grundlagen der Aufsichtsratstätigkeit	☐	☐	☐	☐
Grundlagen des strategischen Managements	☐	☐	☐	☐
Finanzen/Controlling	☐	☐	☐	☐
Technologie des Unternehmens/der Branche (bspw. Produktionsfaktoren, Lieferketten)	☐	☐	☐	☐
Marktbedingungen des Unternehmens/der Branche	☐	☐	☐	☐
Risikomanagement, Compliance und Abschlussprüfung	☐	☐	☐	☐
Informationstechnologie	☐	☐	☐	☐
Change Management	☐	☐	☐	☐
Digitalisierung von Geschäftsmodellen	☐	☐	☐	☐
Marketing und Vertrieb	☐	☐	☐	☐
Suche und Auswahl von Mitgliedern der Geschäftsleitung	☐	☐	☐	☐
Weitere, und zwar:	☐	☐	☐	☐

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

C.7 Stellen Sie sich vor, Sie können sich ein „Aufsichtsratsteam", das aus sechs Mitgliedern besteht, frei zusammenstellen. Sie können sich für jedes Aufsichtsratsmitglied eine individuelle Kombination an Erfahrungen, Persönlichkeitsdimensionen und Kenntnissen wünschen. Was wäre Ihre Wunschkonstellation?

Wählen Sie **für jedes Aufsichtsratsmitglied** die drei aus Ihrer Sicht wichtigsten Erfahrungen, Persönlichkeitsdimensionen und Kenntnisse aus und tragen Sie die entsprechenden Buchstaben in die dafür vorgesehenen Felder ein.
(Mehrfachnennungen möglich)

		*Ausfüll-beispiel**	Zusammenstellung des „Aufsichtsratsteams"					
			Vorsitz-ende/r	Mitglied 2	Mitglied 3	Mitglied 4	Mitglied 5	Mitglied 6
Erfahrungen A: Geschäftsleitungspositionen B: Führungspositionen in Unternehmen C: Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung D: Unternehmen der gleichen Branche E: Bereich Forschung und Entwicklung F: Ausland G: Management von Investitionen/Großprojekten H: Wandel von Geschäftsmodellen durch die Digitalisierung I: Aufsichtsratsvorsitzende:r J: Ordentliches Aufsichtsratsmitglied K: Mandatsträger/in bzw. in anderen politischen Funktionen L: Agile Arbeitszusammenhänge M: (Strategie-)Beratungen	Erfahrung Nr. 1	*E*						
	Erfahrung Nr. 2	*G*						
	Erfahrung Nr. 3	*J*						
Persönlichkeitsdimensionen A: Überzeugungskraft B: Kommunikations- und Moderationsfähigkeit C: Meinungsstärke D: Gewissenhaftigkeit E: Konflikt- und Kooperationsfähigkeit F: Lösungsorientierung G: Objektivität und Unvoreingenommenheit H: Empathie I: Pragmatismus J: Kritische Denkweise K: Offenheit	Persönlichkeits-dimension Nr. 1	*A*						
	Persönlichkeits-dimension Nr. 2	*H*						
	Persönlichkeits-dimension Nr. 3	*I*						
Kenntnisse A: Rechtliche Grundlagen der Aufsichtsratstätigkeit B: Grundlagen des strategischen Managements C: Finanzen/Controlling D: Technologie des Unternehmens/der Branche (bspw. Produktionsfaktoren, Lieferketten) E: Marktbedingungen des Unternehmens/der Branche F: Risikomanagement, Compliance und Abschlussprüfung G: Informationstechnologie H: Change Management I: Digitalisierung von Geschäftsmodellen J: Marketing und Vertrieb K: Suche und Auswahl von Mitgliedern der Geschäftsleitung	Kenntnis Nr. 1	*C*						
	Kenntnis Nr. 2	*G*						
	Kenntnis Nr. 3	*H*						

* Das betrachtete Aufsichtsratsmitglied soll insbesondere über Erfahrungen im Bereich Forschung und Entwicklung (E), im Management von Investitionen/Großprojekten (G) und als ordentliches Aufsichtsratsmitglied (J) verfügen. Dazu soll es insbesondere über Überzeugungskraft (A), Empathie (H) und Pragmatismus (I) verfügen und vor allem Kenntnisse im Bereich Finanzen/Controlling (C), Informationstechnologie (G) und Change Management (H) vorweisen können.

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

C.8 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. Vorbesprechungen und individuelle Vorbereitungszeiten.)	
Aufsichtsratsvorsitzende/r	Tage pro Jahr
Stellvertretende/r Aufsichtsratsvorsitzende/r	Tage pro Jahr
Ordentliches Mitglied	Tage pro Jahr

C.9 Wie hat sich die Corona-Pandemie auf die verschiedenen Aspekte der Aufsichtsratsarbeit ausgewirkt?	Stark gesunken	Eher gesunken	Konstant geblieben	Eher gestiegen	Stark gestiegen
Zeit für die Ausübung des Aufsichtsratsmandats	☐	☐	☐	☐	☐
Fachliche Anforderungen an das Aufsichtsratsmandat	☐	☐	☐	☐	☐
Bedeutung persönlicher/kommunikativer Kompetenzen	☐	☐	☐	☐	☐
Umfang der Informationen für den Aufsichtsrat	☐	☐	☐	☐	☐
Intensität des Austauschs zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsleitung	☐	☐	☐	☐	☐
Bedeutung operativer/kurzfristiger Themen des Unternehmens	☐	☐	☐	☐	☐
Bedeutung strategischer/langfristiger Themen des Unternehmens	☐	☐	☐	☐	☐

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

Aufsichtsratssitzungen

C.10 Wie oft finden Aufsichtsratssitzungen in Ihrem Unternehmen statt?	
Regelmäßige Sitzungen	mal pro Jahr
Sondersitzungen	mal im letzten Jahr

C.11 Wie werden Aufsichtsratssitzungen in Ihrem Unternehmen durchgeführt?

Wie sollten Aufsichtsratssitzungen Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen durchgeführt werden?

	Vor der Corona-Pandemie (Ist vor 2020)	Während der Corona-Pandemie (Ist 2020/21)	Wünschenswert (Soll)
Präsenzsitzungen (alle Aufsichtsratsmitglieder sind vor Ort)	%	%	%
Virtuelle Sitzungen (alle Aufsichtsratsmitglieder werden per Video oder Telefon zugeschaltet)	%	%	%
Hybride Sitzungen (einzelne Aufsichtsratsmitglieder werden per Video oder Telefon zugeschaltet)	%	%	%
Summe	100 %	100 %	100 %

C.12 Während der Corona-Pandemie wurden Aufsichtsratssitzungen verstärkt in virtuellen oder hybriden Formaten durchgeführt, bei denen alle oder einzelne Aufsichtsratsmitglieder per Video oder Telefon zugeschaltet werden.

Wie bewerten Sie in diesem Zusammenhang folgende Aspekte bezogen auf Ihr Unternehmen?

Durch virtuelle/hybride Formate …	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Keine Meinung
… werden Sitzungen in kürzeren Zeitabständen ermöglicht.	☐	☐	☐	☐	☐
… geht der informelle Austausch zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern verloren.	☐	☐	☐	☐	☐
… findet – im Falle von hybriden Sitzungen – der Austausch stärker bei den Personen vor Ort statt als mit den „digitalen" Teilnehmenden.	☐	☐	☐	☐	☐
… geht der Austausch zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern und der Geschäftsleitung verloren.	☐	☐	☐	☐	☐
… bekommt der/die Aufsichtsratsvorsitzende eine stärkere Rolle.	☐	☐	☐	☐	☐
… treten Probleme hinsichtlich der Vertraulichkeit auf.	☐	☐	☐	☐	☐
… beteiligen sich weniger Teilnehmende aktiv an der Diskussion.	☐	☐	☐	☐	☐
… konzentriert sich die Diskussion stärker auf einzelne Akteure.	☐	☐	☐	☐	☐

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

D | Vergütung der Unternehmensorgane

Geschäftsleitungsvergütung: Höhe der Vergütung

D.1 Wie bewerten Sie das derzeitige Niveau der Geschäftsleitungsvergütung?

	Zu niedrig	Angemessen	Zu hoch
In öffentlichen Unternehmen generell	☐	☐	☐
In Ihrem Unternehmen	☐	☐	☐

D.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	☐	☐	☐

D.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.	☐	☐	☐	☐	☐

D.4 Wie hoch schätzen Sie den prozentualen „Abschlag" bei der Vergütung der Geschäftsleiter/innen Ihres Unternehmens gegenüber einem vergleichbaren Unternehmen der Privatwirtschaft ein?

Nach meiner Einschätzung liegt der „Abschlag" für die Vergütung der Geschäftsleiter/innen in meinem Unternehmen gegenüber einem vergleichbaren Unternehmen der Privatwirtschaft bei _____ %.

D.5 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.

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

D.6	Ist oder war für das Jahr 2021 eine Erhöhung der Fixbezüge für ein oder mehrere Mitglieder der Geschäftsleitung vorgesehen?
☐	Ja.
☐	Nein.
Falls ja, wie wurde/wird mit der Erhöhung in 2021 umgegangen?	
☐	Die Vergütung wird/wurde in vergleichbarer Höhe wie in den vorangegangenen Zyklen angepasst.
☐	Die Vergütung wird/wurde angepasst, aber die Erhöhung fällt niedriger aus als unter „normalen" Bedingungen.
☐	Eine Anpassung ist/war vorgesehen, aber die Erhöhung wird/wurde für das Jahr 2021 ausgesetzt.

Geschäftsleitungsvergütung: Ausgestaltung der variablen Vergütung

D.7 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 % 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:	☐	☐

D.8 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)	☐	☐

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

D.9	Im Folgenden sind wir daran interessiert, ob und wie sich die Corona-Pandemie auf die Höhe der variablen Vergütung der Geschäftsleitung ausgewirkt hat. Wie hoch ist die variable Vergütung der Geschäftsleitung für das Jahr 2020 im Vergleich zu einem „normalen" Jahr (vor der Corona-Pandemie) ausgefallen?					
Deutlich geringer (< – 15 %)	Geringer (zwischen – 15 % und – 5 %)	Konstant (+/– 5 %)	Höher (zwischen + 5 % und + 15 %)	Deutlich höher (> + 15 %)	Keine variable Vergütung vorhanden
☐	☐	☐	☐	☐	☐

D.10	In vielen Fällen hat sich die wirtschaftliche Lage der Unternehmen und damit die der variablen Vergütung zugrunde liegenden Kennzahlen aufgrund der Corona-Pandemie verschlechtert. Im Folgenden interessiert uns, wie Sie mit dieser Situation umgegangen sind.
☐	Die variable Vergütung ist den Kennzahlen entsprechend geringer ausgefallen.
☐	Der Ausfall bzw. die Reduzierung der variablen Vergütung wurde ausgeglichen und durch eine Adjustierung auf etwa dasselbe Niveau wie im Vorjahr angepasst.
☐	Der Ausfall der variablen Vergütung wurde teilweise ausgeglichen, jedoch nicht auf dasselbe Niveau wie im Vorjahr.
☐	Die Situation hat sich bei uns nicht verschlechtert, daher trat der beschriebene Fall nicht ein.

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

D.11 Wie bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf die zukünftige Ausrichtung von Vergütungssystemen?	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Keine Meinung
Der fixe Anteil sollte im Interesse einer attraktiven Vergütung auch in Krisenjahren erhöht werden.	☐	☐	☐	☐	☐
Um wechselnden Unternehmenssituationen hinreichend gerecht zu werden, sollte der variable Anteil im Sinne einer „atmenden" Vergütung erhöht werden.	☐	☐	☐	☐	☐
Mehrjährige Vergütungskomponenten sollten zur Nivellierung temporärer (Krisen-)Effekte eingeführt/ erweitert werden.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Aufsichtsrat sollte zum Ausgleich unvorhersehbarer Ereignisse die rechnerisch erreichte Höhe der variablen Vergütung durch eine gesamthafte Bewertung der Leistung auf eine angemessene Höhe anheben oder absenken können.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Möglichkeit zur unterjährigen Zielanpassung sollte im Interesse einer flexiblen Reaktion auf unvorhersehbare Ereignisse systematisch zugelassen werden.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Zielfestlegung und -erfassung sollte auf einen viertel- oder halbjährlichen Zyklus verkürzt werden, um besser auf kurzfristige Veränderungen reagieren zu können.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Ziele sollten stärker auf die Krisenfestigkeit (bspw. Pandemieplan) des Unternehmens ausgerichtet werden.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Ziele sollten stärker auf eine schnelle Reaktionsfähigkeit des Unternehmens ausgerichtet sein (Organisationsstrukturen, Abläufe, Kultur).	☐	☐	☐	☐	☐
Die Ziele sollten zur Abbildung des öffentlichen Auftrags inhaltlich stärker auf die Daseinsvorsorge ausgerichtet sein.	☐	☐	☐	☐	☐

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

Aufsichtsratsvergütung

D.12 Wie bewerten Sie das derzeitige Niveau der Aufsichtsratsvergütung?	Zu niedrig	Angemessen	Zu hoch
In öffentlichen Unternehmen generell	☐	☐	☐
In Ihrem Unternehmen	☐	☐	☐

D.13 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	☐	☐	☐

D.14 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:	☐	☐

D.15 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 stellvertretende/n Aufsichtsratsvorsitzenden in Ihrem Unternehmen ausgestaltet?

Wie sollte die Relation ausgestaltet sein?

(Bsp. Die/der Aufsichtsratsvorsitzende/r erhält das Doppelte und die/der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende/r erhält das Anderthalbfache eines ordentlichen Aufsichtsratsmitglieds. 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

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021

Kienbaum

Kienbaum-Studie 2021
Öffentliche Unternehmen

Rückantwort bitte bis zum 31. Juli 2021 an:
kamingespraeche2021@kienbaum.de oder Fax: +49 221 80172–172

Kienbaum Consultants International

Katharina Büssis/Marvin Schmidt
Edmund-Rumpler-Str. 5
51149 Köln

Fon: +49 221 801 72–644
Fax: +49 221 801 72–172
kamingespraeche2021@kienbaum.de

Ich nehme gerne teil am ...

- ☐ 22. September in Hamburg.
- ☐ 23. September in Berlin.
- ☐ 28. September in Köln.
- ☐ 30. September in Frankfurt am Main.
- ☐ 5. Oktober in München.
- ☐ Ich kann leider nicht teilnehmen.

Ergebnisse der Umfrage (mehrfache Auswahl möglich)

- ☐ 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!

Per E-Mail senden

- ☐ Bitte nehmen Sie mich in den E-Mail-Verteiler auf und informieren mich über einschlägige zukünftige Themen und Veranstaltungen.

  Informationen zum Datenschutz für Newsletter finden Sie hier: https://www.kienbaum.com/de/kompetenzen/datenschutz-newsletter

© Kienbaum Consultants International GmbH 2021