



Institut für wirtschafts- und  
rechtswissenschaftliche Forschung  
**Frankfurt** Research Institute for  
Business and Law



*Working Paper Series: Business and Law*

Working Paper No. 01

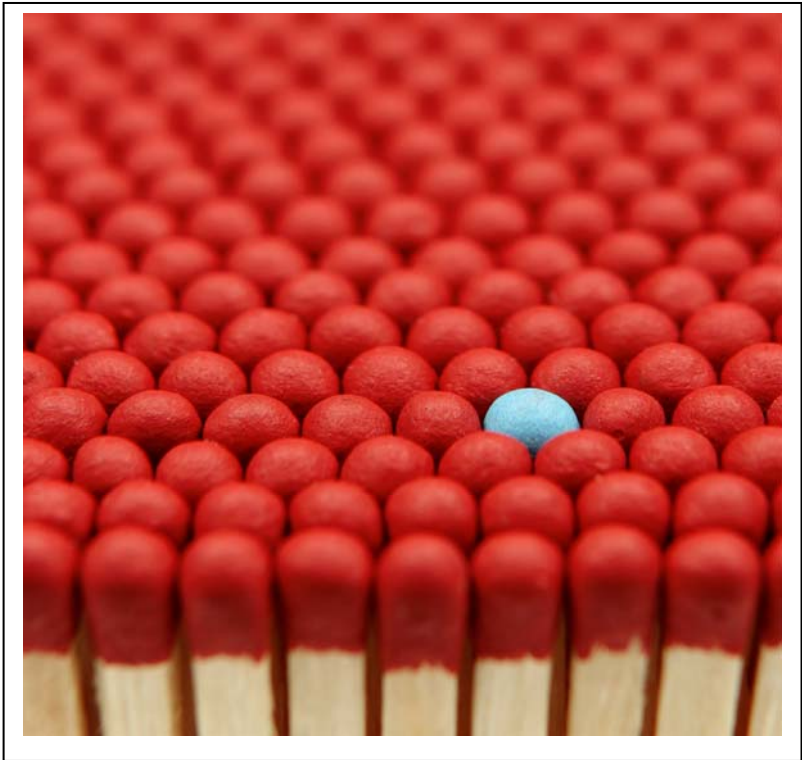
## **Diversität im Aufsichtsrat**

Studie über die Zusammensetzung  
deutscher Aufsichtsräte

Christian Rieck  
Helena Bendig  
Julius Hünнемeyer  
Lisa Nitzsche

November 2012

---



## Abstract

Die vorliegende Studie untersucht empirisch die Zusammensetzung der Aufsichtsräte der DAX30-Unternehmen für die Jahre 2001 und 2011. Hierfür wurden öffentlich verfügbare Lebensläufe ausgewertet und eine Datenbank mit allen Aufsichtsratspositionen und –personen angelegt. Hierbei wurden sowohl demographische als auch biographische Merkmale erfasst, um die jeweilige Bildungshistorie und den beruflichen Werdegang untersuchen zu können. Die Auswertung erfolgt detailliert im Querschnitt für das Jahr 2011 und im Längsschnitt für die Änderungen zwischen den beiden Erhebungsjahren. – Es zeigt sich, dass Arbeitnehmervertreter deutlich schlechter qualifiziert sind und nach verschiedenen Maßen eine geringere Diversität aufweisen als die Anteilseignervertreter. Unter den Anteilseignervertretern sind Ausländer gemessen an der Gesamtbevölkerung deutlich überrepräsentiert. Ebenso besteht unter den Anteilseignervertretern eine breite Abdeckung verschiedener Qualifikationen, weil viele der Einzelpersonen verschiedenartige berufliche Erfahrungen aufweisen. Der Frauenteil unter den Anteilseignervertretern im Aufsichtsrat hat sich seit 2001 verachtfacht, befindet sich aber mit 11% auf niedrigem Niveau. Die Daten deuten darauf hin, dass etwa seit vier Jahren Frauen verstärkt berufen wurden und dass sie auch bei geringerer Qualifikation berufen werden als Männer.

Fachhochschule Frankfurt am Main, Nibelungenplatz 1, 60318 Frankfurt

Kontakt zu den Autoren: [rieck@rieck.de](mailto:rieck@rieck.de)

*Schlagwörter:* Diversität, Aufsichtsratsstruktur, DAX-Unternehmen, Corporate Governance, Anteilseignervertreter, Arbeitnehmervertreter, Aufsichtsratsmitglieder

*Keywords:* diversity, structure of the supervisory board, German stock index, Corporate Governance, shareholder representatives

JEL Classification: G28, J71, L53

*Unser besonderer Dank gilt Angela Hornberg von Advanced Human Capital für die Idee zu dieser Studie sowie für die ausführlichen Diskussionen, Hilfestellungen und für die Möglichkeit, das Thema aus der Perspektive einer Personalberatung zu betrachten.*

Im Text wird durchweg die neutrale Form für Personenbezeichnungen verwendet, die sich auf männliche oder weibliche Personen beziehen kann („das Aufsichtsratsmitglied“ kann also männlich oder weiblich sein.) Die deutsche Sprache hat lediglich die weibliche Form als eigenständige Form und kennt keine ausschließlich männliche Form, da die männlichen und die geschlechtsneutralen Personenbezeichnungen identisch sind.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>13</b>
<b>2. Corporate Governance und Diversität</b> .....	<b>15</b>
2.1 <i>Corporate Governance</i> .....	15
2.1.1 Vorläufer des Deutschen Corporate Governance Kodex .....	15
2.1.2 Der Deutsche Corporate Governance Kodex.....	17
2.1.3 Der gesetzliche Rahmen für Aufsichtsräte.....	20
2.2 <i>Vorausgegangene Aufsichtsratsstudien</i> .....	24
2.2.1 Zur aktuellen Struktur deutscher Aufsichtsräte.....	25
2.2.2 Zur Struktur der Aufsichtsräte in 2001.....	28
2.2.3 Internationale Aufsichtsratsstudien .....	29
2.3 <i>Grundsatzüberlegungen zur Diversität</i> .....	30
2.3.1 Definition von Diversität .....	30
2.3.2 Optimale Diversität .....	32
<b>Teil 1: Querschnittanalyse: Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter</b> .....	<b>36</b>
<b>3. Untersuchungsdesign</b> .....	<b>37</b>
3.1 <i>Grundgesamtheit</i> .....	37
3.2 <i>Items</i> .....	38
3.3 <i>Datenerhebung</i> .....	39
3.4 <i>Erhebungstechnik</i> .....	40

<b>4. Datenerhebung .....</b>	<b>41</b>
4.1 <i>Quellen für die Daten</i> .....	41
4.2 <i>Rohdaten</i> .....	42
4.3 <i>Erstellung auswertbarer Daten</i> .....	45
<b>5. Ergebnisse .....</b>	<b>53</b>
5.1 <i>Mehrfachmandate</i> .....	56
5.1.1 <i>Mehrfachmandate innerhalb des Datensatzes</i> .....	56
5.1.2 <i>Mehrfachmandate auch außerhalb der DAX-                     Unternehmen</i> .....	57
5.2 <i>Demographische Merkmale</i> .....	61
5.2.1 <i>Alter</i> .....	61
5.2.2 <i>Geburtsland</i> .....	64
5.2.3 <i>Geschlecht</i> .....	69
5.3 <i>Eintrittsjahr</i> .....	71
5.4 <i>Vorstandstätigkeit</i> .....	74
5.4.1 <i>Diskussion zur Vorstandstätigkeit von                     Aufsichtsratsmitgliedern</i> .....	75
5.4.2 <i>Untersuchungsergebnisse</i> .....	76
5.5 <i>Ausbildung und Studium</i> .....	80
5.5.1 <i>Studienfach und Berufsfeld der Ausbildung</i> .....	82
5.5.2 <i>Ausbildungsniveau und Geschlecht</i> .....	84
5.5.3 <i>Titel</i> .....	86

5.6	<i>Berufliche Qualifikationen und Erfahrungen</i> .....	88
5.6.1	Berufliche Positionen .....	88
5.6.2	Juristische Tätigkeit .....	90
5.6.3	Unternehmertätigkeit.....	91
5.6.4	Beratertätigkeit.....	92
5.6.5	Politische Tätigkeit und Regierungstätigkeit .....	92
5.6.6	Ratstätigkeit .....	93
5.6.7	Lehrende und forschende Tätigkeit.....	94

**Teil 2: Längsschnittanalyse – Entwicklung von 2001 bis 2011 ..... 96**

<b>6.</b>	<b>Methodik</b> .....	<b>97</b>
6.1	<i>Grundüberlegungen zur Längsschnittuntersuchung</i> .....	97
6.2	<i>Definition der zu erhebenden Merkmale</i> .....	99
6.3	<i>Datenerhebung</i> .....	102
6.4	<i>Aufbau des Datensatzes</i> .....	103

<b>7. Ergebnisse .....</b>	<b>109</b>
7.1 <i>Geschlecht</i> .....	109
7.1.1 Empirische Ergebnisse .....	109
7.1.2 Beurteilung der empirischen Ergebnisse .....	110
7.2 <i>Alter</i> .....	114
7.3 <i>Nationalität</i> .....	116
7.4 <i>Akademische Titel</i> .....	118
7.5 <i>Zusätzliche Mandate</i> .....	119
7.6 <i>Mandatsdauer</i> .....	119
7.7 <i>Ehemalige Vorstandstätigkeit</i> .....	120
7.8 <i>Berufserfahrung</i> .....	122
7.8.1 Auswertung der vollständigen Datensätze .....	122
7.8.2 Robustheit der Ergebnisse .....	128
<b>8. Zusammenfassung .....</b>	<b>132</b>
8.1 <i>Querschnittuntersuchung</i> .....	132
8.2 <i>Längsschnittuntersuchung</i> .....	134
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>137</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>145</b>



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Unternehmen und Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder.....	38
Tabelle 2:	Beziehungen für abgeleitete Informationen.....	44
Tabelle 3:	Schlüsselnr. und Bezeichnung zum Geburtsland.....	48
Tabelle 4:	Schlüssel Studienfach und Berufsfeld der Ausbildung.....	50
Tabelle 5:	Schlüsselnr., Bezeichnung und Status sowie aktuelle/letzte Tätigkeit.....	52
Tabelle 6:	Schlüsselnr., Bezeichnung und Branchen.....	53
Tabelle 7:	Grundgesamtheit und Anteil Arbeitgebervertreter (AGV) und Arbeitnehmervertreter (ANV).....	54
Tabelle 8:	Mehrfachmandate innerhalb des Datensatzes.....	56
Tabelle 9:	Anzahl Aufsichtsratsmitglieder mit derzeitigen oder vorangegangenen anderen Aufsichtsratsmandaten.....	58
Tabelle 10:	Anzahl Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter mit derzeitigen oder vorangegangenen anderen Aufsichtsratsmandaten.....	59
Tabelle 11:	Anzahl Männer und Frauen mit derzeitigen oder vorangegangenen anderen Aufsichtsratsmandaten.....	60
Tabelle 12:	Mittelwert und Streuung des Alters nach Untergruppen.....	62
Tabelle 13:	Anzahl Aufsichtsratsmitglieder nach Geburtsland.....	65
Tabelle 14:	Anzahl Arbeitgebervertreter nach Geburtsland.....	66
Tabelle 15:	Anzahl Arbeitnehmervertreter nach Geburtsland.....	67
Tabelle 16:	Anzahl Aufsichtsratsmitglieder nach Geschlecht.....	69

Tabelle 17:	Anzahl Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter nach Geschlecht .....	70
Tabelle 18:	Kreuztabelle Anzahl Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter nach Geschlecht .....	71
Tabelle 19:	Bisherige Dauer der Aufsichtsratsstätigkeit für ausgewählte Untergruppen.....	74
Tabelle 20:	Vorstandserfahrung aller Aufsichtsratsmitglieder.....	77
Tabelle 21:	Vorstandstätigkeit, getrennt nach Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter.....	78
Tabelle 22:	Vorstandstätigkeit, getrennt nach Männern und Frauen .....	79
Tabelle 23:	Studienfach und Berufsfeld der Ausbildung.....	83
Tabelle 24:	Studium, getrennt nach Männern und Frauen.....	85
Tabelle 25:	Berufsausbildung, getrennt nach Männern und Frauen .....	85
Tabelle 26:	Dokortitel, getrennt nach Männern und Frauen; nur Arbeitgebervertreter.....	88
Tabelle 27:	Änderung der Zusammensetzung nach Geschlecht .....	110
Tabelle 28:	Modellrechnung Änderung des Frauenanteils .....	111
Tabelle 29:	Wahrscheinlichkeit für die Berufung einer Frau bei gegebener Bewerberwahrscheinlichkeit .....	114
Tabelle 30:	Auswertung Alter .....	115
Tabelle 31:	Auswertung ausländische Nationalität (AT/CH zählen als Ausland) .....	116
Tabelle 32:	Auswertung Nationalität außerhalb des deutschsprachigen Raums (außerhalb DACH).....	117
Tabelle 33:	Auswertung akademischer Titel.....	118
Tabelle 34:	Anzahl weitere Mandate .....	119
Tabelle 35:	Auswertung Mandatsdauer .....	120
Tabelle 36:	Auswertung ehemaliger Vorstand .....	121

Tabelle 37:	Veränderung der Berufserfahrung und Signifikanz, Daten gefiltert für detaillierte Lebensläufe.....	126
Tabelle 38:	Veränderung der Berufserfahrung ungefiltert.....	131
Tabelle 39:	Die Zusammensetzung des DAX in 2001 nach Deutscher Börse (2011) .....	146
Tabelle 40:	Die Zusammensetzung des DAX in 2011.....	148
Tabelle 41:	Test auf Normalverteilung für das Merkmal Alter in 2001 und 2011 (gretl Output) .....	148
Tabelle 42:	t-Test des Altersdurchschnitt (gretl Output).....	149
Tabelle 43:	Test auf Normalverteilung für das Merkmal „weiter Mandate“ in 2001 und 2011 (gretl Output).....	150
Tabelle 44:	Test auf Normalverteilung für das Merkmal „Mandatsdauer“ in 2001 und 2011 (gretl Output) .....	151
Tabelle 45:	Auswertung der weiteren Mandate innerhalb des Samples.....	151
Tabelle 46:	Auswertung des Medians der weiteren Mandate im Sample .....	152

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Häufigkeit Arbeitgebervertreter (AGV) und Arbeitnehmervertreter (ANV) nach Geburtsjahr (mandatsbezogen) .....	63
Abbildung 2: Anzahl Aufsichtsratsmitglieder nach Geburtsjahr und Geschlecht (mandatsbezogen) .....	64
Abbildung 3: Anzahl der Aufsichtsräte nach Eintrittsjahr .....	72
Abbildung 4: Anzahl der Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter nach Eintrittsjahr .....	73
Abbildung 5: Verteilung Studium, Ausbildung, Abschluss .....	81
Abbildung 6: Verteilung Titel .....	87
Abbildung 7: Verteilung beruflicher Positionen .....	89
Abbildung 8: Verteilung juristische Tätigkeit .....	90
Abbildung 9: Verteilung Unternehmertätigkeit .....	91
Abbildung 10: Verteilung Beratertätigkeit .....	92
Abbildung 11: Verteilung politische Tätigkeit/Regierungstätigkeit .....	93
Abbildung 12: Verteilung Ratstätigkeit .....	94
Abbildung 13: Verteilung lehrende Tätigkeit .....	95
Abbildung 14: Vergleich der Berufserfahrung gefiltert nach hoher Genauigkeit der Lebensläufe .....	124
Abbildung 15: Änderung der Berufserfahrung, prozentual zum Ausgangswert im Jahr 2001 .....	127
Abbildung 16: Vergleich der Berufserfahrung ungefiltert .....	129

## Abkürzungsverzeichnis

AGV	Arbeitgebervertreter
AktienG	Aktiengesetz
ANV	Arbeitnehmervertreter
AR	Aufsichtsrat
AT	Österreich
CEO	Chief Executive Office (Vorstandsvorsitzender)
CG	Corporate Governance
CH	Schweiz (Confoederatio Helvetica)
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
SE	Societas Europaeae (Europäische Gesellschaft)
TransPuG	Transparenz- und Publizitätsgesetz

# 1. Einleitung

Es wird oft kritisiert, deutsche Aufsichtsräte seien durch das sogenannte Old Boys Network geprägt und daher nicht ausreichend divers. Zudem gehe die Entwicklung zu mehr Diversität zu langsam voran (vgl. „Grünbuch“ der Europäischen Kommission (2011)).

Um für diese Aussagen eine Diskussionsgrundlage zu haben, untersuchen wir in dieser Studie empirisch:

1. Die tatsächliche Zusammensetzung der Aufsichtsräte der DAX30-Unternehmen im Jahr 2011, sowohl der Anteilseigner- als auch der Arbeitnehmervertreter.
2. Die Veränderung der Zusammensetzung der Anteilseignervertreter in den Aufsichtsräten der DAX30-Unternehmen im Zeitraum von 2001 bis 2011.

Den Grad der Diversität quantifizieren wir hierbei durch möglichst interpretationsfrei zu beobachtende Größen wie Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss, Herkunft und berufliche Vergangenheit. Die Studie ist unserer Kenntnis nach einzigartig in der Form der Erhebung und des betrachteten Zeitraums.

Wir haben für diese Untersuchung eine Datenbank mit Informationen zu den genannten Größen angelegt, die wir aus öffentlich zugänglichen Quellen beschafft haben. Die Studie ist als Vollerhebung über alle Mitglieder und Mandate deutscher Aufsichtsräte angelegt, wobei wir 100% der Anteilseignervertreter detailliert erfassen konnten. Für die Arbeitnehmervertreter waren in vielen Fällen keine hinreichend genauen Lebensläufe auffindbar. Für die Querschnittanalyse haben wir die Lebensläufe von insgesamt 441 Personen und 494 Mandaten ausgewertet, für die Längsschnittanalyse waren es 541 Lebensläufe.

Im ersten Teil dieser Studie untersuchen wir die derzeitige Zusammensetzung der DAX30-Aufsichtsräte. Hierbei gehen wir insbesondere auf den Vergleich der Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter ein. Im zweiten Teil untersuchen wir, wie sich die Diversität der Arbeitgebervertreter im letzten Jahrzehnt verändert hat. Dafür haben wir in die Datenbank Einträge für die Anteilseignervertreter der DAX30-Aufsichtsräte für die Jahre 2001 und 2011 nach vergleichbaren Kriterien aufgenommen, die wir dann auf Änderungen hin auswerten.

Wir erfassen zahlreiche Facetten der Berufserfahrung (auch überlappende), anstatt die Personen in lediglich eine einzige Kategorie einzuordnen. So entsteht ein aussagekräftigeres und weniger subjektives Bild der Veränderung und der Struktur der Aufsichtsräte.

Diese Arbeit ist im Wesentlichen beschreibend und kann daher keine Aussage darüber treffen, welchen Wert Diversität im Aufsichtsrat für ein Unternehmen darstellt oder wie die optimale Zusammensetzung aussieht. Dennoch gehen wir auch auf den aktuellen Diskussionsstand zur Corporate Governance ein, weil in dieser Diskussion weitgehend einheitlich gefordert wird, die Unternehmensführung deutscher Unternehmen solle diverser werden. Diese Forderung spiegelt sich auch zunehmend in gesetzlichen Vorgaben wider. So stimmten im Herbst 2012 sowohl der Bundesrat als auch die Europäische Kommission der Forderung nach einer gesetzlichen Frauenquote in Aufsichtsräten zu.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit diskutieren wir zunächst verschiedene Aspekte der Diversität von Aufsichtsräten und geben einen Überblick über die relevante Literatur. Anschließend beschreiben wir unsere eigenen Untersuchungen, also zunächst eine Querschnittuntersuchung für das Jahr 2011 und danach eine Längsschnittuntersuchung für den Vergleich der Jahre 2001 und 2011. In jedem der beiden Untersuchungsteile stellen wir zunächst die Details unserer Datenerhebungsmethoden vor und gehen dann auf die Ergebnisse der Auswertungen ein.

Eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse findet sich ab Seite 132.

## 2. Corporate Governance und Diversität

Der folgende Unterabschnitt gibt einen Überblick über Vorgaben für gute Unternehmensführung (Corporate Governance), aus denen sich auch die Rechtsgrundlage für die Zusammensetzung des Aufsichtsrates und deren Einschränkungen ergeben.

### 2.1 Corporate Governance

Der Begriff Corporate Governance beschreibt die Art und Weise, wie ein Unternehmen geleitet und kontrolliert wird. Gerade weil der Begriff in seiner Übersetzung inhaltlich sehr unscharf ist, gibt es in der Literatur eine umfangreiche Diskussion, die sich mit dessen Definition beschäftigt. Aufgrund der Vielzahl an Definitionen ist deutlich erkennbar, dass der Begriff der Corporate Governance unterschiedlich verstanden und somit auch interpretiert werden kann (vgl. auch Pasalic, 2007, S. 10). Versucht man dennoch, die zahlreichen Definitionen zusammenzufassen und zu systematisieren, so „kann Corporate Governance als die Lehre von einer optimalen Unternehmensführung und einer optimalen Überwachung dieser Führung bezeichnet werden“ (Meder, 2009, S. 7).

#### 2.1.1 Vorläufer des Deutschen Corporate Governance Kodex

Bis in die 1990er Jahre regelten verschiedene Vorschriften, besonders das Aktiengesetz, die Grundsätze für die Leitung und Überwachung von Unternehmen sowie die Rechte und Pflichten von Vorstand und Aufsichtsrat für Aktiengesellschaften (Seele, 2007, S. 28). Bis dahin gab es keinen



Bedarf, Standards guter Corporate Governance in Form von Kodizes zu formulieren, um diese auch vorwiegend an deutsche Aktiengesellschaften zu richten. Doch Defizite in der Unternehmenskontrolle, vermehrt auftretende Unternehmensskandale und ein verändertes Finanzierungsverhalten innerhalb der deutschen Aktiengesellschaften gaben den Anstoß, die eigenen Grundsätze guter Unternehmensführung zu überdenken und das Corporate-Governance-System zu erneuern (Seele, 2007, S. 26-29). Auch wenn der Begriff des Corporate Governance damals noch nicht bekannt war, können dennoch die folgenden Initiativen zur Veränderung des Aktiengesetzes als Vorstufen und Zwischenschritte einer verbesserten Corporate Governance in Deutschland betrachtet werden.

### **KonTraG**

Das am 1. Mai 1998 in Kraft getretene Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich hatte Änderungen in einigen Wirtschaftsgesetzen sowie im Aktiengesetz zur Folge. Insbesondere waren die Erhöhung der Effektivität der Überwachungstätigkeit und die Transparenz der Aufsichtsratsstätigkeit sowie eine verstärkte Zusammenarbeit von Abschlussprüfer und Aufsichtsrat Ziele der Reform (Pasalic, 2007, S. 11).

### **TransPuG**

Anknüpfend an das KonTraG von 1998 trat am 26. Juli 2002 eine weitere Reform des Aktiengesetzes in Kraft. Das Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts und zu Transparenz und Publizität verleiht dem Aufsichtsrat, „der die konkrete Umsetzung der deutschen Corporate Governance Bewegung bestimmt“ (Pasalic 2007, S. 12), mehr Rechte und Pflichten und stellt ihn somit in den Mittelpunkt der Reform. Zusammenfassend behandelt das neue Gesetz den aufsichtsratsinternen Informationsfluss und die Informationsverarbeitung (Pasalic 2007, S. 12).

Im Zuge der Reform durch das Transparenz- und Publizitätsgesetz wurde in das Aktiengesetz § 161 integriert, der eine Erklärung zum Corporate Governance Kodex darstellt:

§ 161 Erklärung zum Corporate Governance Kodex

*(1) Vorstand und Aufsichtsrat der börsennotierten Gesellschaft erklären jährlich, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des elektronischen Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden und warum nicht.*

*(2) Die Erklärung ist auf der Internetseite der Gesellschaft dauerhaft öffentlich zugänglich zu machen.*

Durch die Einführung dieses Paragraphen sind sowohl Aufsichtsrat als auch Vorstand dazu verpflichtet, Aktionäre und die Öffentlichkeit jährlich darüber zu informieren, ob Kodex-Empfehlungen eingehalten wurden oder nicht. Nichteinhaltungen müssen begründet werden.

## **2.1.2 Der Deutsche Corporate Governance Kodex**

Aufgrund internationaler Kritik an der in Deutschland bestehenden Unternehmensverfassung und der zunehmenden Bedeutung internationaler Anleger sahen deutsche Unternehmen die Gefahr eines Wettbewerbsnachteils. Um kritischen Äußerungen entgegenzuwirken, dass es deutschen Unternehmen an Transparenz und Unabhängigkeit der Aufsichtsräte mangle, setzt sich der Deutsche Corporate Governance Kodex mit den geäußerten Kritikpunkten auseinander. Dies soll helfen, das Vertrauen internationaler Anleger und weiterer Interessensgruppen zu gewinnen, um den Standort Deutschland für internationale und nationale Investoren attraktiv zu gestalten.

Im Jahr 2000 erarbeitete der Berliner Initiativkreis den *German Code of Corporate Governance* und die Frankfurter Grundsatzkommission erarbeitete die Corporate-Governance-Grundsätze. Hierbei legten die Kommissionen Anforderungen an Vorstände und Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen vor, um ein effektives Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat zu gewährleisten.

Darauffolgend erarbeitete die Regierungskommission eine Modernisierung des Aktienrechts und sprach Empfehlungen bezüglich der verschiedenen Leitungsorgane und Interessensgruppen aus, sowie der Informationsprozesse und der Publizität. Basierend auf diesen Empfehlungen wurde eine weitere Regierungskommission gegründet, die einen deutschen Kodex entwickeln sollte, um „die Verhaltensregeln für die Führung und Kontrolle börsennotierter Unternehmen in Deutschland (Pasalic 2007, S. 15) festzulegen. Dieser Kodex wurde am 26. Februar 2002 fertiggestellt und der Bundesjustizministerin überreicht (vgl. zu dieser Darstellung Pasalic 2007, S. 14-16).

### **2.1.2.1 Funktion und Aufbau des Kodexes**

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (der „Kodex“) gliedert sich in sieben Teile:

1. Präambel
2. Aktionäre und Hauptversammlung
3. Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat
4. Vorstand
5. Aufsichtsrat
6. Transparenz
7. Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Er enthält international sowie national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung und behandelt „wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften“ (Regierungskommission, 2010, S. 1). Hierbei geht es insbesondere darum, das deutsche Corporate Governance System für internationale und nationale Anleger, für Kunden, Mitarbeiter und für die Öffentlichkeit transparenter und klarer zu gestalten, sodass das Vertrauen in die Leitung der Unternehmen gefördert wird.

Weiterhin verdeutlicht der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass Vorstand und Aufsichtsrat dazu verpflichtet sind, im Unternehmensinteresse zu handeln, um somit ein nachhaltiges Bestehen des Unternehmens

zu gewährleisten. Demnach ist ein duales Führungssystem aus Vorstand und Aufsichtsrat verpflichtend für deutsche Aktiengesellschaften.

Dieses duale Prinzip unterscheidet das deutsche System von vielen angelsächsischen Unternehmen. Es bedeutet, dass der Aufsichtsrat hauptsächlich eine überwachende Funktion hat (Tüngler, 2000). Er überwacht und bestellt den Vorstand und agiert in seinen Aufgaben als gleichberechtigtes Organ neben dem Vorstand (Meder, 2009). Er vertritt also in seinen Grundzügen die Anteilseigner und ist ein wichtiger Schritt zur Reduzierung des Agency Problems (Carter, D'Souza, Simkins, & Simpson, 2007), das darin besteht, dass die Anteilseigner einer anderen Personengruppe Vorgaben machen müssen, diese aber nicht vollständig überwachen können. Die Aufgabenteilung lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- a. Der **Vorstand** übernimmt in eigener Verantwortung die Unternehmensleitung, wobei die Vorstandsmitglieder gemeinsam die Verantwortung für die Leitung des Unternehmens innehaben und der Vorstandsvorsitzende deren Arbeit koordiniert.
- b. Der **Aufsichtsrat** bestellt den Vorstand, steht diesem beratend zur Seite und überwacht dessen Tätigkeit. Darüber hinaus wird der Aufsichtsrat in grundlegende Entscheidungen eingebunden und vom Aufsichtsratsvorsitzenden koordiniert.

Grundlegend werden die Mitglieder des Aufsichtsrats von den Aktionären der Hauptversammlung gewählt. Beschäftigt ein Unternehmen mehr als 500 bzw. 2000 Mitarbeiter im Inland, so sind auch Arbeitnehmer im Aufsichtsrat vertreten. In diesem Fall setzt sich der Aufsichtsrat zu einem Drittel bzw. zur Hälfte aus Vertretern zusammen, die von den Arbeitnehmern gewählt wurden (Regierungskommission, 2010, S. 1-2).

Der Kodex gilt primär für börsennotierte Unternehmen, wobei nicht börsennotierten Unternehmen empfohlen wird, sich nach dem Kodex zu richten und dessen Vorgaben umzusetzen. Empfehlungen werden im Deutschen Corporate Governance Kodex durch Verwendung des Wortes „soll“ und Anregungen wie beispielsweise durch Begriffe wie „sollte“ oder „kann“ ersetzt (Regierungskommission, 2010, S. 1-2).

### 2.1.3 Der gesetzliche Rahmen für Aufsichtsräte

Die Details der Aufgaben und Zusammensetzung des Aufsichtsrats sind für deutsche Unternehmen in verschiedenen Gesetzen festgelegt, aber auch durch Richtlinien und Empfehlungen. Für viele bildet das Aktiengesetz (AktienG) die Grundlage. Da dies für große und börsennotierte Unternehmen ausschlaggebend ist und diese die Grundlagen für die vorliegende Studie bilden, wird hierauf der Fokus gelegt.

Das AktienG bietet eine klare Regelung für die Zusammensetzung, Berufung und Aufgaben des Aufsichtsrates. Wie bereits beschrieben, liegt die Hauptaufgabe des Aufsichtsrates in der Überwachung der Vorstandarbeit (AktienG §111 Abs. 1). So benötigt der Vorstand die Zustimmung des Aufsichtsrates für bestimmte Entscheidungen (AktienG §111 Abs. 4). Dies zeigt, dass die Aufsichtsratsmitglieder ein fundiertes Fachwissen besitzen müssen, um derartige Entscheidung treffen zu können. Damit dies gewährleistet ist, legt der Gesetzgeber eine persönliche Haftung für die Aufsichtsratsmitglieder bei ihren Entscheidungen fest (AktienG §§116 I, 93 II).

Laut AktienG §105 Absatz 1 besteht eine strikte Trennung von Vorstand und Aufsichtsrat. So darf, anders als in den USA, kein Mitglied des Unternehmens gleichzeitig im Vorstand und Aufsichtsrat derselben Gesellschaft sein. AktienG §95 legt die Größe des Aufsichtsrates fest, dieser muss aus mindestens 3 Mitgliedern bestehen, darf allerdings für eine Gesellschaft mit mehr als 10 Mio. € Grundkapital 21 Mitglieder nicht überschreiten.

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrates wird weiterhin durch das Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951, das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 bzw. der Ergänzung, dem Drittelbeteiligungsgesetz von 2004 sowie dem Gesetz über Mitbestimmung der Arbeitnehmer von 1976, festgelegt (Meder, 2009). Diese vier Gesetze führen zu einer weiteren Besonderheit in deutschen Aufsichtsräten, denn hier wird eine Beteiligung der Mitarbeiter gesetzlich geregelt. Dies spiegelt den deutschen *Stakeholder-Ansatz* wider (vgl. auch Spencer Stuart, 2008). So legt das Gesetz über

die Mitbestimmung der Arbeitnehmer von 1976 fest, dass für Unternehmen mit mehr als 20.000 nationalen Mitarbeitern die Hälfte der Sitze an Arbeitnehmervertreter gehen muss (MitbestG §7 Abs. 1, Punkt 3). Wichtig ist hierbei allerdings, dass der Sitz des Aufsichtsratsvorsitzenden an einen Anteilseignervertreter gehen soll, der dann bei Entscheidungen die entscheidende Stimme innehält (Schmid & Kretschmer, 2004). AktienG §96 bindet diese vier Gesetze in das Aktiengesetz ein.

Nicht nur die Zusammensetzung und die Aufgaben des Aufsichtsrates werden im Gesetz festgelegt, sondern auch die persönlichen Voraussetzungen eines Aufsichtsratsmitglieds. Laut AktienG §100 Abs. 2, darf ein Mitglied in nicht mehr als zehn Aufsichtsräten gleichzeitig tätig sein. Des Weiteren darf ein Aufsichtsratsmitglied nicht Vertreter eines Unternehmens sein, das von dem Unternehmen, in dessen Aufsichtsrat er sitzt, abhängig ist (AktienG §100 Abs.2 Punkt 2). Außerdem darf kein Vorstand Mitglied des Aufsichtsrats einer Gesellschaft sein, die ein Vorstandsmitglied in den eigenen Aufsichtsrat entsendet hat (AktienG §100 Abs. 2 Punkt 3). Diese Vorschriften sollen vor allem die Verflechtungen und Abhängigkeiten zwischen den deutschen Unternehmen reduzieren (Meder, 2009).

In 2009 wurde eine sogenannte „cooling-off period“ für Vorstände festgelegt (Sünner, 2010). Diese müssen nun mindestens zwei Jahre warten, bis sie nach Ausscheiden aus dem operativen Geschäft in den Aufsichtsrat derselben Gesellschaft wechseln dürfen (AktienG §100 Abs. 2 Punkt 4). Diese Beschränkung fällt allerdings weg, wenn mehr als 25% der stimmberechtigten Aktionäre für einen direkten Wechsel stimmen (AktienG §100 Abs. 2 Punkt 4). Sünner (2010) kalkuliert, dass etwa 60% der deutschen Unternehmen aufgrund ihrer Anteilseignerstruktur von dieser Regelung Gebrauch machen könnten.

Die Unternehmensskandale Ende der 1990er Jahre führten zu weiteren Änderungen der Corporate-Governance-Anforderungen im Deutschen Aktiengesetz (Oser & Orth, 2005). So wird durch das KonTraG von 1998 die erhöhte Effizienz der Überwachung durch den Aufsichtsrat gefordert z.B. durch eine verstärkte Zusammenarbeit bei der Jahresabschlussprüfung (Tüngler, 2000). Hinzu kommt, dass sich die Rolle des Aufsichtsrates von einer rückblickenden Überwachungsfunktion hin zu einer zu-

kunftsorientierten Beraterfunktion entwickelt hat und so zunehmend komplexer geworden ist (Meder, 2009).

Eine weitere Ergänzung des Aktiengesetzes war das TransPuG, welches 2002 in Kraft trat und zum einen die Arbeitsweise des Aufsichtsrates näher bestimmt, zum anderen durch den Artikel §161 AktienG den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) in das deutsche Recht durch das sogenannte „comply or explain“ Prinzip mit einbindet (Cicon & Ferris, 2008). Hier wird von den Firmen eine jährliche Stellungnahme gefordert, inwiefern sie nach den Empfehlungen des DCGK gehandelt haben, wobei Abweichungen hiervon gerechtfertigt werden müssen.

Im deutschen Recht sind also Zusammensetzung, Größe und Aufgaben des Aufsichtsrates strikt vorgeschrieben, allerdings enthalten die relevanten Gesetze keine Angaben zu den in dieser Studie untersuchten Aspekten von Diversität. Die Idee von Diversität in Aufsichtsräten wurde durch den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) eingeführt und von dem Grünbuch „Europäischer Corporate Governance-Rahmen“ in 2011 erneut aufgegriffen.

Bei dem DCGK handelt es sich nicht um verbindliche Gesetze, sondern um „gesetzesergänzende Bestimmungen“. Es gehört damit zu dem sogenannten „soft law“ (Berg & Stöcker 2002). Vor der Einführung des DCGK war das „soft law“ in Deutschland weitgehend unbekannt (Oser & Orth, 2005). Der Kodex richtet sich in seiner Präambel an börsennotierte Gesellschaften, mit dem Ziel, das deutsche Corporate-Governance-System transparenter zu gestalten. Hierzu sollen die im DCGK aufgeführten „*international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung*“ dienen (Regierungskommission 2010, S. 1). Der Kodex unterscheidet zwischen Bestimmungen, Empfehlungen und Anregungen, hierbei werden die für AktienG §161 relevanten Empfehlungen durch „soll“ und Anregungen durch „soll“ oder „kann“ gekennzeichnet (Regierungskommission, 2010).

Neben der „nachrichtlichen“ Wiedergabe des geltenden Rechts für Corporate Governance in Deutschland gibt der DCGK Empfehlungen, die über das AktienG hinausgehen (Berg & Stöcker, 2002). Hier sollen ins-

besondere die Punkte im Bezug auf die Zusammensetzung und Diversität hervorgehoben werden.

Maßgeblich ist vor allem der fünfte Teil, Absatz 5.4.1., in welchem die Festlegung von Zielen für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats vorgeschlagen wird. Hier fordert der Kodex, dass nicht nur die Qualifikation der Mitglieder beachtet werden soll, sondern dass auch auf Vielfalt (Diversity) und insbesondere die „angemessene“ Berücksichtigung von Frauen bei der Wahl neuer Mitglieder zu achten ist (Regierungskommission 2010). Obwohl der DCGK erstmals in 2002 veröffentlicht wurde, wurde der Artikel 5.4.1. erst in 2010 in seiner jetzigen Fassung formuliert (Regierungskommission 2010). Zusätzlich wird in Absatz 5.4.2. erneut die Bedeutsamkeit eines unabhängigen Aufsichtsrates hervorgehoben (Regierungskommission 2010). Um zu gewährleisten, dass die Aufsichtsratsmitglieder ausreichend Zeit für ihre Aufgaben aufwenden, empfiehlt der DCGK in Abschnitt 5.4.5., dass Mitglieder nicht mehr als drei Mandate gleichzeitig halten (Regierungskommission 2010).

Im Jahr 2011 veröffentlichte die Europäische Kommission ebenfalls Empfehlungen für einen vereinheitlichten Corporate Governance Rahmen in Form eines „Grünbuchs“. Die *Grünbücher der Europäischen Kommission* werden als Denkanstöße für relevante politische Fragen in der EU herausgegeben. Diese sollen eine Diskussion in Gang setzen, auf deren Grundlage neue EU-Richtlinien erstellt werden können. In diesem Zusammenhang ist das Grünbuch *Europäischer Corporate Governance-Rahmen* herausgegeben worden. Dieses richtet sich, ähnlich wie der Deutsche Corporate Governance Kodex, an Anteilseigner, den Vorstand und den Aufsichtsrat (Europäische Kommission 2011).

Das Grünbuch fordert wie der DCGK mehr Vielfalt in Aufsichtsräten, allerdings wird Vielfalt hier detaillierter definiert und zusätzlich begründet. So fordert das Grünbuch, dass Mitglieder nach „ihrem Verdienst, den Berufsqualifikationen und Erfahrungen, den persönlichen Qualitäten des Kandidaten, seiner Unabhängigkeit und Vielfalt“ ausgewählt werden (Europäische Kommission 2011, S. 6).

Die Europäische Kommission ist der Ansicht, dass Diversität zu dem „Gruppendenken“ innerhalb des Aufsichtsrates beitragen kann und so zu



einer besseren Überwachung, sowie einer „breiteren“ Diskussion führen sollte (Europäische Kommission 2011). Es wird außerdem hervorgehoben, dass vor allem verschiedene berufliche Profile benötigt werden, um zu gewährleisten, dass der Aufsichtsrat in der Lage ist, die Komplexität des Unternehmens vollständig zu verstehen (Europäische Kommission 2011).

Bei internationaler Diversität sieht das Grünbuch starken Nachholbedarf in Deutschland, da hier der Anteil nicht-deutscher Aufsichtsratsmitglieder nur 8% betrage (Europäische Kommission 2011). Dies wird vor allem im Zusammenhang zunehmender Internationalisierung der Unternehmen kritisiert. Im Durchschnitt wird die Frauenquote bei 12% angegeben. Hier fordert die Kommission Nachbesserungen und weist auf Studien hin, welche eine Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und Frauen in Aufsichtsräten feststellen. Außerdem fordert das Grünbuch, dass Regelungen zu Mehrfachmandaten flexibler gestaltet werden sollten, um sich den jeweiligen Gegebenheiten anzupassen. Eine pauschale Begrenzung von Mandaten reiche hierbei nicht aus (Europäische Kommission 2011).

## 2.2 Vorausgegangene Aufsichtsratsstudien

In diesem Abschnitt stellen wir die Ergebnisse und Methoden verschiedener vorangegangener Studien zu dem Thema Diversität und Aufsichtsräte dar.

Das Thema Diversität im Zusammenhang mit Aufsichtsräten wird in zahlreichen Studien behandelt. Hierbei sind nicht nur deutsche Studien relevant, denn auch wenn der gesetzliche Rahmen z.B. in den USA ein anderer ist, sind die Funktion und Anforderungen an Aufsichtsräte oft vergleichbar und somit kommt dem Thema Vielfalt eine ähnliche Bedeutung zu (vgl. Fauver & Fuerst 2006).

## 2.2.1 Zur aktuellen Struktur deutscher Aufsichtsräte

Eine der aktuellsten Studien zu dem Thema Vielfalt in Aufsichtsräten ist eine Studie der Board Academy (2011), die die Zusammensetzung der Aufsichtsräte des DAX, MDAX und SDAX untersucht und sich hierbei auf die berufliche Qualifikation, Mandatsbelastung, Mandatslaufzeit, Lebensalter und Geschlecht konzentriert. Die Arbeit basiert auf Internetrecherche und nutzt verfügbare Informationen zu den Aufsichtsratsmitgliedern von den Internetseiten der Unternehmen. Zusätzlich wurden Daten mit weiteren Personaldatenbanken wie z.B. dem Munzinger Katalog ergänzt. Die Studie unterscheidet des Weiteren zwischen Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern. Auch wenn die Untersuchung der Board Academy (2011) zusätzliche Bereiche umfasst, wird in diesem Zusammenhang nur der hier relevante Teil betrachtet, die Auswertung der DAX-Aufsichtsräte.

Die Autoren stellen fest, dass die Berufsausbildung der Aufsichtsratsmitglieder im Allgemeinen sehr einseitig ist, außerdem fehle es vielen Mitgliedern zumindest in Bezug auf ihre Ausbildung an dem nötigen Fachwissen. Dies gelte vor allem für die Arbeitnehmervertreter. Dieses Ergebnis muss allerdings vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass die Board Academy nach eigenen Angaben Weiterbildungskurse für Aufsichtsratsmitglieder anbietet.

Bei der Vielfalt in der Berufsausbildung stellt die Untersuchung fest, dass bei 64% der auswertbaren Personen die große Mehrheit Wirtschaftswissenschaften (26%) oder Jura (20%) studiert hat, 4% der Aufsichtsräte haben Volkswirtschaft studiert und 48% „Sonstiges“. Außerdem haben viele der Aufsichtsratsmitglieder mit einem Jura-Studium eine wirtschaftswissenschaftliche Zusatzausbildung. 36% der Mitglieder halten nur ein Aufsichtsratsmandat und nur 2% mehr als 10 Mandate gleichzeitig. Die meisten Mitglieder haben zwischen 2 und 3 Mandate (30%), während immerhin noch 18% zwischen 6-10 Mandaten gleichzeitig halten. 90% der Aufsichtsratsmitglieder haben ihr Mandat nach 2001 aufgenommen und sind damit erst maximal 10 Jahre im Amt. Ein Großteil der Aufsichtsräte (74%) ist zwischen 1941 und 1960 geboren. Bei der Auswertung der Geschlechterverteilung zeigt sich, dass Ende Oktober 2011

15% der DAX-Aufsichtsratsmitglieder weiblich waren. Die Studie stellt zusammenfassend fest, dass, um die Struktur der Aufsichtsräte beizubehalten, die Anzahl der älteren Mitglieder und der Mitglieder mit einer Mandatslaufzeit von über 5 Jahren deutlich reduziert werden müsste. Vor allem im Hinblick auf den Frauenanteil sehen die Autoren noch deutlichen Nachholbedarf.

Köppel, Yan, & Lüdicke 2007 sind ebenfalls der Meinung, dass „Diversity Management“ in Deutschland noch verbesserungswürdig sei, die Unternehmen jedoch langsam dessen Wert erkennen. In einer Folgestudie findet Köppel 2010, dass gerade DAX30-Unternehmen, die hier als Benchmark für deutsche Unternehmen verwendet werden, hinsichtlich des Diversity-Managements weiterhin unterdurchschnittlich abschneiden. Sie schließt, dass vor allem die Geschlechtergleichberechtigung bei den Unternehmen die höchste Priorität hat.

Schmid & Daniel 2007 beschäftigen sich mit der Internationalität von Vorständen und Aufsichtsräten der DAX30-Unternehmen. Die Informationen ihrer Studie wurden – wie bei der hier vorliegenden Studie – aus öffentlich zugänglichen Lebensläufen gewonnen, und zwar im Jahr 2005. Die Autoren haben sich entschlossen, die Arbeitnehmerseite bei der Auswertung zu ignorieren, da zu wenige Informationen verfügbar seien. So finden sie nur für 30% der Arbeitnehmervertreter auswertbare Informationen, verglichen mit 89% für die Anteilseignervertreter. Die Autoren konstruieren einen Internationalitäts-Index normiert zwischen 0 und 1, der die Ausbildung, Berufserfahrung und internationale Verbindungen klassifiziert. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass die Vorstände und Aufsichtsräte wesentlich weniger international sind als die Unternehmen, die sie beaufsichtigen. Für die Anteilseignervertreter ergab sich ein Durchschnittsalter von 61,40 Jahren sowie eine durchschnittliche Anzahl von 6,12 Mandaten, wobei 19,28% der Anteilseignervertreter nicht deutsch waren.

Bermig & Frick 2010 untersuchen den Einfluss der Größe und der Zusammensetzung des Aufsichtsrates auf den Unternehmenserfolg. Die Autoren konzentrieren sich bei der Zusammensetzung hauptsächlich auf den Unterschied zwischen Arbeitnehmer- und Anteilseigner-Vertretern und unterscheiden bei den Anteilseignervertretern lediglich zwischen „Ban-

ker“ und „ehemaligem Vorstandsmitglied“. Sie finden keinen konkreten Zusammenhang zwischen der Zusammensetzung des Aufsichtsrates und dem Unternehmenserfolg.

Die Studie von Dittmann, Maug & Schneider 2009 untersucht speziell die Rolle von Bankenvertretern in den Aufsichtsräten. Zentral ist hierbei die Änderung des deutschen Steuerrechts in 2002, das Banken erlaubte, Beteiligungen zu veräußern, ohne hierfür Kapitalertragssteuer zahlen zu müssen. Dies führte zu einer Reduzierung der von Banken gehaltenen Anteile an deutschen Unternehmen von 4% auf 0,4%. Allerdings reduzierte sich die Anzahl von Bankenvertretern in deutschen Aufsichtsräten lediglich von 9,6% auf 5,6%. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass Bankenvertreter in Aufsichtsräten nicht nur die Interessen der Bank vertreten, sondern auch als Finanzexperten fungieren.

Balsmeier, Buchwald & Peters 2009 untersuchen den Einfluss von Mehrfachmandaten in den Aufsichtsräten der 100 größten deutschen Unternehmen genauer und finden keinen Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Anzahl der zusätzlichen Mandate. Die Studie stellt weiterhin fest, dass sich die Verflechtungen zwischen den großen deutschen Konzernen langsam auflösen. In ihrer Studie über die Verbindung in den DAX-Aufsichtsräten finden sie, dass die Dauer der Aufsichtsratsmandate von den strukturellen Gegebenheiten abhängt. Sie zeigen außerdem statistisch, dass Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter unterschiedliche Ziele verfolgen, da die verwendeten persönlichen Beziehungsvariablen oft nur auf eine der beiden Gruppen zutreffen. Aus diesem Grund fordern sie eine gesonderte Analyse der beiden Gruppen, damit die strukturellen Unterschiede berücksichtigt werden können.

Andres, Fernau & Theissen 2011 untersuchen den Effekt eines direkten Wechsels des Vorstandes in den Aufsichtsrat. Sie finden heraus, dass der Vorstand ein höheres Gehalt bekommt, wenn ein ehemaliger CEO ein Aufsichtsratsmandat innehat. Dieses Ergebnis steht allerdings im Widerspruch zu Entorf, Gattung, Möbert, & Pahlke 2008, die in ihren Daten keinen Hinweis auf erhöhte Gehälter im Zusammenhang mit ehemaligen Vorstandsmitgliedern im Aufsichtsrat finden. In seiner Studie untersucht Buchwald 2011 die Faktoren der Präsenz von externen Vorständen in den Aufsichtsräten der hundert größten deutschen Unternehmen. Die Unter-

suchung zeigt, dass Vorstandsvorsitzende im Gegensatz zu anderen Mitgliedern des Vorstandes vor allem in Aufsichtsräten von erfolgreichen, diversifizierteren und gelisteten Unternehmen anzutreffen sind.

Die großangelegte Umfrage „Director 360“ von Deloitte 2011 in zwölf Industrieländern findet in Deutschland besonderes Engagement im Bereich Diversität, vor allem bei der Nachfolgeplanung. Die Antworten der Befragten ergeben aber auch, dass die Nachfolgeplanung von Vielen als nicht effektiv eingestuft wird.

## 2.2.2 Zur Struktur der Aufsichtsräte in 2001

Da diese Arbeit zusätzlich zu der aktuellen Struktur der Anteilseignervertreter in den DAX30-Unternehmen auch die Zusammensetzung von 2001 erfasst, sollen im Folgenden Studien im Bezug auf diesen Zeitraum betrachtet werden, um eine Referenz für die damalige Struktur zu erhalten.

So zeigt eine Befragung von Pellens, Hillebrandt, & Ulmer 2001, die unter den DAX100-Unternehmen durchgeführt wurde, dass die befragten Unternehmen das Thema Corporate Governance (CG) durch Selbstregulierung zwar für sinnvoll hielten, aber bis dahin kaum umgesetzt hatten. Die Unternehmen gingen weiterhin davon aus, dass eine Umsetzung der Corporate-Governance-Richtlinien einen positiven Einfluss auf den Kurswert der jeweiligen Unternehmensaktien haben würde, forderten aber eine Vereinheitlichung der Richtlinien.

Die Studie von Tüngler 2000 stellt einen starken Einfluss der Banken in den DAX30-Unternehmen fest. So sind in 21 der 24 Nicht-Finanzunternehmen im DAX Banken in den Aufsichtsräten vertreten. Trotzdem gibt es eine Tendenz, mehr andersartige Experten in den Aufsichtsrat zu berufen. Tüngler kritisiert deutsche Aufsichtsräte außerdem als zu groß, vor allem im Hinblick auf eine effiziente Entscheidungsfindung. Heinze 2002 stellt zwei Jahre später einen strukturellen Wandel fest, der mit der bereits erwähnten Steuerreform zusammen hängt. Er argumentiert, dass das Hausbankensystem in Deutschland eine Kontrolle durch den Kapitalmarkt bis dahin verhindert habe. Die Studie zeigt aber, dass die Mehr-

fachbeziehungen in den Aufsichtsräten stabil bleiben, Nicht-Finanzunternehmen allerdings beginnen, Mitglieder in die Aufsichtsräte von Finanzunternehmen zu entsenden. Diesen Strukturwandel begründet der Autor mit der Veränderung des Geschäftsmodells der Banken, die sich immer stärker auf das Investment Banking anstatt auf das klassische Kreditgeschäft konzentrieren. Eine Analyse der Verflechtungen in sechs großen Industrienationen zeigt, dass 80% der Unternehmen in Deutschland miteinander vernetzt sind (Windolf & Nollert, 2001).

### 2.2.3 Internationale Aufsichtsratsstudien

Spencer Stuart 2008 untersucht die spezielle Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden in den Niederlanden und stellt dabei fest, dass vor allem qualifizierter Nachwuchs fehlt und stattdessen hauptsächlich Nachfolger aus den großen, niederländischen Unternehmen rekrutiert werden. Die Studie sieht einen Rückgang bei der Rekrutierung von Beratern, Politikern, Wissenschaftlern und Anwälten. Schon Hermanlin & Weisbach 1988 stellen in ihrer Arbeit über die Zusammensetzung von amerikanischen *Boards* fest, dass die sogenannten *grey directors* (also die unabhängigen Berater) oft Banker, Unternehmensberater oder Anwälte sind.

Die Arbeit von Randøy, Thomsen, & Oxelheim 2006 untersucht skandinavische Aufsichtsräte im Hinblick auf Diversität und deren Auswirkung auf den Aktienkurs, allerdings kann hier kein Zusammenhang nachgewiesen werden. Auch diese Studie konzentriert sich vornehmlich auf die Diversitätsmerkmale Geschlecht, Alter, Herkunft, Anzahl der Mandate und Mandatsdauer.

Carter, D'Souza, Simkins, & Simpson 2007 untersuchen speziell den Einfluss von Frauen und ethnischen Minderheiten in den *Boards of Directors* von US-Unternehmen. Die Autoren finden einen positiven Zusammenhang zwischen beiden Gruppen und dem Unternehmenserfolg. Die Arbeit von Walt & Ingleby 2003 beschreibt Frauen in Boards als ein neues Konzept und sieht den Fokus bis dato auf der Geschlechter-Diversität.

Die Studie von Ruigrok, Peck & Tacheva 2007 untersucht den Zusammenhang zwischen den Charakteristika von Schweizer Aufsichtsratsmit-

gliedern und dem Grad der Unabhängigkeit der Mitglieder. Sie befinden, dass vor allem geographische Diversität zu mehr Unabhängigkeit führt, da man hier nicht mehr von einem *old boys network* sprechen kann. Die Autoren heben hervor, dass es unumgänglich sei, Diversität multidimensional zu betrachten und dass nationale Studien notwendig sind, um das Thema Diversität im nationalen Kontext zu betrachten.

## 2.3 Grundsatzüberlegungen zur Diversität

### 2.3.1 Definition von Diversität

Van Ewijk (2011) kritisiert, dass für die bisherigen Arbeiten keine einheitliche Definition von Diversität vorhanden war und vor allem, dass die vorhandenen Definitionen wenig reflektiert wurden. Hierbei ist es allerdings wichtig zu beachten, dass diese natürlich auch vom Kontext abhängen und so eine universelle Definition des Begriffes Diversität kaum möglich ist. Die Autorin weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass somit die Aussage jeder einzelnen Studie von der Definition und Interpretation des Begriffes der Diversität abhängt. Hierzu bietet die Arbeit von Van Ewijk einen analytischen Rahmen, der dazu dienen soll, eine geeignete Definition dem Kontext entsprechend zu erarbeiten.

Van Ewijk (2011) unterscheidet zunächst zwischen Diversität und Diversitätspolitik, wobei ersteres einen Zustand angibt, während letzteres eine Methode ist, diesen Zustand zu erreichen. Sie unterscheidet weiterhin zwischen dem „equal opportunities“ und dem „managing diversity“ Ansatz, welche die unterschiedlichen Intentionen, Diversität zu implementieren, charakterisieren sollen. Darüber hinaus ist es wichtig, deutlich zu machen, dass zwar nur gewisse Aspekte im Rahmen einer Studie betrachtet werden, dies aber keineswegs bedeutet, dass die ausgelassenen Aspekte weniger relevant sind (Van Ewijk, 2011).

Obwohl Van Ewijk (2011) die bisherigen Studien für ihre fehlende Reflektion des Diversitätsbegriffes kritisiert, lassen sich auch dort relevante Definitionen und Konzepte zu der Erfassung und Interpretation von Diversität finden.

Jackson, Joshi, & Erhardt (2003) definieren Diversität als Verteilung personenspezifischer Attribute, welche in verschiedenen Beziehungen zu der Arbeit einer Person stehen. So hat zum Beispiel die Ausbildung einen direkten Einfluss auf die Arbeit, die eine Person leistet, während das Geschlecht nur eine indirekte Rolle spielt. Ähnlich unterscheiden Ruigrok, Peck, & Tacheva (2007) zwischen äußerlicher Diversität und aufgabenbezogener Diversität. Jackson, Joshi, & Erhardt (2003) weisen außerdem darauf hin, dass es sehr schwierig ist, multidimensionale Diversität zu erfassen. In vorhergehenden Studien würde oft von äußerlichen Merkmalen auf Verhaltensmuster geschlossen und dabei nicht auf die nötige Qualifikation geachtet, sondern vielmehr auf den Erfolg des Unternehmens. Dies wird von Hermalin & Weisbach (2003) bestätigt. Carpenter, Geletkanycz, & Sanders (2004) hingegen argumentieren in Ihrer Studie über die Charaktereigenschaften von Managern, dass beobachtbare Attribute oft ein gutes Proxy für die psychologischen Charakteristika seien.

Fiske (1993) differenziert dies weiter und betrachtet Attribute wie Alter, Geschlecht oder ethnische Herkunft als Indikator für die Wertvorstellung der Individuen. Litvin (1997) wählt einen ähnlichen Ansatz und beschreibt Diversität durch sechs primäre Dimensionen: Alter, ethnische Herkunft, Geschlecht, körperliche Merkmale und Fähigkeiten, Abstammung sowie sexuelle Orientierung. Des Weiteren bestehen für sie acht „fließende“ Dimensionen: Ausbildung, geographische Position, Einkommen, Beziehungsstatus, Militärerfahrung, elterliches Umfeld, religiöse Ansichten und Arbeitserfahrung (Litvin, 1997).

Eine weitere Studie von Jackson & Joshi (2004) verwendet das Konzept multidimensionaler Diversität, in welchem verschiedene Dimensionen verknüpft werden. Die Autoren unterscheiden hierbei zwischen einem additiven Modell, in dem die einzelnen Attribute getrennt voneinander untersucht werden können und einem multiplikativen Modell, in welchem sich die einzelnen Attribute direkt beeinflussen. In der Studie wird deshalb mit Hilfe von „Hierarchical Linear Modeling“ Diversität



auf drei Ebenen untersucht, indem z.B. die demographischen Merkmale der Abteilung des untersuchten Teams mit berücksichtigt werden (Jackson & Joshi, 2004).

Die verschiedenen Definitionen zeigen die Vielschichtigkeit der Thematik „Diversität“ und dass es sich hierbei nicht nur um die Messung einer bestimmten Quote handelt, sondern dass es vor allem wichtig ist, Diversität als eine Verknüpfung sinnvoller Attribute zu betrachten.

Trotz dieser Erkenntnis sind wir für die Erstellung einer Datenbank auf der praktischen Ebene darauf angewiesen, möglichst objektiv beschreibbare Faktoren in unserer Datenbank erfassen zu können. Daher beschränken wir uns auf nachprüfbar messbare Faktoren, die den Lebensläufen zu entnehmen sind. Wir sind uns bewusst, dass dies eine von vielen möglichen Sichtweisen auf den weit umfassenderen Begriff der Diversität ist, halten dies aber dennoch für die einzig praktikable Lösung, um eine quantitative Auswertung möglich zu machen.

### 2.3.2 Optimale Diversität

Das „Grünbuch“ der Europäischen Kommission (2011) gibt die Empfehlung, Aufsichtsräte sollten auf eine größere berufliche, internationale sowie geschlechterspezifische Vielfalt ihrer Mitglieder achten. Dies sei förderlich, da das jeweilige Unternehmen so auf ein breiteres Spektrum an Erfahrungen und Kompetenzen zurückgreifen kann.

Wir weisen darauf hin, dass es bei allen bisherigen empirischen Studien ungeklärt bleibt, welcher Grad von Diversität aus theoretischer Sicht ein erstrebenswertes Merkmal ist. Das ist in dieser Arbeit nicht anders, denn sie ist im wesentlichen eine empirische Untersuchung über den Ist-Zustand. Daher wollen wir die Diskussion zur optimalen Diversität nicht vertiefen, sondern lediglich einen theoretischen Gedankengang hierzu kurz skizzieren.

Weil ein Aufsichtsrat recht komplizierte Aufgaben hat, müssen die Mitglieder eine hohe und geeignete Qualifikation aufweisen. Um das

Gesamtwissen in der Gruppe der Mitglieder zu maximieren, darf diese Qualifikation nicht vollkommen identisch sein, weil es sich dann um eine reine Doppelung eines Fähigkeitenprofils handeln würde. Dies spricht für Diversität. Zugleich darf die Qualifikation der einzelnen Person aber auch nicht zu weit von einem bestimmten Erfahrungshintergrund abweichen, weil sie dann die Besonderheiten des zu überwachenden Unternehmens nicht mehr durchschauen könnte und es zu unüberwindlichen Kommunikationsproblemen kommen könnte.

Daher muss es ein Optimum an Diversität geben, das irgendwo zwischen „alle Aufsichtsratsmitglieder sind fast identisch“ und „die Mitglieder haben keinerlei Gemeinsamkeiten“ liegt. Wo dieses Optimum liegt, ist nach derzeitigem Kenntnisstand ungeklärt. Es erscheint zwar auf den ersten Blick plausibel, dass der jetzige Zustand zu einseitig ist. Bei genauerer Betrachtung wäre es aber unplausibel, dass sich bei in Konkurrenz stehenden Wirtschaftsunternehmen einheitlich eine Struktur der Kontrollgremien ergeben haben sollte, die sehr weit vom Optimum entfernt ist. Es ist also zu fragen, unter welchen Bedingungen der derzeitige Zustand optimal sein kann, um dann zu entscheiden, ob diese Bedingungen vorliegen oder ob es andere Einflussfaktoren gibt, die die Unternehmen davon abhalten, die optimale Struktur zu erreichen.

Die Lage des Optimums hängt unter anderem davon ab, wie schnell sich die Umwelt des betrachteten Unternehmens ändert. Je variabler sie ist, desto größer dürfte der Bedarf für unterschiedliche Fähigkeiten und Sichtweisen der Gremiumsmitglieder sein, damit für wechselnde Lagen möglichst ein geeignetes Kompetenzprofil vorhanden ist. Ist die Umwelt hingegen eher konstant, lohnt es sich nicht, Kompetenzen vorzuhalten, die fast nie gebraucht werden, was zu einer Verringerung der Diversität führen sollte.

Wir möchten hier auf eine Analogie aus der Innovationforschung hinweisen (vgl. Berkun 2010). Wenn eine Technologie neu entsteht, dann weist sie in aller Regel eine sehr breite Streuung realisierter Ausprägungen auf. Die verschiedenen Realisationen sind also sehr divers. Nach einiger Zeit engt sich die Produktvielfalt in dieser Technologie aber meist ein, und die Produktunterscheidungsmerkmale liegen überwiegend in Detailverbesserungen innerhalb eines enger

werdenden Spektrums. Gerade weil die Produkte immer weiter optimiert werden, gleichen sie sich einander an. Die Diversität nimmt in dieser Analogie im zeitlichen Verlauf also ab, und zwar als Folge eines Optimierungsprozesses und nicht, weil sie durch widrige Umstände von der Optimierung abgehalten werden.

Deshalb verwundert es kaum jemanden, dass zum Beispiel Formel-1-Wagen untereinander eine sehr große Ähnlichkeit aufweisen. Es gibt gute Gründe, hier keine große Diversität zu erwarten, denn es ist offensichtlich, dass ein Langstreckenwagen oder ein Traktor für andere Aufgaben optimiert wurden und daher unter den Bedingungen dieser Art von Rennen keine sinnvolle Ergänzung wären. Ein Auto darf nicht deshalb an einem Formel-1-Rennen teilnehmen, weil es ähnlich wie die anderen ist, sondern es ist ähnlich, weil es erfolgreich teilnehmen soll.

Derselbe Sachverhalt wird aber in der Diskussion um Diversität oftmals andersherum dargestellt. „Wer in den Vorstand will, muss vor allem eines besitzen: habituelle Ähnlichkeit mit den Personen, die dort schon sitzen“ (Michael Hartmann, zitiert in Meck, 2011). Aussagen wie diese machen den Fehler, Ursache und Wirkung nicht genau genug zu durchdenken und eine Kausalitätsrichtung als die einzig mögliche anzunehmen.

Dass sehr stark abweichende technische Lösungen auftreten, passiert in der Technik-Analogie meist in der Form gänzlich anderer Technologien, die auf Dauer einen bestehenden Technologiepfad ersetzen (dies sind sogenannte disruptive Technologien, vgl. hierzu Christensen 1997). Aber auch diese erhöhen die „Diversität“ auf Dauer nicht, weil sie meist eine andere Technologie verdrängen und dann selbst eine Produktklasse werden, die in sich wieder sehr ähnliche Produkte hervorbringt.

Über den kausalen Zusammenhang und dessen Richtung geben auch diejenigen empirischen Studien keine Klarheit, die einen Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Diversität im Aufsichtsrat nachweisen. Selbst, wenn es einen kausalen Zusammenhang geben sollte, könnte es ebensogut sein, dass anderweitig erfolgreiche Unternehmen eher die Stärke haben, sich einen suboptimalen Aufsichtsrat zu leisten, als anderweitig erfolglose Unternehmen. Das kann zum Beispiel sinnvoll

sein, um sich Vorteile in der öffentlichen Wahrnehmung zu verschaffen, was dann auf ganz anderem Weg einen Vorteil für das Unternehmen bringt, und zwar trotz eines suboptimalen Aufsichtsrats.

Ebenso ist es möglich, dass die in den Studien ausgewählten erfolgreichen Unternehmen besonders dadurch erfolgreich sind, dass sie in neuen Geschäftsfeldern tätig sind, in denen die Konkurrenz noch gering ist und daher höhere Gewinne zulässt. Dies sind aber tendenziell Felder, in denen noch eine höhere Änderungsgeschwindigkeit der Rahmenbedingungen besteht, die – wie oben beschrieben – eine höhere Diversität verlangt.

Eine diverse Aufsichtsratsstruktur kann daher ebensogut Ursache wie Folge des Unternehmenserfolgs sein. Sie kann auch vermehrt zeitgleich auftreten, ohne dass ein kausaler Zusammenhang besteht, weil sie mit anderen Größen korreliert ist, die ihrerseits zu Erfolg führen.

Wir weisen daher ausdrücklich darauf hin, dass diese Studie keine Aussagen dazu machen kann, ob der beobachtete Grad an Diversität in den Aufsichtsräten optimal ist oder ob er verbesserungsfähig ist. Das gilt sowohl für den Stand als auch für die Entwicklung. Wir untersuchen hier lediglich die derzeitigen Ausprägungen und die Entwicklung innerhalb des letzten Jahrzehnts, nicht aber ob die Änderungen in die „richtige“ Richtung gehen.

# Teil 1: Querschnittanalyse: Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter

## 3. Untersuchungsdesign

### 3.1 Grundgesamtheit

Die vorliegende Untersuchung befasst sich mit den Aufsichtsräten der 30 DAX-Unternehmen, den sogenannten deutschen Blue Chips.

Die Grundgesamtheit dieser Untersuchung bilden somit sämtliche Aufsichtsratsmitglieder der 30 DAX-Unternehmen. Aus den Angaben in den Geschäftsberichten 2010 und aus den Angaben auf den Homepages der Unternehmen kann die Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder exakt bestimmt werden. Zum Stichtag 01.05.2011 umfasst die Grundgesamtheit 494 Aufsichtsratsmitglieder der 30 DAX-Unternehmen (siehe Tabelle 1).

<b>Unternehmen</b>	<b>Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder</b>
Adidas	12
Allianz	11
BASF	12
Bayer	17
Beiersdorf	12
BMW	20
Commerzbank	20
Daimler	17
Deutsche Bank	20
Deutsche Börse	18
Deutsche Post	20
Deutsche Telekom	20
E.ON	20
Fresenius Medical Care	6
Fresenius SE	12

<b>Unternehmen</b>	<b>Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder</b>
HeidelbergCement	12
Henkel	16
Infineon	12
K+S	16
Linde	12
Lufthansa	21
MAN	16
Merck	16
Metro	20
Munich Re	20
RWE	20
SAP	15
Siemens	20
ThyssenKrupp	20
Volkswagen	20
<b>Gesamt</b>	<b>494</b>

**Tabelle 1:** Unternehmen und Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder

## 3.2 Items

Um die Aufsichtsratsstruktur der 30 größten deutschen börsennotierten Unternehmen analysieren zu können, wird die Grundgesamtheit nach verschiedenen Merkmalen untersucht. Es gibt drei Hauptcluster: demographische Merkmale, berufliche Qualifikationen und berufliche Erfahrungen (siehe auch Abschnitt 4). Die demographischen Merkmale erfassen Geschlecht, Geburtsjahr und Geburtsland, wobei hier zunächst alle Länder erfasst werden. Bei der Auswertung wird lediglich zwischen deutschen, deutschsprachigen und nicht-deutschen Aufsichtsratsmitgliedern unterschieden. Berufliche Qualifikationen werden gegliedert in Ausbildung und Studium. Beim Merkmal Studium wird zwischen Fach-

richtung und Abschluss unterschieden, und bei den Abschlüssen zwischen Fachhochschule und Universität. Ebenfalls festgehalten werden die Berufsfelder der Ausbildung. Des Weiteren werden Doktoren- und Professorentitel erfasst. Die beruflichen Erfahrungen werden in verschiedene Tätigkeitsbereiche während des beruflichen Werdeganges unterteilt. Hier wird zum Beispiel nach ehemaligen oder derzeitigen Vorstandstätigkeiten, Mehrfachmandaten, politischen oder juristischen Tätigkeiten sowie Gewerkschafts- und Betriebsratstätigkeiten gesucht sowie zusätzlich der jetzige Status und die Branche festgehalten.

### 3.3 Datenerhebung

In der empirischen Sozialforschung wird sehr häufig – meist wegen des geringeren Aufwands – das Verfahren der Teilerhebung angewendet. Die vorliegende Untersuchung ist jedoch als Vollerhebung konzipiert. Die Entscheidung, eine Vollerhebung durchzuführen, begründet sich wie folgt:

1. Die Grundgesamtheit von 494 Aufsichtsratsmitgliedern ist klein genug, sodass der Aufwand einer Vollerhebung in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen steht.
2. Durch die hier konzipierte Vollerhebung besteht die Möglichkeit, neben den von Anfang an eingeplanten und für die Untersuchung zentralen Daten auch weitere Daten zu erfassen, die sich erst während der Untersuchung explorativ ergeben. Würde nur eine Teilerhebung durchgeführt, so würde eine Chance vertan, dass weitere für die Untersuchung und deren Auswertung wichtige Merkmalsausprägungen mit einbezogen werden können. Die offene Herangehensweise verlangt somit eine Vollerhebung, damit sich im Verlaufe des Verfahrens mögliche zusätzliche und bedeutende Merkmale erfasst werden können.



Der Zeitraum der Datenerfassung für diesen Teil der Studie erstreckte sich vom 01.05.2011 bis zum 01.08.2011.

### 3.4 Erhebungstechnik

Für die vorliegende Untersuchung kommen grundsätzlich die Erhebungstechniken Befragung und Dokumentenanalyse in Frage. Eine Befragung wäre jedoch kaum durchführbar, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass sich alle hoch dotierten und viel beschäftigten Aufsichtsratsmitglieder die Zeit für das Ausfüllen eines Fragebogens nehmen würden. Gleiches gilt auch für das Führen von Interviews.

Möglicherweise würde die Interviewtechnik oder die Fragebogentechnik zwar im Einzelfall zu detaillierteren und vollständigeren Informationen führen. Eine Vollerhebung wäre damit aber nicht möglich gewesen. Interviews bei ausgewählten Aufsichtsratsmitgliedern wären daher eher im Rahmen der Biografie-Forschung angemessen.

Wir haben diese Untersuchung deshalb als Dokumentenanalyse angelegt, in diesem Fall durch die Analyse von öffentlich zugänglichen Lebensläufen. Hierbei werden schriftliche Informationsquellen wie zum Beispiel aus dem Internet oder aus Zeitungen herangezogen, wobei als Datenquellen für die vorliegenden Untersuchung ausschließlich elektronische Medien verwendet wurden.

## 4. Datenerhebung

### 4.1 Quellen für die Daten

Um die Datenbank über die Aufsichtsratsmitglieder anzulegen, wurden zunächst die Internetseiten der 30 DAX-Unternehmen und insbesondere die Geschäftsberichte des Jahres 2010 auf Informationen hin überprüft. Da jedes der börsennotierten DAX-Unternehmen in seinen Geschäftsberichten jährlich auch den Bericht des Aufsichtsrates zu veröffentlichen hat, werden in diesem die Namen der Aufsichtsratsmitglieder erwähnt, welche die Grundinformation für die spätere Recherche bilden. Darüber hinaus stellen einige Unternehmen Lebensläufe oder Kurzbiographien zur Verfügung. In Fällen, in denen nicht genügend Informationen über den Lebenslauf der Mitglieder zu erhalten sind, wurden gängige Suchmaschinen oder Personendatenbanken genutzt, um die Lebensläufe zu vervollständigen. Um anschließend die gesammelten Informationen ordnen und verarbeiten zu können, wurden diese in eine Excel-Datenbank übertragen. Dies ermöglicht es, die Datensätze nach bestimmten, für die Auswertung relevanten Merkmalen zu kategorisieren. Hierzu werden Spalten nach 17 aussagekräftigen Merkmalen erstellt und die Informationen anschließend eingepflegt (die Zahlen in Klammern bezeichnen die von uns vergebenen Merkmalsnummern):

- Jahr des Eintritts (1) sowie Namen des aktuellen Unternehmens (2), in dem die Aufsichtsrats Tätigkeit vollzogen wird
- Vollständiger Name (3), Geschlecht (4), Geburtsland (5) und Geburtsjahr (6)
- Arbeitnehmervertreter oder Arbeitgebervertreter (7)
- Berufliche Qualifikationen (8) wie Studium oder Ausbildung, Universitätsabschlüsse oder Fachhochschulabschlüsse und mögliche Titel

- Berufsfelder der Ausbildung oder Studienfächer (9)
- Aktuelle Tätigkeit (10), gemeint ist die Tätigkeit zum Zeitpunkt des Eintritts und das dazugehörige Unternehmen (11) sowie Branche (12)
- Letzte Tätigkeit (13), gemeint ist die Tätigkeit vor dem Zeitpunkt des Eintritts und die entsprechende Branche (14)
- Weitere Mandate in anderen Aufsichtsräten (15)
- Erfahrungen (16), das sind alle bis heute ausgeübten Berufe
- Aktueller beruflicher Status (17)

## 4.2 Rohdaten

Bei Betrachtung der Rohdaten in der so erstellten Excel-Tabelle fällt auf, dass in einigen Spalten, wie zum Beispiel *berufliche Erfahrungen*, oft mehr als eine Information vorhanden ist, sodass man diese nicht einfach auswerten kann und im Idealfall eine Normalisierung der Datenbank vorgenommen werden müsste. Weiterhin gibt es Spalten, wie beispielsweise *Universitätsabschluss*, die aufgrund mangelnder Informationen oftmals nicht ausgefüllt sind.

Bei einer Grundgesamtheit von 494 Aufsichtsratsmitgliedern (Zeilen) und 17 Items (Spalten) ergibt sich eine rechnerische Zahl an Beobachtungen von 8.398 Einträgen (Zellen). Tatsächlich sind 5.024 Einträge vorhanden. Um Spalten mit mehrfachen Informationen verarbeiten und Spalten mit Lücken ausfüllen zu können, haben wir folgende Hilsschritte vorgenommen:

**Aufteilung von 1:n-Beziehungen.** Spalten, die mit zu Mehrfach-Informationen gefüllt sind, werden in mehrere Spalten aufgeteilt. So wird die Spalte „berufliche Erfahrungen“ in 15 weitere Spalten mit den Bezeichnungen Vorstandstätigkeiten, Geschäftsführung, Unternehmer, leitende Position, Angestellter, leitende Tätigkeit, politische Tätigkeit bzw. Regierungstätigkeit, lehrende und forschende Tätigkeit, Betriebsrat, Gewerkschaft, Ratsstätigkeit, Beratertätigkeit, juristische Tätigkeit, weitere

Mandate in anderen Aufsichtsräten und Auslandserfahrungen unterteilt. Ebenso erhalten die Spalten „aktuelle Tätigkeit“, „letzte Tätigkeit“ und „Status“ zusätzliche Spalten mit derselben Bezeichnung, um numerische Mehrfachbelegungen zu entfernen. Numerische Mehrfachbelegungen ergeben sich, wenn eine Person mehreren Tätigkeiten nachgeht oder nachgegangen ist.

**Abgeleitete Informationen.** Spalten, die lückenhaft sind, können oftmals mit Hilfe von Wenn-Dann-Beziehungen vervollständigt werden. Durch eine Wenn-Dann-Beziehung werden vorhandene Daten so interpretiert, dass sich Zusatzinformationen ableiten lassen. Dadurch kann zum Beispiel einem Aufsichtsratsmitglied, das einen Dokortitel (Dr. Ing.) besitzt, aber über das keine Informationen bezüglich des Studienfachs vorliegen, dennoch das Studienfach Ingenieurwesen zugeordnet werden.

Die Wenn-Dann-Folgerungen einschließlich ihrer Begründung können der Tabelle 2 entnommen werden. In einigen Fällen sind die Schlussfolgerungen nicht vollkommen zwingend, etwa wenn ein Professorentitel ehrenhalber oder durch Anerkennung anderer Leistungen ohne Studium vergeben wurde. Wir haben uns jedoch auch in diesen Fällen zur Datenkorrektur entschieden, weil der Fehler durch diese seltenen Fehlzuordnungen geringer sein dürfte als durch sehr viele fehlende Daten.

Wenn	Dann	Begründung
Betriebsrat = 1	Arbeitnehmervertreter = 1	Ein Betriebsrat ist eine Arbeitnehmervertretung.
Betriebsrat = 1	Angestellter = 1	Ein Betriebsrat ist eine Arbeitnehmervertretung. Ein Angestellter ist ein Arbeitnehmer.
Gewerkschaft = 1	Arbeitnehmervertreter = 1	Eine Gewerkschaft ist eine Vereinigung von abhängig Beschäftigten.

<b>Wenn</b>	<b>Dann</b>	<b>Begründung</b>
Vorstand = 1	Leitende Tätigkeit = 1	Ein Vorstand muss vor dieser Tätigkeit auch einmal eine leitende Tätigkeit ausgeübt haben.
Leitende Tätigkeit = 1	Angestellter = 1	Ein Mitglied mit leitender Tätigkeit muss einmal Angestellter gewesen sein.
Dokortitel = 1	Studium = 1 und Universitätsabschluss = 1	Der Dokortitel wird durch die Promotion an einer Hochschule mit Promotionsrecht erlangt. Das Promotionsrecht haben Universitäten.
Professorentitel = 1	Studium = 1 und Universitätsabschluss = 1	Als Amtsbezeichnung setzt das Innehaben einer Professur oder Dozentur ein Studium mit Universitätsabschluss voraus.
Dokortitel mit Detailangaben	Rückschluss auf das Fach	Die verschiedenen Doktorgrade erlauben den Rückschluss auf das Fach.
Akademie	Fachhochschulabschluss = 1	Akademien sind keine Hochschulen mit Promotionsrecht und werden deshalb als Fachhochschule klassifiziert.

**Tabelle 2: Beziehungen für abgeleitete Informationen**

**Fehlende Daten (Missings).** Die Lücken, die nicht mit Hilfe von Wenn-Dann-Beziehungen gefüllt werden können, werden als Missings bezeichnet.

net und treten dann auf, wenn die betreffenden Informationen im Internet nicht recherchierbar waren. In der Auswertung werden sie als fehlende Informationen kenntlich gemacht. In einigen Fällen kann nicht zwischen fehlenden Daten und bestimmter Eigenschaft einer Merkmalsausprägung unterschieden werden. Fehlt zum Beispiel in einem Lebenslauf der Hinweis auf eine Ausbildung, so ist dies kein sicherer Indikator dafür, dass sie auch nicht vorhanden ist. Wir gehen bei der Auswertung gesondert auf diese Fälle ein.

### 4.3 Erstellung auswertbarer Daten

Um die erfassten Daten auswerten zu können, müssen diese in eine strukturierte Form mit standardisierten Einträgen überführt werden. Wir haben uns hier für eine numerische Form entschieden. Hierzu werden die 17 Spalten zum Teil erweitert, sodass die neue Excel-Tabelle folgende 38 Spaltenbezeichnungen trägt:

- Jahr des Eintritts (1) sowie Namen des aktuellen Unternehmens (2), in dem die Aufsichtsrats-tätigkeit vollzogen wird
- Vollständiger Name, d.h. Vorname (3) und Nachname (4)
- Geschlecht, also männlich (5) und weiblich (6), Geburtsland (7) und Geburtsjahr (8)
- Arbeitnehmervertreter (9) und Arbeitgebervertreter (10)
- Berufliche Qualifikation, wie Studium (11) oder Ausbildung (12), und mögliche Titel, wie Doktor (13), Professor (14) oder Honorarprofessor (15), sowie Berufsfelder der Ausbildung oder Studienfächer (16)
- Ebenso wird nach sowohl Universitätsabschlüssen (16) als auch Fachhochschulabschlüssen (17) kategorisiert.

- Aktuelle Tätigkeit (18), gemeint ist die Tätigkeit zum Zeitpunkt des Eintritts und das dazugehörige Unternehmen (19) sowie die Branche (20)
- Letzte Tätigkeit (21), gemeint ist die Tätigkeit vor dem Zeitpunkt des Eintritts und die entsprechende Branche (22)
- Aktueller beruflicher Status (23)
- Sämtliche berufliche Erfahrungen wie Vorstandstätigkeiten (24), Geschäftsführung (25), Unternehmer (26), leitende Position (27), Angestellter (28), leitende Tätigkeit (29), politische Tätigkeit oder Regierungstätigkeit (30), lehrende und forschende Tätigkeit (31), Betriebsrat (32), Gewerkschaft (33), Ratstätigkeit (34), Beratertätigkeit (35), juristische Tätigkeit (36), weitere Mandate in anderen Aufsichtsräten (37) und Auslandserfahrungen (38) werden in als einzelne Merkmale definiert.

Damit die Informationen der ersten Excel-Tabelle korrekt in die neue erweiterte Excel-Tabelle übertragen werden können, sind zwei Schritte nötig:

1. **Schlüsselvergabe:** Den nominal erfassten Merkmalen werden zunächst Schlüssel zugeordnet. Insbesondere gilt dies für den Geburtsort, den Status, die verschiedenen Tätigkeiten, Berufsfelder der Ausbildung sowie Studienfächer und Branchen. Die Schlüssel dienen zum Beispiel dazu, die beruflichen Erfahrungen direkt bestimmten Tätigkeiten zuordnen zu können. Dadurch kann beispielsweise mit Hilfe der Schlüssel (siehe Tabelle 3, Tabelle 4, Tabelle 5, Tabelle 6) genau abgelesen werden, dass ein Aufsichtsratsmitglied, das während des beruflichen Werdegangs als Wirtschaftsprüfer tätig war, also einer beratenden Tätigkeit nachgegangen ist, einen Eintrag in der Spalte „beratende Tätigkeit“ in der erweiterten Excel-Tabelle erhält. Ein Aufsichtsratsmitglied, das Maschinenbau studiert hat und in Russland geboren ist, bekommt in der Spalte „Studienfach und Berufsfeld der Ausbildung“ das Fach Ingenieurwesen und in der Spalte „Geburtsort“ den Geburtsort Nicht-Deutschland zugeteilt. Die Übertragung der

Informationen aus der ersten Excel-Tabelle in die numerische Form hängt von den Schlüsseln ab, die in den oben genannten Tabellen (siehe Tabelle 3, Tabelle 4, Tabelle 5, Tabelle 6) definiert sind.

- 2. Numerische Codierung:** Nachdem dem Geburtsort, dem aktuellen Status, den verschiedenen Tätigkeiten, den Berufsfeldern der Ausbildung sowie den Studienfächern und Branchen die jeweiligen Schlüssel zur besseren Zuordnung zugewiesen worden sind, ist der nächste Schritt, den Klartext in ein Zahlenformat zu überführen. Hierfür bleiben die Angaben für das Jahr des Eintritts sowie der Name des aktuellen Unternehmens, in dem die Aufsichtsrats-tätigkeit vollzogen wird, der vollständige Name und das Geburtsjahr im Klartext bestehen. Dem Geburtsort, Studienfach und Berufsfeld der Ausbildung, beim Status sowie den aktuellen und letzten Tätigkeiten und der Branche werden die jeweiligen Schlüsselnummern eingetragen. Einem nicht in Deutschland geborenen Aufsichtsratsmitglied, das aktuell als Angestellter und zusätzlich im Betriebsrat tätig ist, wird für das Merkmal „Geburtsort“ die Schlüsselnummer 2 und für das Merkmal „aktuelle Tätigkeit“ die Schlüsselnummer 5 und 9 (siehe Tabelle 5) zugeordnet.
- 3. Codierung als 0/1-Variable.** Den übrigen Spalten mit den Bezeichnungen Arbeitnehmervertreter und Arbeitgebervertreter, Doktor oder Professorentitel, Studium oder Ausbildung, Universitätsabschluss oder Fachhochschulabschluss und sämtliche Erfahrungen wie Vorstandstätigkeiten, Geschäftsführung, Unternehmer, leitende Position, Angestellter, leitende Tätigkeit, politische Tätigkeit oder Regierungstätigkeit, lehrende und forschende Tätigkeit, Betriebsrat, Gewerkschaft, Ratstätigkeit, Beratertätigkeit, juristische Tätigkeit, weitere Mandate in anderen Aufsichtsräten und Auslandserfahrungen werden einem anderen Zahlensystem zugeordnet. Hier wird nur dann eine 1 eingetragen, wenn eine Information bejaht werden kann, und in allen anderen Fällen wird die Zelle freigelassen. Das heißt, dass ein Aufsichtsratsmitglied, das von den Arbeitnehmervertretern gewählt wurde und als einzige berufliche Erfahrung eine Gewerkschaftstätigkeit vorzuweisen



hat, keinen Eintrag in der Spalte „Arbeitgebervertreter“, aber eine 1 für das Merkmal „Arbeitnehmervertreter“ und „Gewerkschaftstätigkeit“ erhält. Da das Mitglied in dem fiktiven Fall über keine weiteren beruflichen Erfahrungen verfügt, erhält diese Spalte keinen Eintrag. Diese Art der Erfassung unterscheidet sich bei einigen Kriterien von dem im zweiten Teil angewandten Verfahren.

Schlüsselnr.	Bezeichnung	Geburtsland
1	Deutschland	Deutschland
2	Schweiz	Schweiz
3	Österreich	Österreich
> 3	nicht DACH <sup>1</sup>	Niederlande, GB, Irland, Frankreich, Italien, Spanien, Schweden, Finnland, Polen, China, Russland, Lettland, Israel, Katar, USA, Kanada, Australien, Brasilien

**Tabelle 3: Schlüsselnr. und Bezeichnung zum Geburtsland**

<sup>1</sup> DACH steht für Deutschland, Österreich, Schweiz.

<b>Schlüsselnr.</b>	<b>Schlüssel bzw. Spaltenbezeichnung</b>	<b>Studienfächer und Berufsfelder der Ausbildung</b>
1	Rechtswissenschaften	Jura
2	Wirtschaftswissenschaften	Wirtschaftswissenschaften, Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre, Ökonomie, Management, Finance, Leadership
3	Naturwissenschaften	Mathematik, Physik, Informatik, Chemie, Medizin
4	Ingenieurwissenschaften	Maschinenbau, Luftfahrttechnik, Wirtschaftsingenieurwesen, Polytechnik
5	Geisteswissenschaften	Philosophie, Publizistik, Kommunikationswissenschaften, Politikwissenschaften, Lehramt, Psychologie, Kunst, Literatur, Pädagogik
6	Sprach- und Kulturwissenschaften	Englisch, Sozialwissenschaften, Geschichte, Germanistik, Japanologie
7	Geowissenschaften	Agrarwirtschaft, Geographie, Forst- und Bodenwissenschaften
8	Kaufmännische Berufe	Einzel-/Großhandelskaufmann, Bankkaufmann, Bürokaufmann, Versicherungskaufmann, Industriekaufmann

9	Handwerksberufe	Maschinenbautechniker, Maschinenschlosser, Werkzeugmacher, KFZ-Mechaniker, Universalfräser, Fernmeldehandwerker, Messsteuerungs- und Regelmechaniker, Eisenhüttenwesen, Fertigungstechnik, Kupferschmied, Fernmeldemonteur, Fernmeldeelektroniker, Starkstromelektriker, Ziseleur
10	Technische Berufe	Techniker, Chemietechniker, Chemielaborjungwerker, Verfahrenstechniker, Technischer Zeichner, Radio- und Fernsehtechniker, Bauzeichner
11	Sonstige Ausbildungsberufe	Krankengymnastik, Koch, Raumplaner

**Tabelle 4: Schlüssel Studienfach und Berufsfeld der Ausbildung**

<b>Schlüsselnr.</b>	<b>Schlüssel bzw. Spaltenbezeichnung</b>	<b>Berufliche Erfahrungen<sup>2</sup></b>
1	Vorstand	Sämtliche Vorstandstätigkeiten
2	Geschäftsführung	Gesellschafter einer OHG, KG oder KGaA, Geschäftsleitung

<sup>2</sup> In der Spalte „berufliche Erfahrungen“ wurden die Berufsbezeichnungen wortwörtlich übernommen, auch wenn diese teilweise keine offizielle Berufsbezeichnung sind.

3	Unternehmer	Geschäftsführender Gesellschafter, Partner, Gründer, Komplementär, Anteilseigner, Aktionär, Gesellschafterausschuss, Kommanditist
4	Leitende Position	Direktion, Präsident, CFO, Manager, Abteilungsdirektor, Kommunikationsdirektor, Chief Compliance Officer, CRO, Vorsitzender/Chairman, Chef/Vizechef
5	Angestellter	Fachspezifisches Handwerk, Produktionsmitarbeiter, Sekretär, Mitarbeiter
6	Leitende Tätigkeit	Landesbezirksleiter, Bereichsleiter, Leiter Ministerbüros, Leiter Abteilung, Ausbilder
7	Politische Tätigkeit und Regierungstätigkeit	Stadtrat, Politiker, politische Berater
8	Lehrende und forschende Tätigkeit	Lehrer, Professor, Schulleiter, Honorarprofessor
9	Betriebsrat	Sämtliche Betriebsratstätigkeiten
10	Gewerkschaft	Sämtliche Einzelgewerkschaften im Deutscher Gewerkschaftsbund, Verdi
11	Ratstätigkeit	Verwaltungsrat, Stadtrat, Beirat
12	Beratertätigkeit	Unternehmensberater, Vorstandsberater, Wirtschaftsprüfer, Steuerfachleute, Of Counsel
13	Juristische Tätigkeit	Richter, Rechtsanwalt, ehrenamtlicher Richter

14	Ruhestand	Rente, Pension
Kein Schlüssel	Andere Aufsichtsräte	Weitere Aufsichtsratsmandate in Unternehmen
Kein Schlüssel	Ausland	Sämtliche Berührungen mit dem Ausland (Berufe im Ausland, Studium im Ausland)

**Tabelle 5: Schlüsselnr., Bezeichnung und Status sowie aktuelle/letzte Tätigkeit**

<b>Schlüsselnr.</b>	<b>Schlüssel bzw. Spaltenbezeichnung</b>	<b>Branche</b>
1	Bank	Geldinstitute, Kreditinstitute, Investmentbanken, Retailbanken
2	Finanzdienstleistungen	Bausparkassen, Finanzportfolioverwaltung
3	Versicherungen	Versicherungen
4	Dienstleistungen	Unternehmensberatung, Werbedienstleister (TMT), Steuerberatung, Kanzleibüros
5	Industrie	Stahl, Lebensmittelindustrie, Automobil
6	Energie	Produzenten & Händler der Energieträger Erdöl, Gas, Kohle, Nuklearenergie und regenerativer Energie

7	Technologie	Informationstechnologie
8	Chemie	Pharma, Papier
9	Verkehr	Luftfahrt, Transport, Logistik
10	Retail	Kleinhandel, Einzelhandel
11	Telekommunikation	Netzwerkbetreiber, Anbieter von Dienstleistungen, Hersteller von Telekommunikationslösungen
12	Agrarwirtschaft	Landwirtschaftliche Unternehmen, Anbau von Nutzpflanzen, Haltung von Nutztieren
13	Politik	Ministerium, Stadtrat

**Tabelle 6: Schlüsselnr., Bezeichnung und Branchen**

## 4.4 Datenqualität

Ziel dieser Auswertung ist es unter anderem, Vergleiche zwischen den Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern zu ziehen.<sup>3</sup> Um die verschiedenen Items auszuwerten und sie auf die Anzahl der von den Arbeitnehmern und Arbeitgebern gewählten Aufsichtsratsmitgliedern beziehen zu können, wird die folgende Tabelle 7 zugrunde gelegt. Es lässt sich entnehmen, dass sich in dem Datensatz für den Querschnittvergleich 494 Positionen befinden, davon 230 Arbeitgeber- und 232 Arbeitnehmerver-

<sup>3</sup> Da ein Fokus des ersten Teils dieser Studie darin besteht, die unterschiedlichen Vertretungsgruppen zu vergleichen, verwenden wir hier überwiegend die Bezeichnungen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter, wobei erstere die Anteilseignervertreter sind. Inhaltlich verwenden wir die beiden Bezeichnungen *Anteilseignervertreter* und *Arbeitgebervertreter* synonym.

treter. 32 Positionen, das sind 6,5% der Grundgesamtheit, lassen sich nicht zuordnen.

	Mandatsbezogen		Personenbezogen	
	Absolut	Relativ	Absolut	Relativ
Grundgesamtheit	494	100%	441	100%
Arbeitgeber- vertreter (AGV)	230	46,5%	186	42,2%
Arbeitnehmer- vertreter (ANV)	232	47,0%	227	51,5%
Keine Zuordnung zu AGV/ANV möglich	32	6,5%	28	6,3%

**Tabelle 7: Grundgesamtheit und Anteil Arbeitgebervertreter (AGV) und Arbeitnehmervertreter (ANV)**

Trotz der Vollerhebung war es also nicht immer möglich, zu jedem Item auch eine Information für jede einzelne Person zu erhalten. In den folgenden Auswertungen gehen wir daher implizit davon aus, dass die Verteilung in der Gruppe der fehlenden Daten gleich ist wie in der Gruppe derer, deren Daten wir erheben konnten.

Ebenso ist es trotz aller Qualitätssicherungsmaßnahmen möglich, dass Datenfehler vorliegen und einzelne Personen falsch zugeordnet oder falsch erhoben wurden. Aufgrund verschiedener Abschätzungen und Nachkontrollen gehen aber wir davon aus, dass die erhobenen Daten eine hohe Qualität aufweisen.

Wenn uns neuere Informationen über einzelne Personen bekannt geworden sind, haben wir diese laufend in der Datenbank ergänzt. Bezüglich

der obigen Tabelle kann es zum Beispiel passieren, dass erst später die Zuordnung einer Person zur Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerseite möglich war. Da der Auswertungszeitraum sich über eine längere Zeit erstreckt, kann es daher sein, dass sich verschiedene Auswertungen auf geringfügig unterschiedlichen Daten beziehen.

Weiterhin ist zu beachten, dass es wegen vorhandener Mehrfachmandate einiger Personen eine andere Anzahl an Mandaten (Aufsichtsratspositionen) als an Personen gibt. Der folgende Abschnitt zeigt die Details hierzu. Die Querschnittuntersuchungen in allen Folgekapiteln sind im Regelfall auf Mandate bezogen.



## 5. Ergebnisse

### 5.1 Mehrfachmandate

#### 5.1.1 Mehrfachmandate innerhalb des Datensatzes

Da wir alle Personen mit Namen erfasst haben, war es möglich zu ermitteln, wie viele Personen innerhalb der DAX-Unternehmen Mehrfachmandate bekleiden.

	Personen mit Mehrfachmandaten	Verteilt auf Mandate
<b>Alle</b>	38	91
<b>Arbeitgebervertreter (AGV)</b>	32	76
<b>Arbeitnehmervertreter (ANV)</b>	5	10
<b>Keine Zuordnung zu AGV/ANV möglich</b>	1	5

**Tabelle 8: Mehrfachmandate innerhalb des Datensatzes**

### **5.1.2 Mehrfachmandate auch außerhalb der DAX-Unternehmen**

Wir haben in diesem Teil der Studie nicht die Anzahl der weiteren Mandate erhoben, sondern lediglich die Information, ob weitere Mandate vorhanden sind oder nicht. Eine Information über die Anzahl weiterer Mandate befindet sich aber im zweiten Teil dieser Studie.

Die Erfassung von Mehrfachmandaten außerhalb der DAX-Unternehmen ist wesentlich schwieriger als innerhalb des Datensatzes. Da Lebensläufe keine aktiven Informationen über fehlende Aktivitäten enthalten, müssen wir alle Lebensläufe als ohne Mehrfachmandate zählen, in denen keine anderen Mandate genannt werden. Die Zahlen der folgenden Tabellen unterschätzen daher die tatsächliche Zahl der Mehrfachmandate.

Das Kriterium für die Erfassung des Merkmals „Mehrfachmandate“ ist die Frage, ob eine Person zurzeit oder in der Vergangenheit weiteren Mandaten nachgegangen ist. Hierbei kommt es nicht auf die Anzahl der anderen Mandate an, sondern lediglich darauf, ob die Personen jemals weitere Tätigkeiten als Aufsichtsrat in anderen Unternehmen ausgeübt haben oder ausüben.

Ausgehend von einer Grundgesamtheit von 494 Mandaten innerhalb des Datensatzes konnte ermittelt werden, dass 220 Personen einer weiteren Aufsichtsrats Tätigkeit nachgehen oder in der Vergangenheit nachgegangen sind. Von 274 Mitgliedern, dies entspricht 55,47%, konnten keine Informationen bezüglich weiterer Aufsichtsratsmandate eingeholt werden. In 18 Fällen ist zwar ein Mehrfachmandat bekannt, aber nicht ob es sich um einen Arbeitgeber- oder Arbeitnehmervertreter handelt.

Alle Aufsichtsratsmitglieder mit Mehrfachmandaten			
	Absolut	Prozentual	Hinweis
<b>Grundgesamtheit</b>	494	100%	
<b>Mehrfachmandate bekannt</b>	220	44,5%	bezogen auf Grundgesamtheit
<b>Keine Mehrfachmandate bekannt</b>	274	55,5%	

**Tabelle 9:** Anzahl Aufsichtsratsmitglieder mit derzeitigen oder vorangegangenen anderen Aufsichtsratsmandaten

Auch hier ist die Verteilung bei den Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern sehr unterschiedlich, wie die folgende Tabelle zeigt. Während für zwei Drittel der Arbeitgebervertreter eine weitere Aufsichtsrats-tätigkeit bekannt ist, gilt dies bei den Arbeitnehmervertretern für weniger als ein Drittel. Dass ein derartiger Unterschied besteht, ist allerdings schon deshalb zu erwarten, weil die Arbeitnehmervertreter typischerweise ausschließlich im Aufsichtsrat des Unternehmens sitzen, bei dem sie auch sonst angestellt sind.

<b>Arbeitgebervertreter (AGV) mit Mehrfachmandaten</b>			
	Absolut	Prozentual	Hinweis
<b>AGV insgesamt</b>	224	100%	
<b>AGV und Mehrfachmandat bekannt</b>	141	62,9%	bezogen auf alle AGV
<b>AGV und kein Mehrfachmandat bekannt</b>	83	37,1%	
<b>Arbeitnehmervertreter (ANV) mit Mehrfachmandaten</b>			
	Absolut	Prozentual	Hinweis
<b>ANV insgesamt</b>	232	100%	
<b>ANV und Mehrfachmandat bekannt</b>	61	26,3%	bezogen auf alle ANV
<b>ANV und kein Mehrfachmandat bekannt</b>	171	73,7%	

**Tabelle 10: Anzahl Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter mit derzeitigen oder vorangegangenen anderen Aufsichtsratsmandaten**

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei einer Auswertung nach dem Geschlecht. Während bei den Männern für etwa die Hälfte andere Aufsichtsrats-tätigkeiten bekannt sind, ist dies nur bei weniger als einem Drittel der Frauen der Fall. Dieser Effekt geht aber zum Teil darauf zurück, dass mehr Frauen als Arbeitnehmervertreter entsandt werden und diese weniger Mehrfachmandate haben.

<b>Männer mit Mehrfachmandaten</b>			
	Absolut	Prozentual	Hinweis
<b>Männer insgesamt</b>	419	100%	
<b>Männer und Mehrfachmandat bekannt</b>	199	47,5%	bezogen auf alle Männer
<b>Männer und kein Mehrfachmandat bekannt</b>	220	52,5%	
<b>Frauen mit Mehrfachmandaten</b>			
	Absolut	Prozentual	Hinweis
<b>Frauen insgesamt</b>	75	100%	
<b>Frauen und Mehrfachmandat bekannt</b>	21	28,0%	bezogen auf alle Frauen
<b>Frauen und kein Mehrfachmandat bekannt</b>	54	72,0%	

**Tabelle 11:** Anzahl Männer und Frauen mit derzeitigen oder vorangegangenen anderen Aufsichtsratsmandaten

## 5.2 Demographische Merkmale

Damit Aussagen über die demographischen Merkmale der 494 Aufsichtsratsmitglieder getroffen werden können, werden diese auf Geburtsjahr, Geburtsort und Geschlecht hin untersucht.

### 5.2.1 Alter

Von Inhabern der 494 Aufsichtsratspositionen konnten die Geburtsjahre von 375 Personen, das entspricht 75,91% der Grundgesamtheit, ermittelt und als rechnerisches Alter (der Differenz zum Erfassungsjahr) in die unten abgebildete Tabelle eingetragen werden. Bei 119 Mitgliedern (24,09%) fehlen Informationen über das Jahr der Geburt, sodass diese als „fehlende Informationen“ erfasst werden.

Im Durchschnitt sind die Aufsichtsratsmitglieder 58,3 Jahre alt. Die Arbeitgebervertreter sind durchschnittlich 61,4 Jahre alt, die Arbeitnehmervertreter sind mit einem Durchschnittsalter von 53,7 Jahren um 7,7 Jahre jünger (siehe bezüglich der Verteilung auch Abbildung 1). Interessant ist ebenfalls, dass das älteste Mitglied des Aufsichtsrats 1929 geboren wurde und somit 82 Jahre alt ist. Hierbei ist unklar, ob es sich um einen Arbeitnehmer- oder Arbeitgebervertreter handelt. Die älteste Person, der eine Arbeitgebervertretung zugeteilt werden konnte, kam 1937 zur Welt, wohingegen das jüngste Mitglied mit 40 Jahren 1971 geboren wurde. Bei den Arbeitnehmervertretern ist das jüngste Mitglied 39 Jahre und das älteste 66 Jahre alt.

Eine mögliche Erklärung für den Altersunterschied besteht darin, dass die Arbeitnehmervertreter eines Unternehmens zum großen Teil dort angestellt sind und der Aufsichtsratsstätigkeit nebenberuflich nachgehen. Sie stehen damit noch im aktiven Berufsleben, wogegen einige Arbeitgebervertreter die Aufsichtsratsstätigkeit als Hauptberuf gegen Ende ihrer beruflichen Karriere oder sogar noch nach der Pensionierung ausüben. Durch das Pensionierungsalter ist das Höchstalter bei den Arbeitnehmervertretern stärker nach oben begrenzt als bei den Anteilseignervertretern. Dies kann auch erklären, weshalb die Altersstreuung der Arbeitnehmervertreter kleiner ist als die der Anteilseignervertreter. Im Resultat sind

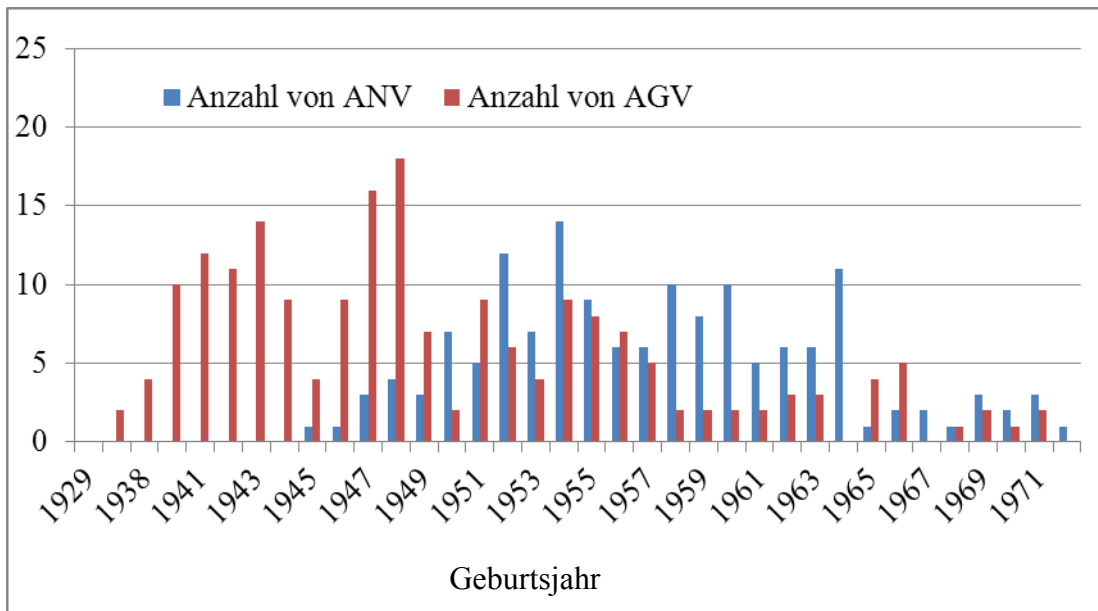
aber die Arbeitnehmervertreter als Gruppe bezüglich des Alters weniger divers als die Arbeitgebervertreter.

Es ist in diesem Zusammenhang wichtig darauf hinzuweisen, dass Diversität nicht gleichbedeutend mit „jünger“ ist, sondern nur durch eine größere Altersstreuung gemessen werden kann. Dennoch gibt es in der Diskussion um Vorgaben zur Zusammensetzung der Aufsichtsräte neben der Forderung nach einer Frauenquote auch gelegentlich die Forderung nach einer Altersgrenze (vgl. Deloitte 2011, S. 13). Bezüglich der Diversität wäre dies aber nicht nur kontraproduktiv, sondern es wäre auch inhaltlich als Altersdiskriminierung einzustufen.

	Mandatsbezogen		Personenbezogen	
	Alter in Jahren (Mittelwert)	Standardabweichung	Alter in Jahren (Mittelwert)	Standardabweichung
Gesamt	58,3	8,2	57,6	8,2
Arbeitgebervertreter	61,4	7,9	61,0	8,2
Arbeitnehmervertreter	53,7	6,0	53,7	6,0
Männlich	59,3	8,1	58,6	8,1
Weiblich	52,5	6,4	52,4	6,5

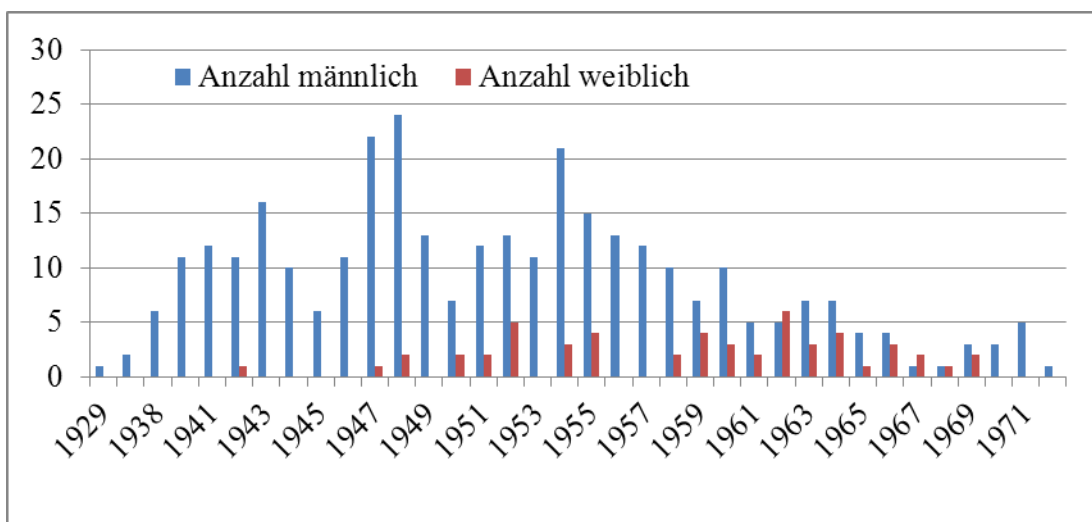
**Tabelle 12: Mittelwert und Streuung des Alters nach Untergruppen**

Die obige Tabelle zeigt auch, dass sich die Werte nur wenig ändern, wenn man nicht nach Mandaten auswertet, sondern nach einzelnen Personen. Da die Personen mit Mehrfachmandaten innerhalb der DAX-Unternehmen im Mittel älter sind, ist der Personenaltersschnitt etwas niedriger als der Mandatsaltersschnitt, und dieser Effekt ist in der Gruppe der Männer und der Arbeitgebervertreter stärker ausgeprägt, weil dort mehr Mehrfachmandate existieren.



**Abbildung 1: Häufigkeit Arbeitgebervertreter (AGV) und Arbeitnehmervertreter (ANV) nach Geburtsjahr (mandatsbezogen)**





**Abbildung 2: Anzahl Aufsichtsratsmitglieder nach Geburtsjahr und Geschlecht (mandatsbezogen)**

## 5.2.2 Geburtsland

Von den 494 Aufsichtsratsmitgliedern konnte für 360 Personen der Geburtsort ermittelt werden. Unter den vorhandenen Daten gibt es 295 Personen mit einem Geburtsort in Deutschland und 65 Aufsichtsratsmitglieder mit einem Geburtsort außerhalb Deutschlands. Etwa ein Drittel dieser Gruppe stammt aus Österreich oder der Schweiz, sodass 45 Aufsichtsratsmitglieder außerhalb des deutschsprachigen Raums geboren wurden. (Der deutschsprachige Raum D, A, CH wird im Folgenden als DACH abgekürzt.)

Betrachtet man die 65 nicht in Deutschland geborenen Aufsichtsratsmitglieder, so ist erkennbar, dass hiervon 73,8% Arbeitgeber- und lediglich 13,8% Arbeitnehmervertreter sind. Die Zahlen addieren sich nicht zu 100%, weil in 29 Fällen zwar der Geburtsort ausfindig gemacht werden

konnte, die Person aber nicht der Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerseite zugeordnet werden konnte (hiervon sind 21 mit deutschem Geburtsort und 8 mit ausländischem Geburtsort).

Geburtsland			
	Absolut	Prozentual	Hinweis
<b>Grundgesamtheit</b>	494		
<b>Information zu Geburtsland vorhanden</b>	360	72,9%	bezogen auf Grundgesamtheit
<b>Geburtsland D</b>	295	81,9%	bezogen auf vorhandene Informationen
<b>Geburtsland nicht D</b>	65	18,1%	
<b>Geburtsland nicht DACH</b>	45	12,5%	

**Tabelle 13: Anzahl Aufsichtsratsmitglieder nach Geburtsland**

<b>Arbeitgebervertreter nach Geburtsland</b>			
	Absolut	Prozentual	Hinweis
<b>Arbeitgebervertreter (AGV) und Informationen vorhanden</b>	200		
<b>AGV und Geburtsland D</b>	152	76,0%	bezogen auf vorhandene Informationen
<b>AGV und Geburtsland nicht D</b>	48	24,0%	
<b>AGV und Geburtsland nicht DACH</b>	31	15,5%	

**Tabelle 14: Anzahl Arbeitgebervertreter nach Geburtsland**

Arbeitnehmervertreter nach Geburtsland			
	Absolut	Prozentual	Hinweis
Arbeitnehmervertreter (ANV) und Informationen vorhanden	131		
ANV und Geburtsland D	122	93,1%	bezogen auf vorhandene Informationen
ANV und Geburtsland nicht D	9	6,9%	
ANV und Geburtsland nicht DACH	6	4,6%	

**Tabelle 15: Anzahl Arbeitnehmervertreter nach Geburtsland**

Da sich diese Studie ausschließlich auf deutsche Unternehmen bezieht, ist es nicht verwunderlich, dass die Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder auch aus Deutschland stammt. Tatsächlich ist der Ausländeranteil mit insgesamt 18% (also fast einem Fünftel aller Mandate) etwa doppelt so hoch wie der Ausländeranteil in der Gesamtbevölkerung. Dieser beträgt Ende 2011 laut Statistischem Bundesamt 9% (vgl. Statistisches Bundesamt 2012, S. 23). Zwar sind die beiden Werte nicht exakt vergleichbar, weil der von uns erhobene Geburtsort nicht deckungsgleich mit der Staatsangehörigkeit ist, aber dennoch gibt der Vergleich der beiden Werte eine gute Indikation und zeigt, dass Ausländer im Aufsichtsrat eher über- als unterrepräsentiert sind.

Daran ändert sich auch nichts Grundsätzliches, wenn man nur Personen als Ausländer zählt, die von außerhalb des deutschsprachigen Raums stammen, also nicht aus den DACH-Ländern (Deutschland, Österreich, Schweiz). Zwar ist der Anteil der anderen DACH-Länder etwa ein Drittel

aller als Ausländer gezählten Personen, aber auch ohne sie liegt der Ausländeranteil der Aufsichtsratsmitglieder mit 12,5% immer noch deutlich über den 9% der Gesamtbevölkerung.

Legt man die Werte für die Arbeitgebervertreter zugrunde, so zeigt sich eine noch deutlichere Diversität nach Herkunftsland. Die Anteilseignervertreter sind bezüglich der Internationalität etwa 2,6-mal so „divers“ wie die Gesamtbevölkerung Deutschlands.

Erstaunlich ist demgegenüber das fast völlige Fehlen dieser Diversität bei den Arbeitnehmervertretern. Selbst wenn man dort die Vertreter aus den anderen DACH-Ländern als Ausländer zählt, gibt es nur 6,9% Ausländeranteil; ohne die DACH-Länder sind es nur noch 4,6%. Während Ausländer in der Arbeitgebervertretung deutlich gegenüber dem Bevölkerungsmittel überrepräsentiert sind, sind sie unter den Arbeitnehmervertretern deutlich unterrepräsentiert.

Die in der öffentlichen Diskussion oft vorgetragene Aussage, deutsche Aufsichtsräte seien zu wenig divers in Bezug auf die Herkunft der Mitglieder, beruht daher zu einem großen Teil auf zwei Effekten: Erstens der Vermischung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern, was zu einem verzerrten Bild führt, weil die bemängelte fehlende Diversität nur für die Arbeitnehmervertreter vorliegt. Zweitens wird in der Diskussion oft eine ungeeignete Bezugsgröße zugrunde gelegt (ein Beispiel hierfür ist Schmid & Daniel 2007). Um zu beurteilen, ob die Herkunftsstreuung der Mitarbeiter eines deutschen Unternehmens groß oder klein ist, muss man es mit der Zusammensetzung der deutschen Bevölkerung vergleichen und nicht mit dem geographischen Tätigkeitsgebiet. Wenn ein Unternehmen zum Beispiel durch den Export und andere Verflechtungen potenziell ein Viertel der Weltbevölkerung erreicht (also 1,75 Milliarden Menschen), dann dürften nach der Logik dieser Bezugsgröße nur noch etwa 5% der Aufsichtsratspositionen durch Deutsche besetzt sein. Offensichtlich ist diese Bezugsgröße somit kein sinnvoller Vergleich für Unternehmen, die als deutsche Unternehmen charakterisiert werden.

### 5.2.3 Geschlecht

Für alle 494 Mitglieder der Aufsichtsräte konnte die Information über das Geschlecht der Personen erfasst werden. 419 Mitglieder (84,8%) sind Männer und 75 Mitglieder (15,2%) sind Frauen. Von 32 Personen ist zwar das Geschlecht bekannt, nicht aber die Zuordnung zu den Arbeitgeber- oder Arbeitnehmervertretern. (Von 6 Personen wurde die Zuordnung noch während der Auswertung bekannt, weshalb diesbezüglich in einigen Tabellen leicht unterschiedliche Werte genannt werden.)

Alle Aufsichtsratsmitglieder: Geschlecht			
	Absolut	Prozentual	Hinweis
<b>Grundgesamtheit</b>	494		
<b>Information zu Geschlecht vorhanden</b>	494	100%	bezogen auf Grundgesamtheit
<b>Männlich</b>	419	84,8%	bezogen auf vorhandene Informationen
<b>Weiblich</b>	75	15,2%	

**Tabelle 16: Anzahl Aufsichtsratsmitglieder nach Geschlecht**

Schlüsselt man die Daten nach Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern auf, sieht man, dass in beiden Gruppen der Frauenanteil sehr unterschiedlich ist. Er liegt bei den Arbeitnehmervertretern etwa 10 Prozentpunkte höher, allerdings auch hier mit 21% auf recht niedrigem Niveau.

<b>Arbeitgebervertreter (AGV) nach Geschlecht</b>			
	Absolut	Prozentual	Hinweis
<b>Arbeitgebervertreter (AGV) und Geschlecht bekannt</b>	224	100%	
<b>Männlich</b>	201	89,7%	bezogen auf vorhandene Informationen
<b>Weiblich</b>	23	10,3%	
<b>Arbeitnehmervertreter (ANV) nach Geschlecht</b>			
	Absolut	Prozentual	Hinweis
<b>Arbeitnehmervertreter (ANV) und Geschlecht bekannt</b>	232	100%	
<b>Männlich</b>	184	79,3%	bezogen auf vorhandene Informationen
<b>Weiblich</b>	48	20,7%	

**Tabelle 17: Anzahl Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter nach Geschlecht**

Um zu testen, ob der Unterschied zwischen den beiden Gruppen statistisch signifikant ist, stellt die folgende Tabelle den gleichen Sachverhalt als Kreuztabelle (Pivot-Tabelle) dar.

	Männlich	Weiblich	Gesamt
AGV	201	23	224 49%
ANV	184	48	232 51%
Gesamt	385 84%	71 16%	456 100%

**Tabelle 18: Kreuztabelle Anzahl Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter nach Geschlecht**

Der Chi-Quadrat-Test ergibt hier einen (zweiseitigen) P-Wert von 0,0033. Die unterschiedliche Geschlechterverteilung zwischen den Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern ist somit hochsignifikant.

### 5.3 Eintrittsjahr

Bei der Untersuchung des Merkmals Eintrittsjahr wurde ermittelt, in welchem Jahr die jetzigen Mitglieder des Aufsichtsrats der 30 DAX-Unternehmen ihre Tätigkeit aufgenommen haben. Hierbei konnten Informationen von 436 Mandaten gefunden werden. Lediglich 58 von insgesamt 494 Eintrittsjahren konnten nicht festgestellt werden. Bezogen auf die gesamte Arbeitnehmer- und Arbeitgeberanzahl konnten 86,64% bzw. 94,64% der Eintrittsjahre ausfindig gemacht werden.

Abbildung 3 stellt die Verteilung der Eintrittsjahre als Histogramm dar. Man sieht, dass in den Jahren 2007 bis 2009 fast die Hälfte der derzeitigen Aufsichtsratsmitglieder (209 von 436 Personen) ihre Tätigkeit aufgenommen haben. Dies ist erstaunlich, weil man eher hätte erwarten kön-



nen, dass in jedem Jahr eine etwa konstante Anzahl von Mitgliedern ausgetauscht wird und dann mit unterschiedlichen Verweildauern im Aufsichtsrat verbleibt. Dies würde zu einer Verteilung führen, die rechts die höchsten Häufigkeiten zeigt, die dann nach links hin abnehmen. Offenbar waren die Jahre 2008 und 2009 atypische Jahre bezüglich der Neuberufung von Aufsichtsratsmitgliedern. Möglicherweise ist die Ursache hierfür die Wirtschaftskrise.

Dass die Jahre 2008 und 2009 eine Sondersituation waren, wird auch dadurch nahegelegt, dass nur recht wenige Neuzugänge im Jahr 2010 vorhanden sind. Die Zahlen von 2011 liegen allerdings deshalb so niedrig, weil unsere Erhebung in diesem Jahr stattgefunden hat und dieses Jahr daher nur teilweise eingegangen ist.

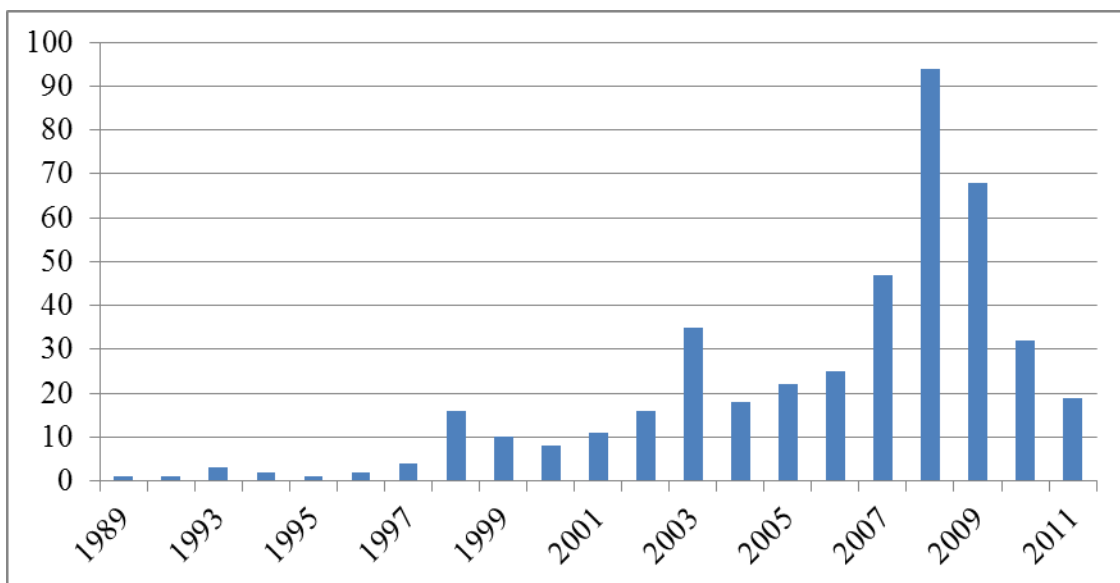
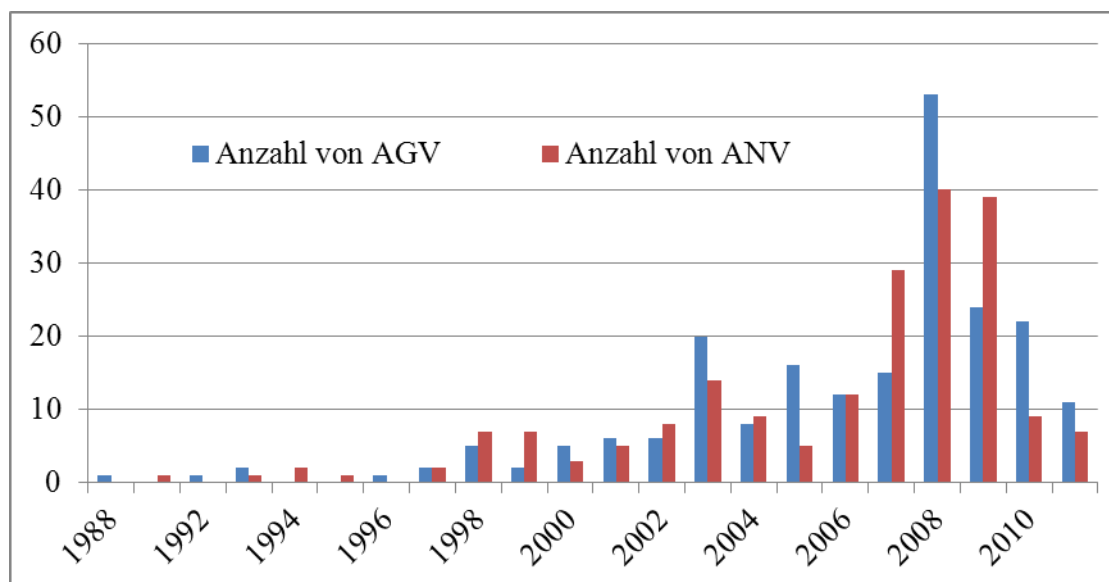


Abbildung 3: Anzahl der Aufsichtsräte nach Eintrittsjahr

Abbildung 4 zeigt die Verteilung getrennt für Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter. Die eben beschriebene Struktur gilt für beide Teilgrup-

pen in ähnlicher Weise. Das älteste Eintrittsjahr seitens der Arbeitnehmervertretung ist das Jahr 1989 und das der Arbeitgebervertretung 1988.



**Abbildung 4: Anzahl der Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter nach Eintrittsjahr**

Die folgende Tabelle vergleicht die Zeiten miteinander, die verschiedene Untergruppen im Aufsichtsrat verbracht haben. Die Verweildauer der Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter sind erstaunlich ähnlich und liegen sehr dicht bei fünf Jahren, was auch mit der Länge einer Wahlperiode zusammenfällt. Auch wenn die Voraussetzungen für einen t-Test strenggenommen nicht erfüllt sind, haben wir ihn zur Abschätzung dennoch durchgeführt und finden erwartungsgemäß keinen signifikanten Unterschied zwischen den Verweildauern der beiden Gruppen.

Auffällig ist, dass die mittlere Verweildauer der Frauen um 1,5 Jahre kürzer ist als die der Männer. Bezogen auf die mittlere Verweildauer aller Mitglieder von 5,1 Jahren ist dies 29% kürzer. Ein t-Test zeigt hier auf dem 99,5%-Signifikanzniveau einen Unterschied zwischen Männern und Frauen an. Auch wenn die Verweildauern nicht als normalverteilt ange-

nommen werden können, ist dies ein deutlicher Indikator für einen tatsächlich vorhandenen Unterschied. Dieser deutet darauf hin, dass in den letzten vier Jahren verstärkt Frauen in den Aufsichtsrat berufen wurden.

<b>Bisherige Dauer der Aufsichtsrats­tätigkeit</b>			
	Anzahl Beobachtungen	Mittlere Dauer im Aufsichtsrat in Jahren	Standardabweichung der Dauer
<b>Alle</b>	436	5,1	4,0
<b>Arbeitgebervertreter</b>	212	4,9	3,9
<b>Arbeitnehmervertreter</b>	201	5,2	4,0
<b>Männer</b>	376	5,3	4,0
<b>Frauen</b>	60	3,8	3,7

**Tabelle 19:** Bisherige Dauer der Aufsichtsrats­­tätigkeit für ausgewählte Untergruppen

## 5.4 Vorstandstätigkeit

Wir haben die Lebensläufe auch daraufhin untersucht, wie viele Aufsichtsratsmitglieder einmal einem Vorstand angehörten, wie viele aktuell einem Vorstand angehören und wie viele Mitglieder die Vorstandstätigkeit als letzte Tätigkeit vor bzw. zum Zeitpunkt des Eintritts wahrgenommen haben.

Wir haben diese Daten so ausführlich erhoben, weil sie sich auf eine derzeit lebhaft diskutierte Frage beziehen. Daher geben wir zunächst im folgenden Unterpunkt den Diskussionstand hierzu wieder.

#### **5.4.1 Diskussion zur Vorstandstätigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern**

Der direkte Wechsel aus dem Vorstand in den Aufsichtsrat ist in den letzten Jahren immer wieder in den Fokus der öffentlichen Diskussion geraten. Es wird oft die Vermutung geäußert, dass ein direkter Wechsel in den Aufsichtsrat Interessenkonflikte mit sich bringt, zum Beispiel wenn es darum geht, den Vorstand zu entlasten oder Missstände aufzuklären.

Karl-Heinz Büschemann formulierte diese Problematik in einem Artikel über den Korruptionsfall bei Siemens, mit dem sich Heinrich von Pierer als Vorstand und Aufsichtsratsvorsitzender auseinandersetzen musste, folgendermaßen: „Je erfolgreicher er als Kontrolleur wäre, umso schlechter sähe er als Ex-Vorstandschef aus“ (Büschemann, 2010). Auch von Seiten der Politik wurde und wird ein direkter Wechsel immer wieder stark kritisiert. Dieses Vorgehen erwecke den Eindruck, dass die Führung nicht mehr dem Vorstand, sondern dem Aufsichtsrat obliege, der wiederum seine Funktion als Kontrollmechanismus verliere (vgl. z.B. tagesschau.de, 2011). Auch die Regelungen des Deutschen Corporate Governance Kodex lehnen einen direkten Wechsel ab, „es sei denn, ihre Wahl erfolgt auf Vorschlag von Aktionären, die mehr als 25% der Stimmrechte an der Gesellschaft halten“ (Regierungskommission, 2011, S. 11). Ist dies nicht der Fall, muss ein Vorstandsmitglied mindestens zwei Jahre warten, bevor es seine Aufsichtsrats­tätigkeit aufnimmt.

Auffällig an dieser Argumentation ist, dass sie implizit oder explizit von einem unbedingt vorhandenen Interessenskonflikt zwischen dem Aufsichtsrat und seinen vorangegangenen Vorständen unterstellt und diese Situation nicht eher als einen Sonderfall betrachtet.

Dabei steht es außer Frage, dass die Tätigkeit als Vorstand die Qualifikation einer Person für die Position des Aufsichtsrats deutlich erhöht. Aufsichtsratsmitglieder müssen ein angemessenes Wissen über alle üblichen Geschäftsvorfälle besitzen, um ihren Aufgaben eigenverantwortlich und

höchstpersönlich nachkommen zu können. Dieses Wissen ist bei ehemaligen Vorstandsmitgliedern durch die Verantwortung, die sie in ihrer Position für die verschiedensten Vorfälle übernehmen mussten, viel eher gegeben, besonders wenn sie aus der gleichen oder einer nahen Branche stammen (vgl. Meder 2009, S. 50). Schilling 2009 schreibt hierzu: „Immerhin leiten diese Kandidaten erfolgreich Großunternehmen und können Herausforderungen und Fragestellungen aus der Perspektive eines Vorstandsvorsitzenden beurteilen“. Ein weiterer Vorteil ist, dass man sich im Netzwerk gegenseitig kennt und die Qualifikationen des anderen gut einschätzen kann. Daraus entstehen Aufsichtsräte, „die homogen in der personellen Zusammensetzung und heterogen in der fachlichen Qualifikation“ sind (Schilling 2009). Balsmeier, Buchwald & Peters 2009 finden in ihrer empirischen Untersuchung auch einen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Aufsichtsratsvorsitzenden, die an anderer Stelle Vorstand sind.

Während der direkte Wechsel in den Vorstand desselben Unternehmens umstritten sein mag, bedeutet eine allgemeine Vorstandserfahrung tendenziell eine höhere Qualifikation für die Aufsichtsrats Tätigkeit in einem anderen Unternehmen. Wir haben bei der Datenerhebung zwischen diesen beiden Fällen unterschieden.

#### 5.4.2 Untersuchungsergebnisse

Bei der Erfassung von Vorstandstätigkeiten gibt es wieder das Problem, dass ein Lebenslauf nicht explizit erwähnt, wenn diese Art der Erfahrung nicht vorhanden ist. Da somit bezüglich dieses Merkmals fehlende Daten als „keine Vorstandserfahrung“ gezählt werden, werden die tatsächlichen Zahlen etwas höher liegen als von uns genannt. Die tatsächliche Qualifikation durch vorausgegangene Vorstandserfahrung wird also eher unterschätzt.

Unsere Zahlen zeigen, dass die Wechselhäufigkeit direkt vom Vorstand in den Aufsichtsrat in der öffentlichen Diskussion überbewertet wird. Dieser Fall tritt in unseren Daten nur in 7,1% der Fälle auf. Der Wert ist für die Arbeitgebervertreter mit 14,7% allerdings etwa doppelt so hoch, weil er

bei den Arbeitnehmervertretern überhaupt nicht auftritt. Es ist auch zu beachten, dass diese Zahlen den Fall umfassen, in denen ein Vorstand in den Aufsichtsrat eines anderen Unternehmens eintritt. Der als kritisch betrachtete Fall tritt also eher noch seltener auf.

Alle Aufsichtsratsmitglieder mit Vorstandserfahrung			
	Absolut	Prozentual	Hinweis
<b>Grundgesamtheit</b>	494	100%	
<b>Vorstandserfahrung vorhanden</b>	161	32,6%	bezogen auf Grundgesamtheit
<b>Direkt von Vorstand in Aufsichtsrat</b>	35	7,1%	

**Tabelle 20: Vorstandserfahrung aller Aufsichtsratsmitglieder**

Nimmt man die vorangegangene Vorstandserfahrung als Indikator für die Qualifikation der Aufsichtsräte, dann ist auffällig, wie viel geringer diese Art der Qualifikation für die Arbeitnehmervertreter ist. Bei ihnen haben nur 4,7% Erfahrungen als Vorstand, wogegen diese Qualifikation bei dem Arbeitgebervertretern in mehr als der Hälfte der Fälle (57,1%) vorhanden ist. Dieses Ergebnis wirkt nicht erstaunlich, solange man annimmt, dass eine Person lediglich in demselben Unternehmen Aufsichtsrat wird, in dem es zuvor auch Vorstand war. Dies ist aber nicht der Normalfall der hier genannten Daten. Tatsächlich ist es verwunderlich, dass es den Arbeitnehmern nicht gelingt, mehr ehemalige Vorstände als eigene Vertreter zu gewinnen.

<b>Arbeitgebervertreter (AGV) mit Vorstandserfahrung</b>			
	Absolut	Prozentual	Hinweis
<b>AGV insgesamt</b>	224	100%	
<b>AGV mit Vorstandserfahrung</b>	128	57,1%	bezogen auf alle AGV
<b>AGV und direkt von Vorstand in Aufsichtsrat</b>	33	14,7%	
<b>Arbeitnehmervertreter (ANV) mit Vorstandserfahrung</b>			
	Absolut	Prozentual	Hinweis
<b>ANV insgesamt</b>	232	100%	
<b>ANV mit Vorstandserfahrung</b>	11	4,7%	bezogen auf alle ANV
<b>ANV und direkt von Vorstand in Aufsichtsrat</b>	0	0%	

**Tabelle 21: Vorstandstätigkeit, getrennt nach Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter**

Auffällig ist auch, dass der Anteil der Vorstandserfahrung bei Frauen deutlich geringer ist als bei den Männern. Während bei den Arbeitgebervertretern fast zwei Drittel aller Männer Vorstandserfahrung aufweisen, gilt dies nur für ca. 17% der Frauen. Zumindest für dieses Kriterium gilt somit: Frauen werden offenbar auch mit einer geringeren Qualifikation zur Vertretung der Anteilseigner in den Aufsichtsrat berufen.

Männer mit Vorstandserfahrung					
	Alle Männer		Nur männliche Arbeitgebervertreter		
	Absolut	In %	Absolut	In %	Hinweis
<b>Männer insgesamt</b>	419	100%	201	100%	
<b>Männer mit Vorstandserfahrung</b>	154	36,8%	125	62,2%	bezogen auf Kopfzeile
<b>Männer direkt von Vorstand in Aufsichtsrat</b>	34	8,1%	33	16,4%	
Frauen mit Vorstandserfahrung					
	Alle Frauen		Nur weibliche Arbeitgebervertreter		
	Absolut	In %	Absolut	In %	Hinweis
<b>Frauen insgesamt</b>	75	100%	23	100%	
<b>Frauen mit Vorstandserfahrung</b>	8	10,7%	4	17,4%	bezogen auf Kopfzeile
<b>Frauen direkt von Vorstand in Aufsichtsrat</b>	1	1,3%	1	4,3%	

**Tabelle 22: Vorstandstätigkeit, getrennt nach Männern und Frauen**



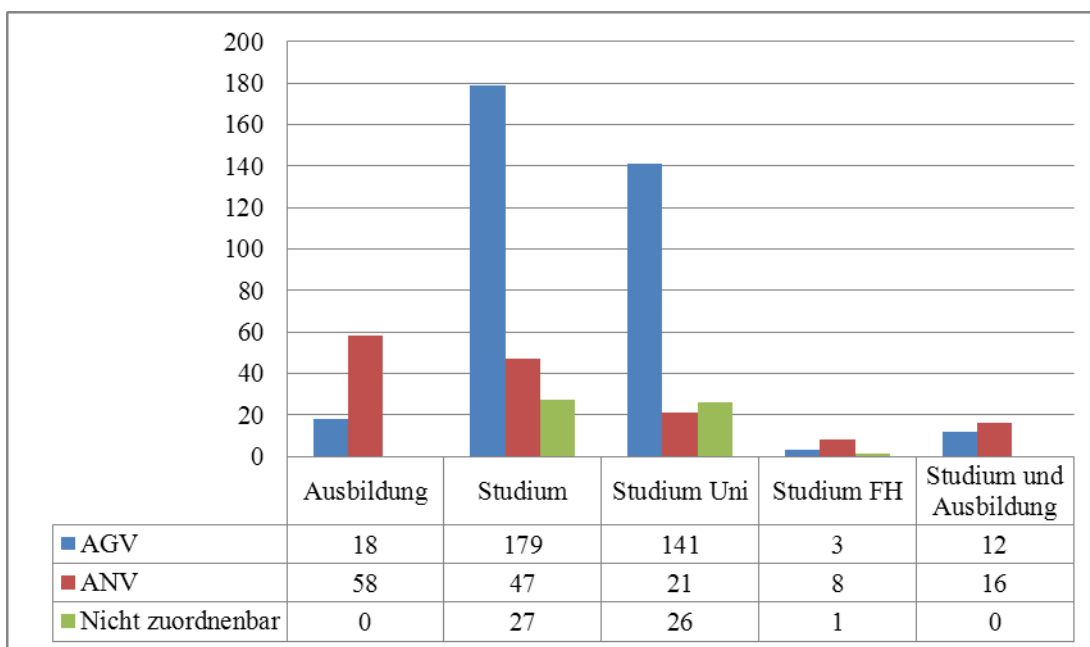
## 5.5 Ausbildung und Studium

Um die Diversität der Aufsichtsratsmitglieder bezüglich der unterschiedlichen Ausbildungswege untersuchen zu können, haben wir auch die Merkmale Studienfach, Berufsfeld der Ausbildung, Abschlüsse und Titel erhoben. Die Erhebung erfolgte durch Zuordnung auf einer 0/1-Skala, das heißt, es wurde nur danach unterschieden, ob eine bestimmte Art der Ausbildung oder des Studiums genannt wurde oder nicht.

Bezüglich vorhandener Berufsausbildungen liegen für die 494 Aufsichtsratspositionen für nur 76 Fälle Informationen vor. Es besteht wiederum das Problem, dass nicht unterschieden werden kann, ob Daten fehlen oder ob eine bestimmte Form der Ausbildung tatsächlich nicht vorliegt.

Um in dieser Situation die Lesbarkeit der Angaben zu erleichtern, haben wir die Darstellungsrichtung geändert und geben in den folgenden Abbildungen in der Regel an, wie viele Nennungen in der jeweiligen Kategorie vorhanden sind, gegebenenfalls unterteilt nach Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern. Die Informationen bleiben auch auf diese Weise direkt interpretierbar, weil etwa gleich viele Arbeitgeber- wie Arbeitnehmervertreter vorhanden sind.

Abbildung 5 stellt die Art der Ausbildung dar, getrennt nach Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern. Es wird unterschieden zwischen Studium und/oder Ausbildung sowie Studium an einer Universität oder an einer Fachhochschule.



**Abbildung 5: Verteilung Studium, Ausbildung, Abschluss**

Es zeigt sich, dass deutlich mehr Arbeitnehmervertreter eine Berufsausbildung absolviert haben als Arbeitgebervertreter: 58 Personen können den Arbeitnehmervertretern zugeordnet werden, 18 den Arbeitgebervertretern. Die Zahl von nur 58 Beobachtungen ist so niedrig, dass man davon ausgehen muss, dass eine vorhandene Ausbildung in vielen Lebensläufen nicht erwähnt wurde. Dies kann nur durch zusätzliche Forschung herausgefunden werden. Falls sich die Vermutung aber erhärtet, ist eine offensichtliche Folgefrage, ob eine Berufsausbildung ein so negatives Image hat, dass sie möglichst nicht freiwillig genannt wird.

Bei der Kategorie „Studium“ stellt sich die Häufigkeitsverteilung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern umgekehrt dar: Es sind hier 179 Arbeitgebervertreter, 47 Arbeitnehmervertreter zu beobachten, und 27 können keiner der beiden Gruppe zugeordnet werden. Bei der Unterscheidung zwischen Universitätsstudium und Fachhochschulstudium zeigt sich, dass deutlich mehr Arbeitgebervertreter (141 Personen) an

einer Universität studiert haben, wobei die Zahl der Fachhochschulabsolventen aber insgesamt erstaunlich gering ist. Auf der Arbeitnehmervertreterseite sind es 21 Personen. Ein Fachhochschulstudium haben 8 Arbeitnehmervertreter und 3 Arbeitgebervertreter absolviert. Bei der Kategorie „Studium und Ausbildung“ ist zu sehen, dass etwas mehr Arbeitnehmervertreter beides absolviert haben (siehe für alle Angaben Abbildung 5).

### 5.5.1 Studienfach und Berufsfeld der Ausbildung

Die folgende Tabelle 23 gibt einen Überblick über die gleichzeitige Auswertung nach Studienfach und Berufsfeld der Ausbildung. Dies soll fachliche Schwerpunkte aufzeigen.

Die Auswertung erfolgt hier wiederum mandatsbezogen. Personen, die mehrere Aufsichtsratspositionen innerhalb des Datensatzes haben, werden also mehrfach gezählt. Wir verwenden diese Art der Zählung, weil wir auf die Qualifikation aus Sicht des Mandats abzielen und die Frage beantworten wollen, welche Qualifikation von den Vertretenen ausgewählt wird.

Da es hierbei auch die Möglichkeit einer Ausbildung und eines Studiums gibt, auch in Kombination sowie Zweit- oder Drittstudium, kommt es zu 349 Nennungen insgesamt, die sich aber nur auf 272 Mandate verteilen. Die Vielzahl der verschiedenen Ausbildungs- und Studiengänge (vollständig aufgelistet in Tabelle 4) wurden unter zehn Kategorien zusammengefasst. So besteht zum Beispiel die Gruppe „Wirtschaftswissenschaften“ aus den Studiengängen Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre und Finanzlehre. Die folgende Tabelle stellt die Ergebnisse dar:

Studienfächer und Berufsfelder der Ausbildung (mandatsbezogen, Mehrfachnennungen möglich)						
	Insgesamt (Nennungen)		Arbeitgeber- Vertreter (Nennungen)		Arbeitnehmer- Vertreter (Nennungen)	
	Abs.	% von 349	Abs.	% von 225 AGV	Abs.	% von 92 ANV
Wirtschaftswissenschaften	87	24,93	67	29,78	11	11,67
Rechtswissenschaften	70	20,06	59	26,22	3	3,26
Ingenieurwissenschaften	40	11,46	24	10,67	7	7,61
Kaufmännische Berufe	35	10,03	16	7,11	19	20,65
Naturwissenschaften	35	10,03	25	11,11	5	5,43
Geisteswissenschaften	22	6,30	14	6,22	8	8,70
Handwerksberufe	20	5,73	4	1,78	15	16,30
Technische Berufe	19	5,44	3	1,33	16	17,39
Sprach- und Kulturwissen- schaften	16	4,58	12	5,33	4	4,35
Sonstige Ausbildungsberu- fe	5	1,43	1	0,44	4	4,35
<b>Summe</b>	<b>349</b>	<b>100</b>	<b>225</b>	<b>100</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

Tabelle 23: Studienfach und Berufsfeld der Ausbildung

Die Studienrichtung Wirtschaftswissenschaften wurde mit 87 (25%) Nennungen insgesamt am häufigsten genannt. 70 (20%) der Nennungen fallen auf das Fach Rechtswissenschaften, 40 (11%) auf Ingenieurwissenschaften und 35 (10%) auf Naturwissenschaften.

Bei den Arbeitgebervertretern allein dominieren (in dieser Reihenfolge) die Studienfächer Wirtschaftswissenschaften (67), Rechtswissenschaften (59), Naturwissenschaften (25) und Ingenieurwissenschaften (24). Bei den Arbeitnehmervertretern hingegen dominiert die Ausbildung (und nicht das Studium) in den kaufmännischen (19), handwerklichen (15) und technischen (16) Berufsfeldern. Der größte Unterschied zwischen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ist bei den Rechtswissenschaften zu beobachten, die bei den Arbeitgebern das zweithäufigste Studienfach ist, bei den Arbeitnehmervertretern hingegen fast nicht vorkommt.

Insgesamt ist ein auffälliges Gefälle in der Höhe der Qualifikation zwischen den Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern zu beobachten: Die Arbeitnehmervertreter sind in erstaunlichem Maße niedriger qualifiziert. Dessen ungeachtet ist die Streuung über verschiedene Bereiche recht hoch und zumindest für die Aufsichtsratsmitglieder in ihrer Gesamtheit liegt eine sehr breite Streuung über mögliche Bildungshintergründe vor.

## 5.5.2 Ausbildungsniveau und Geschlecht

Die folgende Tabelle zeigt, wie sich der Anteil der Nennungen eines Studiums in den Teilgruppen der Männer und Frauen unterscheidet. Es haben zwar insgesamt etwas mehr Männer studiert als Frauen, allerdings geht dieser Effekt im wesentlichen darauf zurück, dass Frauen stärker unter den Arbeitnehmervertretern vorhanden sind und diese im Mittel geringer qualifiziert sind als die Arbeitgebervertreter. Betrachtet man die Arbeitgebervertreter einzeln, so ist der Anteil der Studierten unter den Frauen etwas größer als unter den Männern. Allerdings handelt es sich in beiden Fällen um einen insgesamt sehr hohen Studiertenanteil von 88% bzw. 96%, und der Unterschied ist statistisch nicht signifikant.

Studium	Alle	Nur Arbeitgebervertreter
<b>Männer</b>	221/419 = 53%	163/185=88%
<b>Frauen</b>	32/75 = 43%	22/23 = 96%

**Tabelle 24: Studium, getrennt nach Männern und Frauen**

Die folgende Tabelle zeigt die entsprechenden Zahlen für die Berufsausbildung, wobei hier insbesondere die Untergruppe der Arbeitnehmervertreter interessant ist, weil dort die Berufsausbildung eine wichtigere Rolle spielt.

Ausbildung	Alle	Nur Arbeitnehmervertreter
<b>Männer</b>	66/419 = 16%	49/184 = 27%
<b>Frauen</b>	10/75 = 13%	9/48 = 19%

**Tabelle 25: Berufsausbildung, getrennt nach Männern und Frauen**

Unter den Arbeitnehmervertretern sind die Frauen etwas schlechter qualifiziert als die Männer, denn sie nennen nur in 19% der Fälle eine Berufsausbildung im Vergleich zu 27% bei den Männern. Allerdings ist dieser Unterschied nicht statistisch signifikant.

### 5.5.3 Titel

Zusätzlich zu dem Studienfach und dem Berufsfeld der Ausbildung wurde auch untersucht, ob ein Titel vorliegt, also Doktor, Professor oder Honorarprofessor.

Abbildung 6 zeigt die Ergebnisse: Es liegen 216 Informationen zu Titeln vor, von denen 182 den Arbeitgebervertretern, 12 den Arbeitnehmervertretern und 12 nicht zugeordnet werden konnten. Bei der Kategorie „Dr.“ zeigt sich, dass 123 der Arbeitgebervertreter diesen Titel führen. Demgegenüber führen mit 11 Personen bedeutend weniger Arbeitnehmervertreter einen Dokortitel. 21 Fälle konnten weder Arbeitgeber- noch Arbeitnehmervertretern zugeordnet werden. Auch bei der Kategorie „Professor“ machen die Arbeitgebervertreter den Hauptteil aus. Von den Arbeitnehmervertretern hat lediglich eine Person einen Professorentitel. Ein ähnliches Bild ergibt sich für die Kategorie „Honorarprofessor“. Keine Person der Arbeitnehmervertreterseite besitzt einen Honorarprofessorentitel, indes 17 der Arbeitgeberseite.

Zusätzlich zu diesen drei ersten Kategorien wurde überprüft, wie viele der Honorarprofessoren auch einen Dokortitel haben: Eine Person konnte nicht zugeordnet werden, 12 Arbeitgeber- und 0 Arbeitnehmervertreter verfügen über einen Doktor- und einen Honorarprofessorentitel. Auch hier zeigt sich, dass die Arbeitnehmervertreter in erstaunlichem Maße geringer qualifiziert sind als die Arbeitgebervertreter.

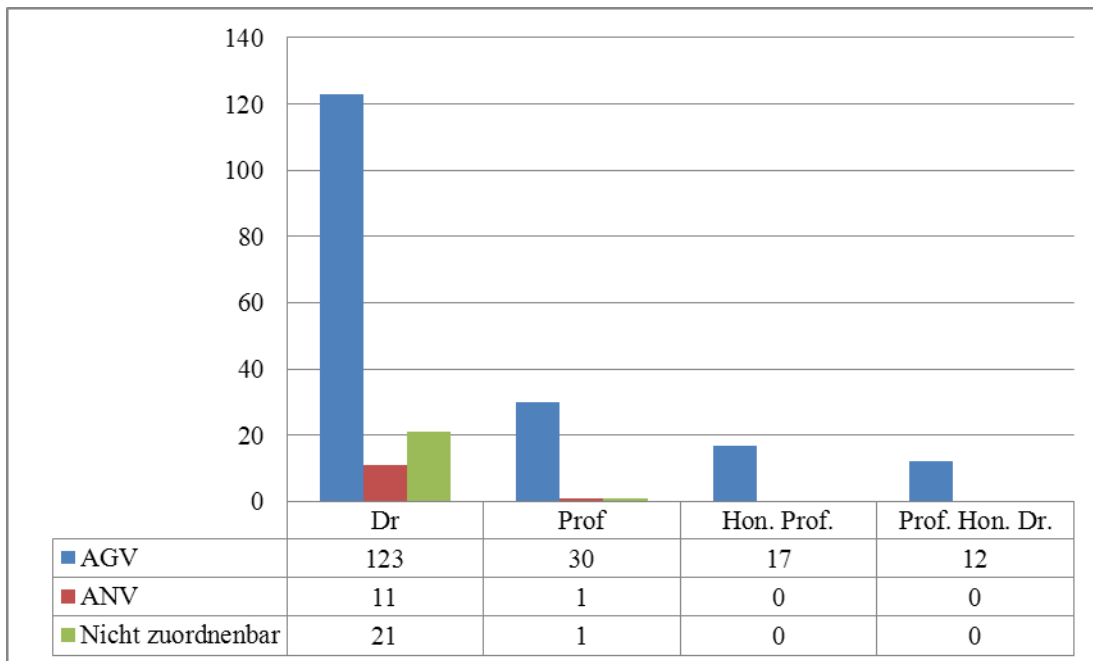


Abbildung 6: Verteilung Titel

Wie weiter oben geschildert, können die weiblichen Aufsichtsratsmitglieder seltener die Qualifikation einer vorausgegangenen Vorstandstätigkeit aufweisen. Eine mögliche Erklärung dafür wäre, dass Frauen eher als Experten in den Aufsichtsrat berufen werden. Dieser Fall könnte sich darin äußern, dass sie häufiger die Formalqualifikation eines Dokortitels aufweisen. (Es wird hier nur die Untergruppe der Arbeitgebervertreter ausgewertet, weil Dokortitel unter den Arbeitnehmervertretern so selten vorkommen und dies bei getrennter Auswertung nach Männern und Frauen den Titelanteil unter den Frauen künstlich zu niedrig erscheinen lassen würde.) Ob diese Möglichkeit zutrifft untersucht die Auswertung der folgenden Tabelle.



	Dokortitel	kein Dokortitel
<b>Männer</b>	118/207 = 57%	89/207 = 43%
<b>Frauen</b>	11/23 = 48%	12/23 = 52%

**Tabelle 26: Dokortitel, getrennt nach Männern und Frauen; nur Arbeitgebervertreter**

Die Vermutung, dass Frauen andere fehlende Qualifikationen durch häufigere Dokortitel ausgleichen können, bestätigt sich nicht. Tatsächlich ist der Anteil der Titelträgerinnen sogar etwas geringer als unter den Männern, allerdings ist der Unterschied nicht statistisch signifikant.

## 5.6 Berufliche Qualifikationen und Erfahrungen

### 5.6.1 Berufliche Positionen

Während sich die bisher genannten Merkmale auf die Ausbildung beziehen, untersuchen wir in diesem Abschnitt die beruflichen Tätigkeiten. Die von uns eingeteilten Klassen für berufliche Berufserfahrungen befinden sich in Tabelle 5. Wir unterscheiden z.B. Tätigkeitsfelder wie juristische Tätigkeit, Beratertätigkeit, politische Tätigkeit bzw. Regierungstätigkeit und Ratsstätigkeit.

In diesem Querschnitt der Untersuchung sind wir zur Erhebung der Berufserfahrung so vorgegangen, dass wir für jede erkennbare Erfahrung bei Vorhandensein eine Kennung in Form einer 0/1-Variablen vergeben haben (Dummy-Variable). Diese Methode unterscheidet sich von der des

zweiten Teils, in dem wir die jeweiligen Berufsjahre gezählt und ins Verhältnis zueinander gesetzt haben.

In Abbildung 7 sind die Ergebnisse der Auswertung „berufliche Positionen und Tätigkeiten“ dargestellt: Bezogen auf das Merkmal „Angestellter“ liegen 347, auf das Merkmal „leitende Tätigkeit“ 213 und auf das Merkmal „leitende Positionen“ 152 Informationen vor. Es ist erkennbar, dass Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter gleichermaßen im Angestelltenverhältnis stehen oder standen. Bei der Kategorie „leitende Tätigkeit“ ist die Mehrzahl, 149 Personen, den Arbeitgebervertretern zuzuordnen, 55 den Arbeitnehmervertretern. Bei der Kategorie „leitende Position“ ist erkennbar, dass mehr als doppelt so viele Arbeitgebervertreter wie Arbeitnehmervertreter einer leitenden Position nachgegangen sind. Die leitende Position beschreibt Aufgabenfelder wie die Direktion, Präsidentschaft oder jegliche Executive-Position. 17 Personen konnten weder Arbeitgeber- noch Arbeitnehmervertretern zugeordnet werden.

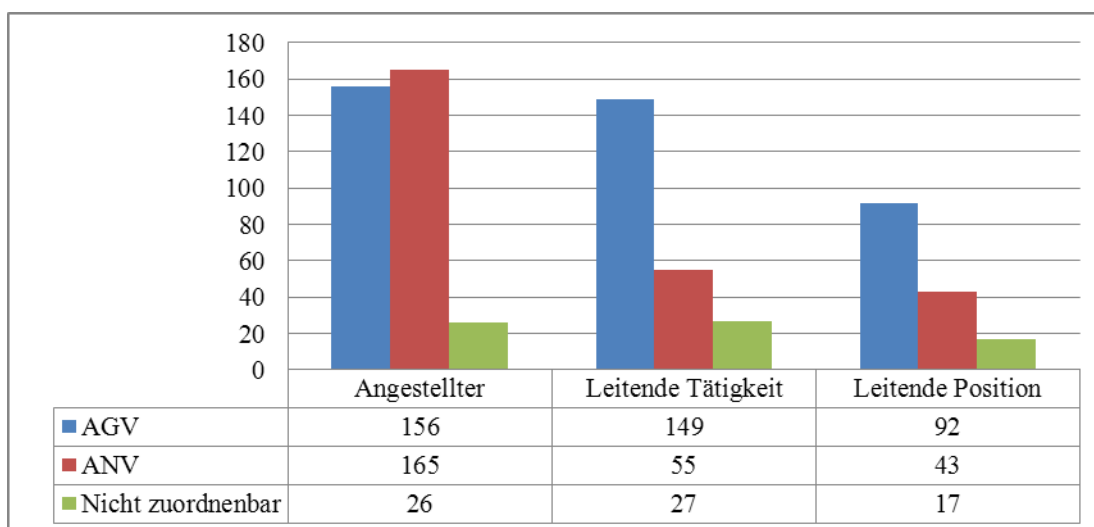


Abbildung 7: Verteilung beruflicher Positionen

## 5.6.2 Juristische Tätigkeit

Neben den Positionen, in denen die DAX-Aufsichtsratsmitglieder arbeiten oder gearbeitet haben, wurde untersucht, in welchen fachlichen Bereichen sie gearbeitet haben (siehe Tabelle 5).

Die juristischen Tätigkeiten schließen die Tätigkeit als Rechtsanwalt, Staatsanwalt und Richter ein. Wie in Abbildung 8 ersichtlich, kann der Großteil der vorhandenen Nennungen den Arbeitgebervertretern zugeschrieben werden. 23 von ihnen haben eine juristische Tätigkeit ausgeführt (oder tun dies immer noch), auf der Arbeitnehmervertreterseite waren 9 Personen in diesem Tätigkeitsfeld aktiv. Bei zwei Eintragungen konnte nicht zugeordnet werden, ob es sich um Arbeitgeber- oder Arbeitnehmervertreter handelt.

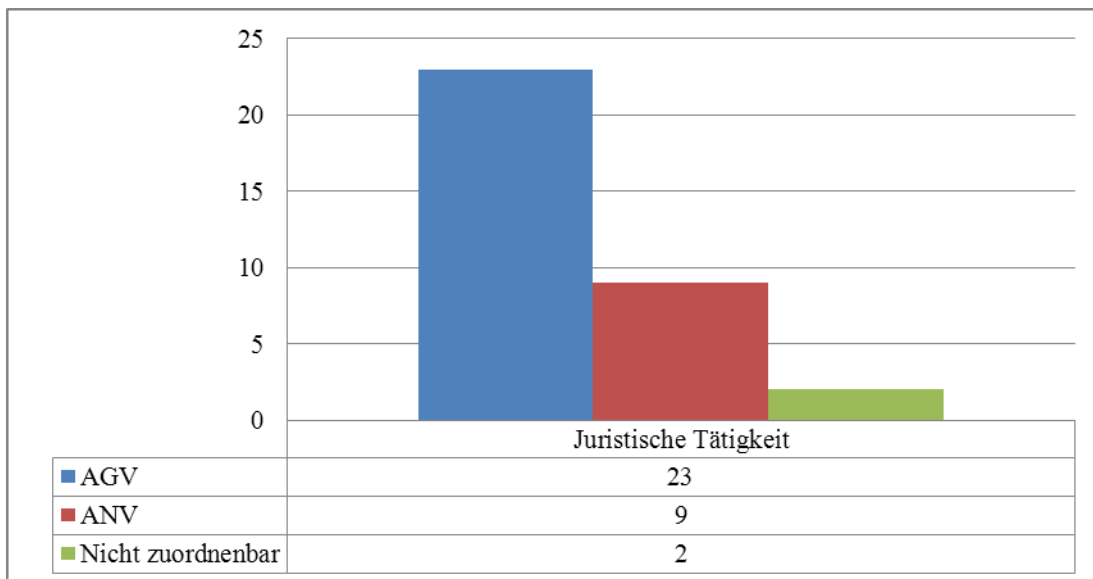


Abbildung 8: Verteilung juristische Tätigkeit

### 5.6.3 Unternehmertätigkeit

Das Merkmal „Unternehmertätigkeit“ bezieht sowohl die Gründung oder den Besitz eines Unternehmens ein, als auch die Tätigkeit des geschäftsführenden Gesellschafters, des Komplementärs, Partners oder Hauptaktionärs.

Die Auswertung des Merkmals ergab, dass ein erstaunlich kleiner Anteil der Aufsichtsratsmitglieder unternehmerische Erfahrung hat (siehe Abbildung 9). 29 Arbeitgebervertreter sind auch Unternehmer oder haben ein Unternehmen gegründet. Lediglich ein Arbeitnehmervertreter nennt Erfahrungen in der Unternehmertätigkeit. Bei vier Personen ist nicht erkennbar, ob sie Arbeitgeber- oder Arbeitnehmervertreter sind.

Damit haben nur ca. 7% der Aufsichtsratsmitglieder in ihren Lebensläufen auf unternehmerische Erfahrungen hingewiesen.

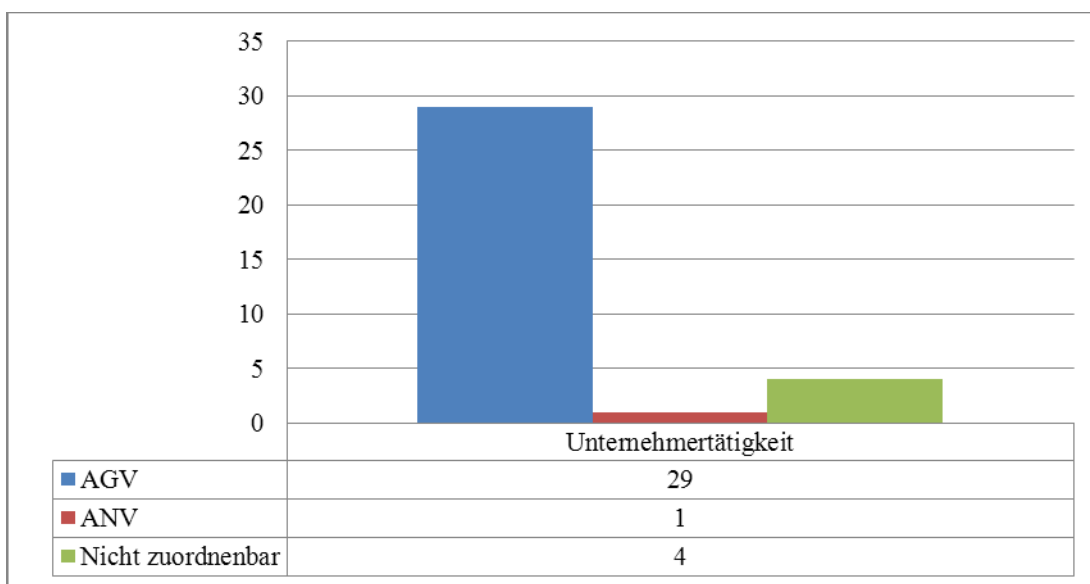


Abbildung 9: Verteilung Unternehmertätigkeit

### 5.6.4 Beratertätigkeit

Unter dem Begriff der Beratertätigkeit wurden beratende Tätigkeiten zusammengefasst, wie die in einer Unternehmensberatung oder die eines persönlichen Beraters.

38 Arbeitgebervertreter können eine Beratertätigkeit vorweisen. 4 Personen auf der Arbeitnehmervertreterseite sind einer Beratertätigkeit nachgegangen. Somit machen auch hier die Arbeitgebervertreter den Hauptteil der gezählten Informationen aus.

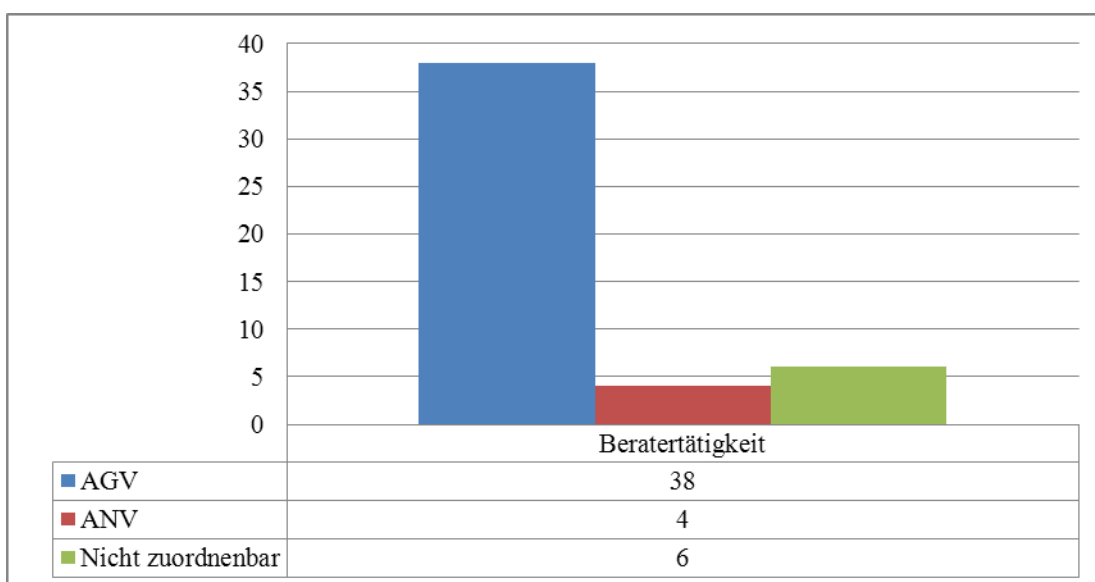
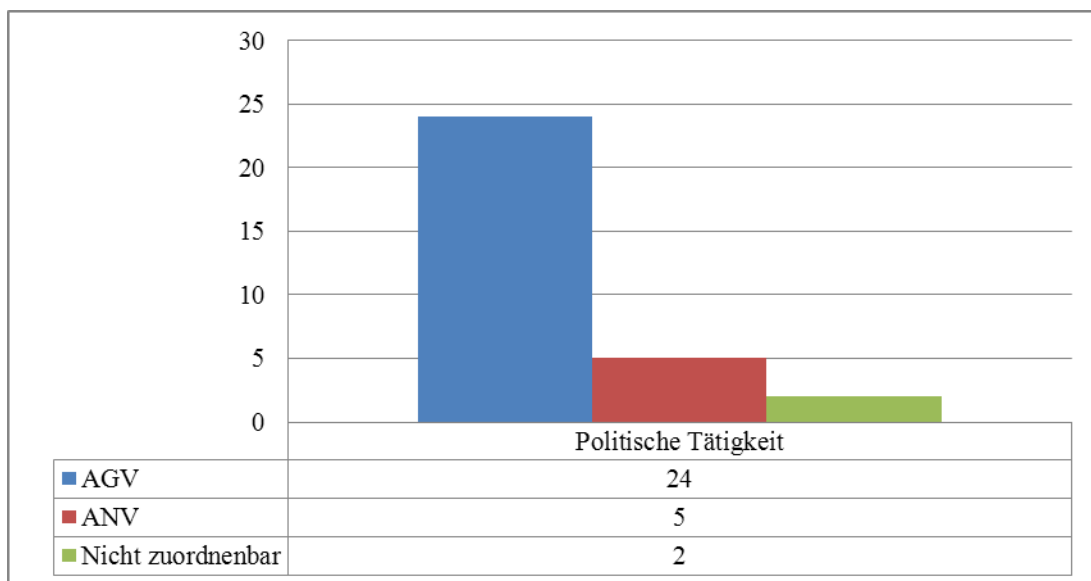


Abbildung 10: Verteilung Beratertätigkeit

### 5.6.5 Politische Tätigkeit und Regierungstätigkeit

Die politische Tätigkeit schließt alle Tätigkeiten in einer Partei auf allen Ebenen, politische Sprecher oder politische Berater und politische Sekretäre innerhalb der Gewerkschaft ein.

Auch hier ist mit 24 Personen der Großteil der gezählten Informationen den Arbeitgebervertretern zuzuordnen. 5 Personen sind der Arbeitnehmervertreterseite zuzuordnen, 2 können nicht zugeordnet werden.



**Abbildung 11: Verteilung politische Tätigkeit/Regierungstätigkeit**

### 5.6.6 Ratstätigkeit

Die Ergebnisse des Merkmals “Ratstätigkeit” befinden sich in Abbildung 13. Hierunter wurden alle Tätigkeiten in Räten zusammengefasst, die keine Aufsichtsräte oder Betriebsräte sind.

Es zeigt sich, dass rund 17 Personen Arbeitgebervertreter und 4 Arbeitnehmervertreter sind. Ein kleiner Teil von 2 Personen kann nicht zugeordnet werden.

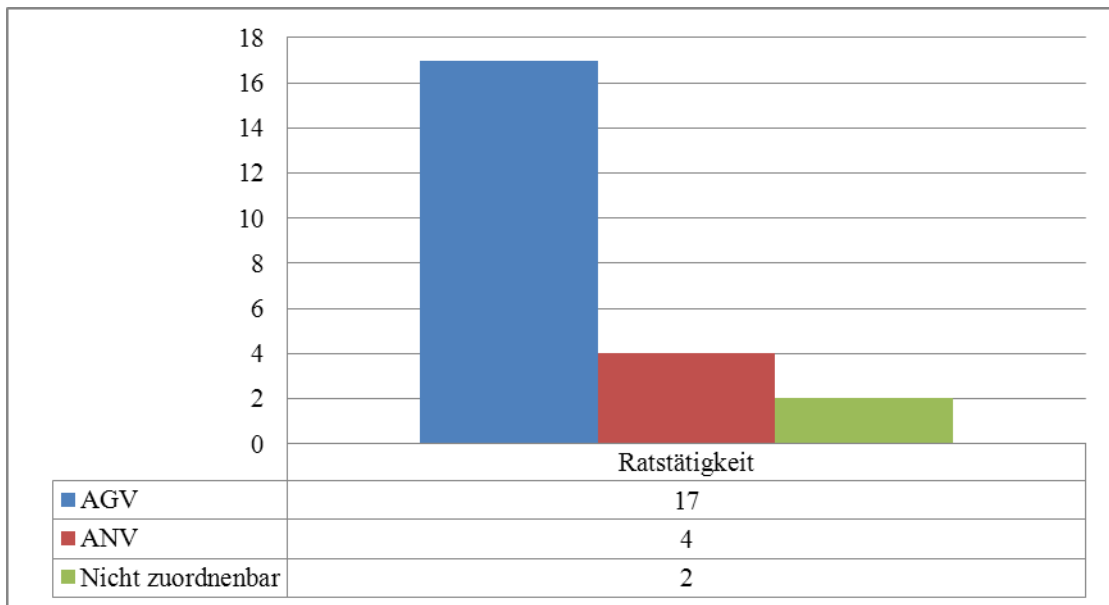


Abbildung 12: Verteilung Ratstätigkeit

### 5.6.7 Lehrende und forschende Tätigkeit

Der lehrenden Tätigkeit zugeordnet werden alle Personen, die an einer Hochschule lehren oder dort eine verwaltende oder leitende Funktion wahrnehmen. Die Ergebnisse befinden sich in Abbildung 14.

31 Personen sind Arbeitgebervertreter. Dies macht rund 78% der gezählten Informationen aus. 7 Personen, rund 18%, sind Arbeitnehmervertreter. 2 Personen konnten nicht zugeordnet werden.

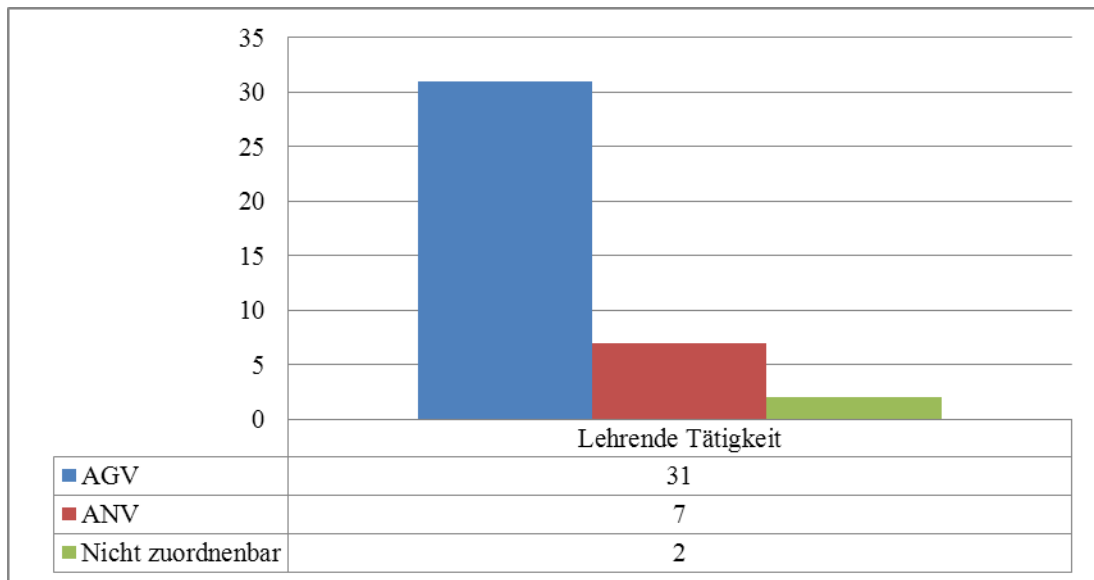


Abbildung 13: Verteilung lehrende Tätigkeit



## **Teil 2: Längsschnittanalyse – Entwicklung von 2001 bis 2011**

## 6. Methodik

Die Studien der Board Academy (2011) und der erste Teil dieser Arbeit haben gezeigt, dass eine Vollerhebung der Daten ein sinnvoller Weg ist, da die zu erhebenden Daten überschaubar sind. Außerdem bietet ein vollständiger Datensatz eine robustere Grundlage für Untersuchungen als eine Stichprobe. Die Studien von Deloitte (2011); Schmid & Daniel (2007) und Köppel (2010) zeigen zudem, wie umfangreich die Erhebung von Daten mittels Interview oder Fragebogen sein kann. Insbesondere die beiden letztgenannten Studien heben hervor, dass der Rücklauf hierbei sehr niedrig ausfallen kann und so eventuell zu einem verzerrten Ergebnis führt. Aus diesem Grund wurden die Daten für diese Arbeit aufgrund von Informationen aus dem Internet erhoben.

Die beiden Teile der Arbeit beruhen dabei auf vollkommen unabhängig voneinander erhobenen Datensätzen. Während im ersten Teil die Informationen in feinerer Granulierung für das Jahr 2011 erhoben wurden, geht es in diesem Teil insbesondere um den Unterschied zwischen dem Jahr 2011 und 2001. Die Informationen wurden dafür teilweise etwas weniger fein aufgeschlüsselt erhoben, und es sind die Erfahrungen mit dem ersten Teil der Studie eingeflossen. Wir haben uns entschieden, eine zweite vollständige Erhebung vorzunehmen, damit die Art der Datenerhebung beim Vergleich der beiden Jahre konsistent ist und ausgewiesene Änderungen nicht versehentlich auf unerkannte Unterschiede in der Erhebung zurückgehen.

### 6.1 Grundüberlegungen zur Längsschnittuntersuchung

Für die Untersuchung wurden wiederum die 30 Unternehmen des DAX gewählt, da diese die 30 größten und umsatzstärksten Unternehmen

Deutschlands darstellen (vgl. auch Deutsche Börse Market Data 2010). Die Unternehmen können als Spiegelbilder der großen, international tätigen Unternehmen in Deutschland gesehen werden und haben somit eine Art Vorbildcharakter (Köppel, 2010). Des Weiteren beziehen sich die meisten Corporate Governance Richtlinien hauptsächlich auf große börsennotierte Unternehmen. Es ist außerdem zu erwarten, dass aufgrund der hohen Transparenzanforderungen an die Unternehmen und die starke Überwachung durch internationale Behörden und vor allem durch die Kapitalmarktteilnehmer, bei diesen Unternehmen die Veränderung in der Struktur der Anteilseignervertreter weitestgehend unverzerrt festzustellen sein sollte. Außerdem garantiert die Wahl der DAX30-Unternehmen eine gewisse Beständigkeit der Untersuchungseinheit über die Zeit hinweg (vgl. auch Heinze 2002).

Oser / Orth 2005 vertreten die Ansicht, dass die Qualität der Corporate Governance nur durch Benchmarking bewertet werden kann, also durch den Vergleich von Firmen miteinander, weil ein rechtlicher Beurteilungsmaßstab fehlt. Dieser Ansatz wurde auch in der vorliegenden Arbeit verfolgt, da hier ebenfalls ein Vergleich gewählt wurde, jedoch nicht zwischen einzelnen Firmen, sondern zwischen zwei Zeitpunkten. Es wurde die Zusammensetzung der Aufsichtsräte der DAX30-Unternehmen für 2001 und für 2011 erfasst, um einen direkten Vergleich zu ermöglichen und somit eine Aussage über die Veränderung der Vielfalt der Anteilseignervertreter machen zu können. Das Jahr 2001 wurde bewusst gewählt, da ab diesem Zeitpunkt eine verstärkte Diskussion über Diversität geführt wurde. Außerdem liegen in den 10 Jahren des Untersuchungszeitraums zwei Mandatszyklen und somit genug Spielraum für Veränderungen.

Im Unterschied zu vielen vorausgegangenen Studien konzentriert sich dieser Teil der Arbeit ausschließlich auf die Struktur der Anteilseignervertreter. Es gibt mehrere Gründe für diese Entscheidung. Der Hauptgrund ist die Vermutung, dass das oft genannte „old boys network“ bei den Anteilseignervertretern ausgeprägter ist, da diese durch ihre Rolle als externe Berater häufig in mehreren Aufsichtsräten gleichzeitig sitzen.

Zum anderen wird in der Literatur oft hervorgehoben, dass der hier unberücksichtigte Bereich der Arbeitnehmervertretung in der Vergangenheit bereits viel Aufmerksamkeit bekommen hat. So stellen Bermig & Frick

2010 fest, dass sich zahlreiche Studien bisher auf die Arbeitnehmervertreter (z.B. Fauver & Fuerst 2006; Höpner & Müllenborn 2010; Petry, 2009), sowie auf Bankenvertreter in Aufsichtsräten konzentriert haben. Balsmeier, Dilger, & Lingens 2010 schlagen eine getrennte Analyse von Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern vor, da sie in ihrer Arbeit unterschiedliche Strukturen der beiden Gruppen feststellen.

Der dritte Grund für die Beschränkung auf Anteilseignervertreter ist die Verfügbarkeit von Daten. Sowohl unsere eigenen Erfahrungen aus dem ersten Teil dieser Studie als auch etwa Schmid & Daniel 2007 zeigen, dass für einen Großteil der Arbeitnehmervertreter wenig Daten auffindbar sind. Dies veranlasst Schmid & Daniel 2007 sogar dazu, die Daten der Arbeitnehmervertreter nicht weiter auszuwerten. Durch einige Stichproben im Vorfeld der Studie wurde deutlich, dass über die Arbeitnehmervertreter von 2001 kaum noch Informationen öffentlich zugänglich sind.

Aus diesen Gründen haben wir uns entschieden, die Arbeitnehmervertreter in der Längsschnittuntersuchung nicht zu berücksichtigen.

Die Wahl fiel auf den Auswertungszeitraum von 2001 bis 2011, weil sich mit der Einführung des Deutschen Corporate Governance Kodex im Jahr 2002 bis zu der Veröffentlichung des Grünbuches „Europäischer Corporate Governance-Rahmen“ der Europäischen Kommission in 2011 die Vorgaben für die Struktur des Aufsichtsrates grundlegend verändert haben. Der Diversität wird am Ende der Untersuchungsperiode eine erheblich größere Bedeutung beigemessen als zuvor.

## **6.2 Definition der zu erhebenden Merkmale**

Wie erwähnt, sind die beiden Teile dieser Studie zeitlich nacheinander entstanden, sodass wir für diesen zweiten Teil auf die Erfahrungen aus der ersten Erhebung aufbauen konnten. Daher soll hier der Begriff der Diversität nochmals genauer betrachtet werden.

Dem Ansatz von Van Ewijk 2011 folgend muss zunächst festgelegt werden, anhand welcher Merkmale Diversität gemessen werden soll. Diese Merkmale lassen sich zu einem Großteil aus verwandten Studien übernehmen. Zunächst gibt es die „offensichtlichen“ Unterschiede Geschlecht, Herkunft und Alter (Köppel 2010), die in fast allen genannten Studien ausgewertet wurden. Diese offensichtlichen Merkmale werden häufig als Definition von Vielfalt im rechtlichen Zusammenhang genutzt und gehören damit eher zu dem sogenannten „equal opportunities“ Ansatz (Van Ewijk 2011). Wie in Abschnitt 2.3 beschrieben, sind sie ein wichtiger Bestandteil der Diversität in der öffentlichen Wahrnehmung.

Die Konzentration auf demographische Merkmale wird von Jackson & Joshi 2004 allerdings kritisiert, und auch andere Studien sehen die relevanten Aspekte von Vielfalt in den sogenannten „latenten Merkmalen“ (z.B. Ruigrok, Peck, & Tacheva 2007; (Jackson, Joshi, & Erhardt 2003). Point & Singh 2003 finden bei ihrer Untersuchung von Corporate Governance Hinweise, dass deutsche Unternehmen einen Fokus auf Ausbildung und Erfahrung haben. Zusätzlich wird auch im „Grünbuch“ der EU-Kommission die Relevanz der beruflichen Erfahrung als Merkmal hervorgehoben (siehe Absatz 2.1). Die Berufserfahrung ist bei den meisten Personen vielfältiger als die Ausbildung und wird deshalb als weiterer Aspekt der multidimensionalen Vielfalt in dieser Arbeit betrachtet. Da ausschließlich die Anteilseignervertreter untersucht werden, kann die Berufserfahrung gezielter klassifiziert werden als dies für den gesamten Aufsichtsrat möglich gewesen wäre.

Anhaltspunkte für sinnvolle Klassifizierungen lassen sich unter anderem aus dem ersten Teil dieser Studie entnehmen, da hier die Tätigkeit bereits für die Aufsichtsräte von 2011 nach Anteilseignervertretern und Arbeitnehmervertretern getrennt ausgewertet wurde. Dort zeigt sich, dass vor allem juristische Tätigkeiten, Beratertätigkeiten, Unternehmertätigkeiten sowie politische, lehrende und geschäftsführende Tätigkeiten bei den Anteilseignervertretern vorzufinden sind. Die Studie von Dittmann, Maug, & Schneider 2009 zeigt, dass Banker ebenfalls wichtige Expertise für den Aufsichtsrat zur Verfügung stellen. Ein weiteres wichtiges Merkmal ist die Erfahrung als Mitglied eines Vorstandes, dies wird vor allem in den Studien von Andres, Fernau, & Theissen 2011 und Buchwald 2011 deutlich. Meder 2009 bestätigt, dass Aufsichtsratsmitglieder

hauptberuflich häufig einer Tätigkeit als Vorstand, selbständiger Unternehmer oder Bankangestellter nachgehen.

Für die Erfassung wurden die Kategorien des ersten Teils dieser Studie zusammengefasst und gegebenenfalls um die eben genannten ergänzt. Eine Zusammenfassung war sinnvoll, um am Ende ein übersichtliches Ergebnis zu erhalten. Außerdem sollten mögliche Überschneidungen mit ergänzten Kategorien vermieden werden, damit eine eindeutige Zuordnung gewährleistet ist. Um trotzdem möglichst das gesamte Berufsspektrum abdecken zu können, wurde die Kategorie „Ingenieur“ hinzugefügt, denn sowohl Board Academy 2011 als auch unsere Querschnittanalyse zeigen, dass ein bedeutender Teil der Anteilseignervertreter ein Studium unter dem Oberbegriff Ingenieurwesen abgeschlossen hat. So muss „Ingenieur“ hier stellvertretend für die Ausübung eines technischen Berufes gesehen werden. Es ist dabei zu beachten, dass ein nennenswerter Anteil des Wissens über die technischen Abläufe in den relevanten Unternehmen durch die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat eingebracht werden.

Wie im ersten Teil erwähnt, vermuten wir, dass viele Anteilseignervertreter eher gegen Ende ihrer Karriere in einem Aufsichtsrat tätig sind. Dies wird in der Kategorie „AR Tätigkeit“ (Aufsichtsrats-tätigkeit) berücksichtigt. Hier wird die Erfahrung derjenigen erfasst, deren Aufsichtsratsmitgliedschaft ihre Haupttätigkeit ausmacht. Des Weiteren muss die Gruppe der Investoren berücksichtigt werden, die einen so großen Stimmrechtsanteil besitzt, dass sie im Aufsichtsrat vertreten sind. Diese Erfahrung wird in der Kategorie „Financial Investor“ erfasst. So ergeben sich für die Berufserfahrung folgende möglichen Kategorien: Berater, Jurist, Banker, Wissenschaftler (eine Überkategorie der lehrenden Tätigkeit aus dem ersten Teil), Politiker (umfasst in dieser Studie auch Mitarbeiter in politischen Einrichtungen), Financial Investor sowie reine Aufsichtsrats-tätigkeit, Ingenieur und Executive (nur Vorstand, nicht leitende Angestellte allgemein).

Diese Kategorisierung umfasst alle genannten, relevanten Aspekte und stimmt zum Großteil mit den Beschreibungen von Schmid & Kretschmer (2004) überein. Zusätzlich wird wie im ersten Teil auch die Management-erfahrung in zwei Abstufungen erfasst, hierbei wird zwischen „leitenden

„Angestellten“ und „Angestellten“ unterschieden. Es gilt allerdings zu beachten, dass die Kategorie „Executive“ sich nicht mit der des „leitenden Angestellten“ überschneidet, da als „Executive“ Erfahrung nur im Vorstand verbrachte Zeit erfasst wird. Die Erfahrung als „leitender Angestellter“ ist hingegen als Erfahrung im mittleren Management zu verstehen.

Die Verflechtung der deutschen Aufsichtsräte ist in zahlreichen Studien belegt worden (Balsmeier, Buchwald, & Peters 2009; Entorf, Gattung, Möbert, & Pahlke 2008; Heinze 2002; Kogut & Walker 2001). Das Grünbuch nennt außerdem „Unabhängigkeit“ als Auswahlkriterium für neue Mitglieder. Um auch hierzu Aussagen machen zu können, erfassen wir die Anzahl der Mehrfachmandate und die Mandatslaufzeit. Es wurden außerdem die Aufsichtsratsmitglieder erfasst, die ehemalige Mitglieder des Vorstandes derselben Firma waren. Ruigrok, Peck, & Tacheva, 2007 vermuten, dass die Verflechtungen zwischen Aufsichtsräten bei zunehmender Diversität zurückgehen.

Somit definiert sich Diversität im Rahmen dieser Studie als eine Kombination aus (a) demographischen Merkmalen und (b) der Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder, die durch die Berufserfahrung in verschiedenen Bereichen erfasst wird. Dies ist vor allem wichtig im Hinblick auf die berufliche Vielfalt, welche für die komplexeren Aufgaben des Aufsichtsrates benötigt wird (Meder 2009), auch wenn die politische Diskussion von den demographischen Merkmalen dominiert wird.

## 6.3 Datenerhebung

Um ein unverzerrtes Bild der Anteilseignervertreter der größten deutschen Unternehmen zu bekommen, wurden die Firmen, die 2001 Bestandteil des DAX 30 waren (Anhang, Tabelle 39), den Firmen der Zusammensetzung von 2011 (Anhang, Tabelle 40) gegenüber gestellt. Es werden also nicht einzelne Firmen verglichen, sondern die Gruppe der jeweils größten Firmen Deutschlands in ihre Gesamtheit zu den beiden Zeitpunkten. Die Zusammensetzung des DAX im Jahr 2001 wurde anhand der „Historic Index Compositions of Equity- and Strategy Indices

of Deutsche Börse“ von der Deutschen Börse ermittelt (Deutsche Börse, 2011). Hierbei galt jeweils der 31. Dezember als Stichtag. Da sich die Zusammensetzung des DAX in 2011 nicht verändert hat, gilt die gleiche Zusammensetzung wie bei vergleichbaren Studien aus dem Jahr 2011.

Die Information über die Zusammensetzung des Aufsichtsrates im Jahr 2011 war direkt von den jeweiligen Internetseiten der Unternehmen ablesbar. Hier wurden oft schon zusätzliche Angaben zu den einzelnen Mitgliedern gemacht, wie Geburtsdatum, Nationalität und Position. Die Zusammensetzung der Aufsichtsräte für das Jahr 2001 wurde aus den Geschäftsberichten der Firmen für das Jahr 2001 entnommen. Die Geschäftsberichte waren überwiegend auf den Internetseiten der einzelnen Unternehmen verfügbar. Die einzige Ausnahme bildete der Geschäftsbericht der Firma Preussag, den wir von dem Unternehmen (heute TUI) postalisch angefordert haben. Aus den Geschäftsberichten und den Informationen aus dem Internet konnten Listen über die jeweiligen Mitglieder erstellt werden, welche die Grundlage für die weitere Datenerhebung boten.

Die personenbezogenen Informationen wurden – ähnlich wie im ersten Teil und bei der Board Academy 2011 – zum Großteil aus der Munzinger Datenbank oder aus Lebensläufen bezogen, die von den Unternehmen selbst zur Verfügung gestellt wurden. War über ein Mitglied kein Eintrag vorhanden, wurden die Daten mittels offizieller Lebensläufe von Internetseiten dritter Unternehmen oder anderen öffentlichen Informationen erhoben, die über Suchmaschinen gefunden werden konnten.

## 6.4 Aufbau des Datensatzes

Die zunächst wichtigste Information war, ob das Mitglied des jeweiligen Aufsichtsrates ein Vertreter der Anteilseigner oder der Arbeitnehmer war. Dies wurde in den meisten Fällen von den Unternehmen direkt gekennzeichnet. In Fällen ohne Kennzeichnung wurden Gewerkschaftsvertreter grundsätzlich der Arbeitnehmerseite zugeordnet, ebenso Mitglieder in Betriebsräten und Angestellte des Unternehmens. Auf diese Weise ließen sich alle Personen zuordnen.



Als demographische Merkmale wurden eventuelle Titel, das Alter, Geschlecht sowie die Nationalität erfasst und dem Namen zugeordnet. Der Name sowie der Titel waren zwingend notwendig für alle Personen des Datensatzes und bildeten den Identifikationsschlüssel. Bei den akademischen Titeln wurde nur das Vorhandensein erfasst, nicht jedoch die Anzahl der Titel pro Person. Das Alter konnte entweder aus dem Geburtsdatum berechnet werden oder war direkt angegeben. Hier galt ebenfalls der 31. Dezember des jeweiligen Jahres als Stichtag für das erfasste Alter.

Die Nationalität wurde, wenn nicht angegeben, anhand des Geburtstortes festgelegt. Auch hier waren für die meisten Personen Informationen verfügbar. Das Geschlecht konnte für alle Mitglieder eindeutig zugeordnet werden, da für alle Personen mit einem weiblichen Namen genügend Informationen vorlagen. Im Zweifelsfall waren oft eindeutige Personalpronomen oder Bilder in Lebensläufen ausschlaggebend. Während Geschlecht und Nationalität mandatspezifisch erfasst wurden, wurde das Alter als personenspezifisch gesehen und nur einmal erfasst, um den Altersdurchschnitt nicht durch Mehrfachmandate zu verzerren. Wenn also eine Person mehrfach im Datensatz vorkam, wurde zwar das Geschlecht und die Nationalität erneut erfasst, nicht jedoch das Alter.

Wenn angegeben, wurde zusätzlich die Anzahl der weiteren Mandate erfasst. Diese Information war selten in den Lebensläufen enthalten und war nur verwertbar, wenn die Unternehmen die Anzahl der Mitgliedschaften in „vergleichbaren Kontrollgremien“ angaben. Die Mandatsdauer wurde aus dem Eintrittsdatum berechnet, welches auch im Normalfall von den Unternehmen direkt angegeben wurde. Als letztes wurden durch eine Dummy-Variable diejenigen Personen markiert, welche ehemalige Vorstandsmitglieder des Unternehmens waren, in dessen Aufsichtsrat sie saßen. Dies geschah unabhängig davon, wann sie in den Aufsichtsrat berufen wurden.

Um die Berufserfahrung zu erfassen waren sehr detaillierte Lebensläufe notwendig. Deswegen bot sich gerade diese Art der Auswertung für die Anteilseignervertreter an, da hier für sehr viele Personen die Lebensläufe öffentlich zugänglich waren. Es wurde in den bereits genannten Kategorien die Berufserfahrung in Jahren erfasst:

- Unternehmer/Selbständige
- Berater
- Jurist
- Banker
- Financial Investor
- Executive
- Ingenieur
- Politiker
- Leitender Angestellter
- Angestellter
- AR Tätigkeit (Aufsichtsrats­tätigkeit)
- Wissenschaftler

Um Willkür bei der Erhebung so weit wie möglich zu vermeiden, wurden die Qualifikationen rein auf Basis der dokumentierten Berufsjahre erhoben und nicht etwa subjektiv bewertet und gewichtet. Hierbei sind natürlich Doppelzählungen möglich, weil sich die Kategorien nicht gegenseitig ausschließen. Das heißt, wenn ein Mitglied in mehreren Kategorien gleichzeitig tätig war, bekam es die volle Zeit seiner Erfahrung in jeder dieser Kategorien angerechnet. Dies vermeidet subjektiv gewählte Gewichtungen. Diese Vorgehensweise führt dazu, dass eine Person in der Summe mehr Erfahrungsjahre haben kann als geleistete Berufsjahre. Aus diesem Grund wurden die Jahre in den Einzelkategorien ins Verhältnis zu der Gesamterfahrung gesetzt, sodass sich relative Werte ergaben, die dann einen direkten Vergleich der Vielseitigkeit (Diversität) der verschiedenen Personen zulassen.

In einigen Fällen standen unvollständige oder zu wenig detaillierte Lebensläufe zur Verfügung. Aus diesem Grund wurde zusätzlich ein Genauigkeitsmaß für die Kategorisierung vergeben. Waren alle Informationen vorhanden, wurde eine 3 vergeben, fehlten nur wenige Informationen und

es ergab sich dennoch ein einheitliches Bild der beruflichen Erfahrung, wurde eine 2 vergeben. In diesem Fall fehlten häufig Informationen über den ersten Teil des Lebenslaufes dieser Person. Konnte eine Einteilung nur auf Grund von groben Zeitangaben und wagen Berufsbezeichnungen vorgenommen werden so wurde eine 1 vergeben. Falls gar keine Informationen zu finden waren, wurde der Datensatz dieser Person mit einer 0 markiert.

Wie bei jeder empirischen Datenerhebung wären alternative Erhebungsmethoden möglich gewesen. Aus diesem Grund haben wir auch andere Methoden erwogen und teilweise in kurzen Vorstudien untersucht. Eine Alternative zu dem von uns gewählten Erhebungsansatz besteht zum Beispiel darin, keinen algorithmischen Ansatz zu wählen und die Berufserfahrung nicht ausschließlich nach der Zeit zu gewichten, sondern nach einer subjektiven Einschätzung über die Qualität der absolvierten Berufsjahre und/oder einer summarischen Einschätzung der jeweiligen Person. Ob dies zu aussagekräftigeren Ergebnissen führt, könnte nur durch eine entsprechende Folgeuntersuchung geklärt werden. Wir haben uns allerdings bewusst gegen eine subjektive Bewertung entschieden, weil diese zu einem hohen Grad willkürlich wäre. Bei dieser Vorgehensweise würde man unseres Erachtens nicht die Daten der Lebensläufe auswerten, sondern die subjektiven Einschätzungen der Erhebungsperson.

Eine weitere Alternative zu dem von uns gewählten Berufsjahre-Ansatz wäre gewesen, jeder Person nur eine einzige Hauptqualifikation zuzuordnen. Diese könnte zum Beispiel darauf beruhen, was die Person am längsten getan hat, oder auch darauf, was sie zuerst in der Karriere oder zuletzt vor dem ersten Eintritt in einen Aufsichtsrat getan hat. Dieser Ansatz hätte aber den Nachteil, dass er die Breite der Berufsqualifikation der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder künstlich kleiner darstellt als sie tatsächlich ist. Denn es zeigt sich, dass viele Aufsichtsratsmitglieder eine eher breit angelegte Karriere hinter sich haben, also bereits eine erhebliche Binnenvielfalt mitbringen.

Aber auch bei der Aufteilung entsprechend den Berufsjahren ist es eine Frage, ob man hier absolute Jahre oder relative Jahre für die Auswertung

zugrunde legen sollte. Wir haben uns für relative Jahre (also Länge der Einzeltätigkeit geteilt durch Länge der insgesamt dokumentierten Tätigkeiten) entschieden, weil wir auf die Diversität abstellen und nicht auf die absolute Höhe der Erfahrungen. Außerdem verhalten sich die relativen Werte neutral gegenüber dem Alter der einzelnen Personen.

Ebenso hätte man natürlich eine andere Einteilung der Berufserfahrungen wählen können. Bei jeder Einteilung muss bezüglich der Kriterien Erhebungsmöglichkeiten, Auswertungsmöglichkeiten und Aussagekraft abgewogen werden. Eine größere Zahl von Kategorien führt zwangsläufig zu mehr subjektiven Entscheidungen bei der Erhebung und verfehlt so zunehmend den Zweck der gewählten Auswertungsmethode, möglichst objektivierbar zu sein. Auf der anderen Seite verringert eine Konsolidierung der Kategorien die Auswertungsmöglichkeiten, verringert aber zugleich das Ausmaß von Zufallseinflüssen in jeder Einzelkategorie, weil die Beobachtungszahl pro Kategorie zunimmt. Zudem ist die mögliche Genauigkeit bei der Erfassung durch die vorhandenen Informationen stark begrenzt.

Ein weiteres Problem bei der Definition der Klassenteilung ist die Frage, in wieweit diese überschneidungsfrei definiert werden sollten. Ein zunächst naheliegender Gedanke besteht darin, verschiedene Dimensionen zu bilden, deren Achsen überschneidungsfrei definiert sind, um dann alle Beobachtungen in diesem mehrdimensionalen Koordinatensystem anzuordnen. So könnte zum Beispiel eine dieser Dimensionen die inhaltliche Art der Tätigkeit sein (Ingenieur, Jurist usw.), eine andere Dimension die Art der Beschäftigung (Unternehmer, Angestellte usw.). Bei jedem Versuch in diese Richtung zeigte sich aber, dass doch immer wieder Überschneidungen auftreten, die nur willkürlich aufgelöst werden können. Wir haben uns daher für die Variante entschieden, alle interessanten Klassen nebeneinander zu stellen und bei der Auswertung diesen Sachverhalt zu beachten.

Es steht jedoch außer Frage, dass andere Kategorien und andere Auswertungsmethoden denkbar sind, z.B. durch ein standardisiertes Maß ähnlich

dem von Schmid & Daniel 2007. Wir laden ausdrücklich dazu ein, Folgestudien mit anderen Konzepten durchzuführen.

## 7. Ergebnisse

Für die Auswertung werden jeweils die Kategorien für die Jahre 2001 und 2011 mit Hilfe statistischer Verfahren miteinander verglichen, um eine Indikation geben zu können, zu welchem Grad es sich bei Unterschieden um Zufall handeln kann. Für die statistische Auswertung wurde die Statistik-Software „gretl“ verwendet.

Für das Jahr 2001 wurden insgesamt 285 Anteilseignervertreter erfasst, während es im Jahr 2011 256 Personen waren. Der Rückgang der Anzahl der Mandate ist vor allem mit der Einführung der „Societas Europaea“ (SE) als Gesellschaftsform in 2004 zu begründen, da diese einen verkleinerten Aufsichtsrat erlaubt (Europäische Kommission, 2010). So waren im Jahr 2011 vier Unternehmen mit der Gesellschaftsform SE Bestandteil des DAX (Deutsche Börse 2011).

### 7.1 Geschlecht

#### 7.1.1 Empirische Ergebnisse

Bei dem Merkmal Geschlecht war – wie bereits im ersten Teil – eine Erfassung von 100% möglich, da jedem Aufsichtsratsmitglied eindeutig ein Geschlecht zugeordnet werden konnte.

In 2001 waren von den 285 Anteilseignervertretern in den DAX30-Unternehmen lediglich 4 Frauen, dies entspricht einer Quote von 1,4%. In 2011 waren von 256 Anteilseignervertretern schon 29 weiblich, dies entspricht einer Quote von 11,33% und somit fast einer Verzehnfachung, die allerdings auf einem sehr niedrigen Ausgangswert startet. Da sich die beiden Merkmale gegenseitig ausschließen und es sich um Anteile handelt, lässt sich hier der Chi-Quadrat Test anwenden (Sheskin 2000). Die

Zusammensetzung ist nach dem Chi-Quadrat Test signifikant unterschiedlich auf allen gängigen Niveaus (siehe Tabelle 27: ).

Jahr	Anzahl der Frauen	Prozentualer Anteil
2001	4	1,4%
2011	29	11,33%
<b>Chi-Quadrat Statistik</b>	21,491	
<b>p-value</b>	0,0004% ***	

**Tabelle 27: Änderung der Zusammensetzung nach Geschlecht**

### 7.1.2 Beurteilung der empirischen Ergebnisse

Es stellt sich hier die Frage, wie diese Änderung zu einzuordnen ist. Ist eine Steigerung von 1,4% auf 11,3% viel oder wenig? Ein häufig vorgebragtes Argument für die langsame Steigerung der Frauenquote besteht darin, dass bei einer Mandatsdauer von fünf Jahren nur ein begrenztes Potential zur Umschichtung besteht und sich daher Änderungen in der Struktur der Neuberufungen erst mit großem zeitlichem Abstand äußern. Um die Validität dieses Arguments beurteilen zu können, haben wir einige Modellrechnungen vorgenommen.

In dem Modell haben wir angenommen, jährlich werde ein konstanter Anteil der Aufsichtsratsmitglieder ersetzt. In der folgenden Ergebnistabelle geben wir diesen Wert umgerechnet auf Jahre an; 5 Jahre bedeutet hier z.B., dass jährlich 1/5 der Aufsichtsratsmitglieder ausgetauscht wird. Weiterhin gehen wir davon aus, dass bei den Neubesetzungen eine konstante Aufteilung auf Männer und Frauen erfolgt. Wir errechnen dann,

welche Endzusammensetzung entsteht, wenn man diesen Prozess über mehrere Jahre wiederholt. Die folgende Tabelle zeigt einige Ergebnisse dieser Berechnung.

Szenario	Auf Jahre umgerechnete Umschichtung	Frauenanteil unter Neuberufungen	Zeitraum der Änderung	Erhöht den Frauenanteil auf	
				von	auf
<b>1</b>	7	50%	2	1,5%	14,4%
<b>2</b>	7	14%	10	1,5%	11,5%
<b>3</b>	7	30%	10	1,5%	23,9%
<b>4</b>	7	50%	10	1,5%	39,6%
<b>5</b>	7	70%	10	1,5%	55,3%
<b>6</b>	7	73%	5	1,5%	40,0%
<b>7</b>	5	30%	10	1,5%	26,9%
<b>8</b>	5	50%	10	1,5%	44,8%
<b>9</b>	5	70%	10	1,5%	62,6%
<b>10</b>	7	64%	5	12%	40%

**Tabelle 28: Modellrechnung Änderung des Frauenanteils**

In den Szenarien 1 bis 6 wird unterstellt, die Aufsichtsratsmitglieder würden über einen Zeitraum von 7 Jahren verteilt ausgetauscht, also jährlich  $1/7 = 14\%$ . Dies unterstellt, dass die typische Verweildauer im Aufsichtsrat zwischen ein und zwei Wahlperioden liegt.



Szenario 1 zeigt, dass bei dieser Verweildauer die für das letzte Jahrzehnt beobachtete Steigerung innerhalb von zwei Jahren erreicht werden könnte, wenn 50% der Neuberufungen Frauen wären. Szenario 2 beschreibt den Fall, der das Ergebnis unserer Daten nachbildet, wenn die Wechselrate  $1/7$  gewesen wäre. Man sieht, dass in diesem Fall 14% Frauenanteil unter den Neuberufungen ausgereicht hätten, um das Ergebnis zu erzeugen, das wir empirisch beobachtet haben.

Die folgenden Szenarien zeigen, dass erst bei hohen Annahmen über die Wechselhäufigkeiten im Aufsichtsrat zehn Jahre eine hinreichend lange Periode sind, um den Frauenanteil der Endpopulation in die Nähe der Neuberufungsquote zu bringen. Szenario 9 beispielsweise zeigt, dass bei der hohen Wechselquote von 20% pro Jahr und wenn über ein Jahrzehnt hinweg 70% Frauen berufen werden, die Endzusammensetzung nicht deutlich von 70% Frauenanteil verschieden wäre (sie liegt dann mit 63% nur noch knapp darunter).

Aus unseren empirischen Daten lässt sich die tatsächliche Wechselquote für das vergangene Jahrzehnt abschätzen. Wie die Daten der Querschnittuntersuchung zeigen, wurden 387 ab 2001 berufen (von insgesamt 436 Personen mit bekanntem Eintrittsjahr), wir hatten in dem gesamten Jahrzehnt also eine Wechselquote von 89%, oder - anders formuliert - nach einem Jahrzehnt sind noch 11% der ursprünglichen Mitglieder vorhanden. Rechnet man diese Wechselhäufigkeit auf eine konstante Umschlagquote pro Jahr um, so erhält man eine Umschlagquote von 20% pro Jahr. (Man kann die 89% Umschlag nicht einfach linear auf die 10 Jahre verteilen, weil es sich um eine prozentuale Änderung handelt.) Die soeben errechneten 20% pro Jahr stimmen gut mit dem Wert überein, den wir für die Szenarien 7 bis 9 zugrunde gelegt haben. Allerdings handelt es sich hier um einen Durchschnittswert, der in einzelnen Jahren deutlich über- oder unterschritten werden kann. Dies zeigen zum Beispiel die sehr hohen Wechselzahlen der Jahre 2008 und 2009. Da diese aber wahrscheinlich eine krisenbedingte Sondersituation waren, dürfte das langjährige Mittel eher bei 14% Umschlagquote liegen als bei 20%.

Legt man diese 14% als Durchschnittswerte zugrunde, so zeigt sich, dass die Umschichtung tatsächlich mit erheblicher Zeitverzögerung stattfindet. Um innerhalb eines Jahrzehnts die Frauenquote von 1,5% auf 40% zu

erhöhen, wäre eine Frauenquote bei den Neuberufungen von 73% notwendig. Rechnet man dieselbe Vorgabe von 40% Frauenanteil auf die kommenden 5 Jahre um, so wäre eine Frauenquote von 64% notwendig (Szenario 10), um den geforderten Wert ausgehend von den derzeitigen knapp 12% Frauenanteil zu erreichen.

Dies aber sind Werte, die sich in der Praxis kaum erreichen lassen dürften, weil sich nicht genug qualifizierte Bewerberinnen finden. Ein Indikator, dass bereits jetzt die Qualifikation weiblicher Bewerber einen Engpass darstellt, ist die Beobachtung, dass bei den Berufungen von Frauen zu einem hohen Anteil auf Bewerberinnen ohne vorherige Vorstandserfahrung ausgewichen wurde.

Zudem ließen sich derart hohe Frauenanteile von Neuberufungen nur durch eine erhebliche Benachteiligung männlicher Bewerber erreichen. Während ein Anteil von 63% Frauenanteil bei Neuberufungen auf den ersten Blick nicht nach wesentlicher Benachteiligung für Männer erscheint, ändert sich das Bild, wenn man die typische Bewerberlage berücksichtigt. Ohne dass wir hierzu eine Untersuchung vorgenommen haben, wird aus Unternehmen immer wieder berichtet, dass unter den qualifizierten Bewerbern mindestens drei Viertel männlich und nur ein Viertel weiblich ist (allerdings für andere Arten von Tätigkeiten als der Aufsichtsrats­tätigkeit). Diese Zahlen schwanken zwischen den einzelnen Branchen ganz erheblich, sodass Bewerberinnenquoten von unter 10% ebenfalls keine Seltenheit sind.

Aus diesen Zahlen lässt sich errechnen, mit der wievielfachen Wahrscheinlichkeit eine Frau berufen werden muss gegenüber einem männlichen Bewerber, wenn eine gegebene Bewerberinnenwahrscheinlichkeit vorliegt und eine bestimmte Frauenberufungsquote erreicht werden soll.

		Multiplikator für Berufung einer Frau						
		Frauenanteil an Berufung in den Aufsichtsrat						
Frauenanteil an Bewerbungen		0,1	0,25	0,4	0,5	0,6	0,75	0,9
0,1		100%	250%	400%	500%	600%	750%	900%
0,25		40%	100%	160%	200%	240%	300%	360%
0,5		20%	50%	80%	100%	120%	150%	180%
0,75		13%	33%	53%	67%	80%	100%	120%
0,9		11%	28%	44%	56%	67%	83%	100%

**Tabelle 29: Wahrscheinlichkeit für die Berufung einer Frau bei gegebener Bewerberwahrscheinlichkeit**

Soll beispielsweise eine Quote von 60% Frauenberufungen erreicht werden, und liegen gleichzeitig nur 25% Bewerbungen von Frauen vor, so ist die Wahrscheinlichkeit als Frau berufen zu werden 240% des Wertes für den eines Mannes. Liegen nur 10% Bewerbungen von Frauen vor, so müssten Frauen mit 600% des Wahrscheinlichkeitswertes für Männer berufen werden.

## 7.2 Alter

Bei dem Merkmal Alter wurde, wie oben erwähnt, jede Person nur einmal erfasst, um ein unverzerrtes Bild des Altersdurchschnittes der Anteilseignervertreter zu bekommen. Da die Daten nicht normalverteilt sind

(Anhang, Tabelle 41), kann hier nicht der Mittelwert als Lageparameter verwendet werden. Stattdessen wird der Median der jeweiligen Stichprobe betrachtet. So lässt sich mit Hilfe des nicht parametrischen Wilcoxon-Rangsummentests die Signifikanz der Unterschiede zweier Mediane testen (Sheskin 2000).

Für das Jahr 2001 sind 178 auswertbare Personen im Datensatz enthalten, für das Jahr 2011 sind es 188 Personen. Die höhere Zahl in 2011 lässt sich damit erklären, dass es in 2001 eine höhere Anzahl von Mehrfachmandaten innerhalb des Datensatzes gab (siehe Tabelle 45). Insgesamt konnten 22 Geburtsdaten von Mitgliedern in 2001 und 16 Geburtsdaten von Mitgliedern in 2011 nicht ermittelt werden. Das Medianalter in 2001 liegt bei 62, während es in 2011 63 beträgt. Es scheint also, dass die Anteilseignervertreter tendenziell älter geworden sind. Der Wilcoxon-Rangsummentest zeigt allerdings, dass die beiden Mediane nicht signifikant voneinander verschieden sind (Tabelle 30: Auswertung Alter).

Betrachtet man das Durchschnittsalter, dreht sich das Verhältnis. So ist das Durchschnittsalter in 2001 61,55, während es in 2011 auf 60,38 gesunken ist. So wird das Alter durch einige Ausreißer stark beeinflusst. Allerdings ist auch diese Differenz nicht statistisch signifikant (Anhang, Tabelle 42).

Altersmedian 2001	62
Altersmedian 2011	63
Wilcoxon z-Wert	0,368704
p-Wert	0,712349

**Tabelle 30: Auswertung Alter**

## 7.3 Nationalität

Das Merkmal Nationalität wurde wie das Geschlecht pro Mandat erfasst, da jedes Mandat alternativ auch von einer anderen Nationalität hätte besetzt werden können. Die Definition ist für dieses Merkmal etwas unterschiedlich zu der aus dem ersten Teil, in dem wir auf den Geburtsort abgezielt haben.

In 2001 ließ sich bei 263 Mandaten eine Nationalität zuordnen, sowie 239 in 2011 (94,4% bzw. 93,4%). Von diesen Personen waren 2001 46 nicht-deutsch, während es 2011 schon 60 Personen waren. Dies entspricht einer Ausländerquote von 17,49% in 2001 und 25,10% in 2011. Wie man sieht, sind die Werte trotz erneuter Erhebung und geänderter Merkmalsdefinition fast identisch zu dem ersten Teil.

Jahr	Anzahl mit Nationalität „nicht D“	Prozentualer Anteil
2001	46	17,49%
2011	60	25,10%
<b>Chi-Quadrat Statistik</b>	3,913	
<b>p-value</b>	0,04792	

**Tabelle 31:** Auswertung ausländische Nationalität (AT/CH zählen als Ausland)

Definiert man Internationalität als von außerhalb des deutschsprachigen Raums stammend, also auch außerhalb von Österreich und der Schweiz, verringert sich der Ausländeranteil deutlich. In diesem Fall sind in 2001 nur 35 Personen als Ausländer klassifiziert und 41 in 2011. Somit sinkt der Ausländeranteil auf 13,31% für 2001 und 17,15% in 2011.

Während der Unterschied im ersten Fall auf dem 5%-Level signifikant ist (Tabelle 31: Auswertung ausländische Nationalität (AT/CH zählen als Ausland)), gibt es bei der zweiten Auswertung keinen statistisch signifikanten Unterschied mehr (Tabelle 32: Auswertung Nationalität). Dies zeigt, dass die Aufsichtsräte nur bedingt ihren Ausländeranteil erhöht haben, da anscheinend ein Großteil der Plätze mit Österreichern und Schweizern besetzt wurde.

Es bleibt allerdings die Aussage des ersten Untersuchungsteils bestehen, dass der Ausländeranteil auch von außerhalb Österreichs und der Schweiz bei den Anteilseignervertretern deutlich höher ist als im Bevölkerungsdurchschnitt.

Jahr	Anzahl mit Nationalität „nicht DACH“	Prozentualer Anteil
2001	35	13,31%
2011	41	17,15%
<b>Chi-Quadrat Statistik</b>	1,158	
<b>p-value</b>	0,2818	

**Tabelle 32: Auswertung Nationalität außerhalb des deutschsprachigen Raums (außerhalb DACH)**

## 7.4 Akademische Titel

Der akademische Titel ist ein weiteres Merkmal, das wir auch im ersten Teil ausgewertet haben. Da ein Titel in der Regel mit dem Namen genannt wird, gehen wir hier von einer annähernd hundertprozentigen Zuordnung aus.

Im Jahr 2001 trugen von 285 Personen 194 einen akademischen Titel, dies entspricht 68,07%. 2011 waren es nur noch 143 Personen, oder 55,86%. Der Zahlenwert für 2011 ist hier etwas größer als im ersten Teil der Studie, wahrscheinlich weil dort einige der erhobenen Personen nicht eindeutig der Anteilseignerseite zugeordnet werden konnten.

Laut Chi-Quadrat-Test unterscheiden sich die Werte für die beiden Jahre auf dem 1% Niveau signifikant. Somit scheint der akademische Titel als Auswahlkriterium für Anteilseignervertreter an Bedeutung verloren zu haben. Dies könnte bedeuten, dass andere Kriterien im Laufe von 10 Jahren einen höheren Stellenwert bekommen haben. Denkbar wäre allerdings auch, dass der Anteil an im Ausland erworbenen Titeln (wie Ph.D.) zugenommen hat und diese Titel nicht automatisch als Namensbestandteil genannt werden.

Jahr	Anzahl der Titel	Prozentualer Anteil
2001	194	68,07%
2011	143	55,86%
<b>Chi-Quadrat Statistik</b>	8,049	
<b>p-Wert</b>	0,455% ***	

**Tabelle 33: Auswertung akademischer Titel**

## 7.5 Zusätzliche Mandate

Als Indikation für die Verflechtung und damit die Abhängigkeit eines Aufsichtsratsmitglieds wird die Anzahl der zusätzlichen Mandate der Mitglieder betrachtet.

Für das Jahr 2001 konnte die Anzahl der Mandate für 231 Mitglieder erfasst werden, im Jahr 2011 hingegen nur für 194 (81,05% bzw. 75,78%). Der Median der zusätzlichen Mandate für die Anteilseignervertreter in 2001 lag bei 5, während es 2011 nur noch 3 waren. Da auch diese Daten nicht normalverteilt sind (siehe Anhang, Tabelle 43), wurde erneut der Wilcoxon-Rangsummentest angewendet. Dieser zeigt, dass sich die Mediane statistisch signifikant auf dem 0,01%-Niveau voneinander unterscheiden (Tabelle 34: Anzahl weitere Mandate). Dies bedeutet, dass sich die Anzahl der zusätzlichen Mandate von 5 auf 3 reduziert hat. Somit scheinen die Unternehmen der Empfehlung des DCGK diesbezüglich nachgekommen zu sein.

Median der weiteren Mandate 2001	5
Median der weiteren Mandate 2011	3
Wilcoxon z-Wert	-6,1242
p-Wert	9,11405e-010 ***

**Tabelle 34: Anzahl weitere Mandate**

## 7.6 Mandatsdauer

In direkter Verbindung zu der Anzahl der Mandate steht die durchschnittliche Dauer der Mandate. Für das Jahr 2001 konnte nur bei 33 Mandaten die Dauer ermittelt werden, während in 2011 für 127 Mandate ein Eintrittszeitpunkt ermittelbar war (11,58% bzw. 49,61%). Der Median der



Dauer eines Mandates lag 2001 bei 5 Jahren, während er in 2011 nur noch 4 Jahre betrug. Da die Hypothese der Normalverteilung erneut abgelehnt werden muss (siehe Anhang, Tabelle 44), wurde auch hier der Wilcoxon-Rangsummentest angewendet. Der Unterschied ist allerdings auf keinem gängigen Niveau signifikant (Tabelle 35: Auswertung Mandatsdauer). Dies dürfte allerdings vor allem auf die geringe Fallzahl für 2001 zurückzuführen sein.

Median der Mandatsdauer 2001	5
Median der Mandatsdauer 2011	4
Wilcoxon z-Wert	0,738001
p-Wert	0,460514

**Tabelle 35: Auswertung Mandatsdauer**

Als weiterer Indikator für die Vernetzung innerhalb der DAX30-Aufsichtsräte wurden die Verflechtungen innerhalb des Samples ausgewertet. Einmal, indem die Mitglieder mit weiteren Mandaten innerhalb des Samples gezählt wurden und zusätzlich deren weitere Mandate ebenfalls innerhalb des Samples. Es ergab sich allerdings kein statistisch signifikanter Unterschied (siehe Anhang, Tabelle 45 und Tabelle 46). So haben rund 15% der Mitglieder (18,2% in 2001 und 15,6% in 2011) mindestens ein weiteres Mandat innerhalb des Samples, während der Median der zusätzlichen Mandate für beide Datensätze 1 betrug.

## 7.7 Ehemalige Vorstandstätigkeit

Die 0/1-Variable (Dummy-Variable) „ehemaliger Vorstand“ bezieht sich auf einen weiteren Aspekt der Verflechtung und der Unabhängigkeit von

Aufsichtsratsmandaten. In dieser Variablen wurde erfasst, ob ein Mitglied der Anteilseignervertreter vorher Mitglied des Vorstandes in derselben Firma war. Es ist zu beachten, dass dieses Kriterium nichts darüber aussagt, ob der Wechsel direkt oder in zeitlichem Abstand erfolgt ist.

Bezüglich dieses Kriteriums konnten für 2001 273 Personen zugeordnet werden, während es in 2011 249 waren (97,9% bzw. 97,26%). In 2001 waren 27 der zuordenbaren Personen ehemalige Mitglieder des Vorstandes, das entspricht 9,89%, in 2011 waren es 23 oder 9,24%. Es ist direkt zu erkennen, dass sich die Anteile kaum geändert haben. Die Werte sind laut Chi-Quadrat-Test auch nicht signifikant voneinander verschieden (Tabelle 36: Auswertung ehemaliger Vorstand).

Zwar scheint sich das Ausmaß der Praxis, aus dem Vorstand in den Aufsichtsrat zu wechseln, in 10 Jahren nicht geändert zu haben, allerdings ist der Fall wesentlich seltener als es die öffentliche Diskussion erscheinen lässt. Denn es sind weniger als 10% der Aufsichtsräte ehemalige Vorstände desselben Unternehmens, was ein erstaunlich geringer Anteil ist.

Ob es eine Änderung des direkten Wechsels gegeben hat, eventuell als Folge der in 2009 eingeführten „Cooling-off-Periode“, wäre eine interessante Frage für eine weiterführende Untersuchung.

Jahr	Anzahl ehemalige Vorstände	Prozentualer Anteil
2001	27	9,89%
2011	23	9,24%
<b>Chi-Quadrat Statistik</b>	0,011	
<b>p-value</b>	0,91686	

**Tabelle 36: Auswertung ehemaliger Vorstand**

## 7.8 Berufserfahrung

Für die Auswertung der Berufserfahrung wurden - wie oben beschrieben - die absoluten Erfahrungsjahre in jeder einzelnen Kategorie ins Verhältnis zu der gesamten Erfahrung der jeweiligen Person gesetzt. Die Berufserfahrungen in den einzelnen Kategorien einer jeden Person werden also als Prozentsätze ihrer gesamten Erfahrung dargestellt. Pro Kategorie wurde dann jeweils der Mittelwert für die Datensätze der beiden Erhebungsjahre gebildet. Hieraus ergibt sich eine Erfahrungsstruktur für das jeweilige Erhebungsjahr, die einen direkten Vergleich der Mittelwerte pro Kategorie ermöglicht.

Obwohl die Daten nicht normalverteilt sind, scheint ein Vergleich der Mediane nicht sinnvoll, weil hierdurch zu viele Informationen verloren gehen. Dies ist vor allem darin begründet, dass der Median für viele der Kategorien 0 ist, da in jeder der Einzelkategorien nur wenige Personen jeweils Erfahrungen gesammelt haben. In allen Kategorien ist dagegen der errechnete Mittelwert deutlich von 0 verschieden. Wir nehmen daher die Auswertung der Berufserfahrungen auf Basis der Mittelwerte und nicht der Mediane vor.

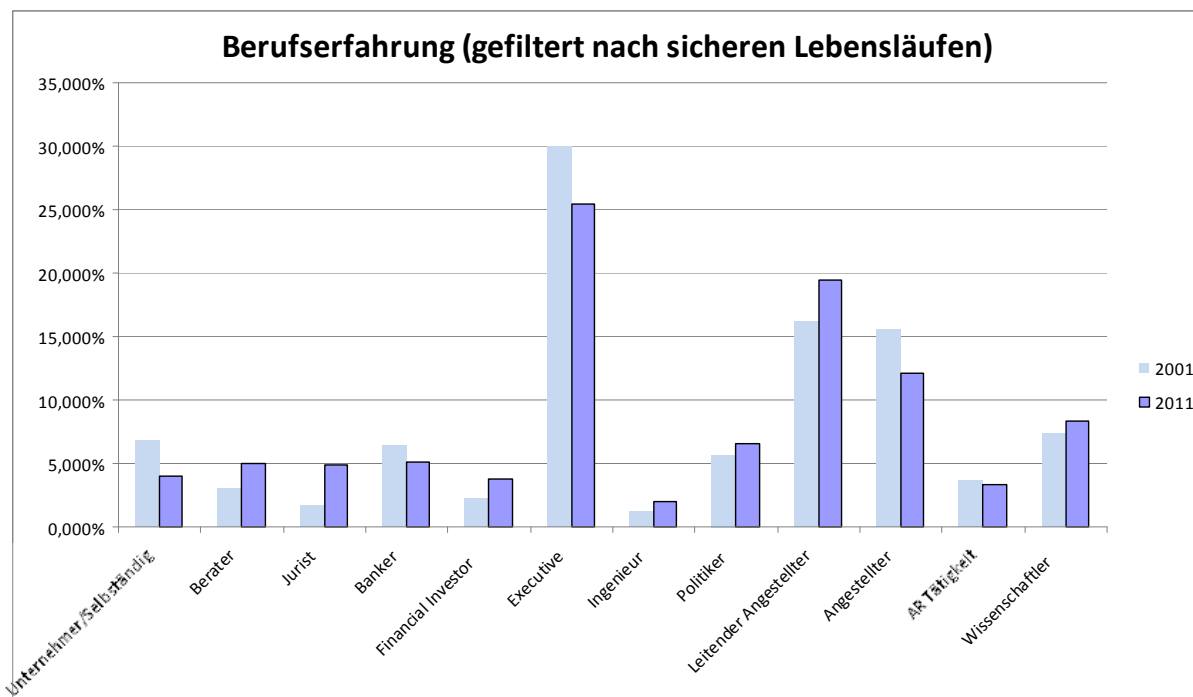
Obwohl es sich bei den Daten um Prozentwerte handelt, schließen sich die Einträge nicht gegenseitig aus (die Prozentsätze müssen sich also nicht zu 100 addieren, weil Berufsjahre mehrfach gezählt werden können). Daher kann der Chi-Quadrat Test in diesem Fall keine Anwendung finden. Stattdessen wurden die Mittelwerte mit Hilfe des t-Testes verglichen. Es ist hierbei zu beachten, dass die folgenden Ergebnisse nicht standardmäßig interpretiert werden können, da die Voraussetzung der Normalverteilung nicht erfüllt ist. Es gibt allerdings Hinweise aus der Literatur, dass ein t-Test auch bei nicht normalverteilten Daten durchaus robuste Ergebnisse liefert (vgl. Sheskin 2000).

### 7.8.1 Auswertung der vollständigen Datensätze

Für den Vergleich der beiden Erhebungsjahre verwenden wir hier zunächst ausschließlich diejenigen Datensätze, die auf Lebensläufen mit sehr genauen Informationen basieren. Zur Erinnerung: Bei der Auswer-

tung der Lebensläufe haben wir für jeden erstellten Datensatz eine Kennung für die Genauigkeit vergeben, mit der uns die Informationen vorlagen. Wie in Abschnitt 6.4 beschrieben, reicht die Skala hierfür von 0 (keine Informationen vorhanden) bis 3 (Lebenslauf gibt detailliert Auskunft). Die Auswertung dieses Unterpunktes beruht nun auf den Datensätzen, die mit 2 oder 3 gekennzeichnet wurden.

Der Datensatz von 2001 enthält 164 Personen (57,54%), für die Informationen in diesem Maße zur Verfügung standen. In 2011 sind es 170 Personen (66,41%). Abbildung 14 zeigt den Vergleich zwischen den Mittelwerten von 2001 und 2011 für die Datensätze, die nach Informationsgenauigkeit 2 oder 3 gefiltert sind. Hier und in der folgenden statistischen Auswertung wurden die Kategorien einzeln miteinander verglichen. Es wurde also jeweils gegen die Null-Hypothese getestet, dass der Mittelwert einer Kategorie im Jahr 2001 dem Mittelwert derselben Kategorie in 2011 entspricht.



**Abbildung 14: Vergleich der Berufserfahrung gefiltert nach hoher Genauigkeit der Lebensläufe**

Ungeachtet der Änderungen in dem Untersuchungszeitraum ist auffällig, dass zwei Kategorien in beiden Erhebungsjahren besonders stark vertreten sind: Executive (Vorstandstätigkeit) und leitende Angestellte. Man darf diesen Sachverhalt jedoch nicht falsch interpretieren: Der Grund dafür ist, dass diese Kategorien häufiger Überschneidungen mit fachlich ausgerichteten Kategorien haben als diese untereinander und daher öfter an Mehrfachzuordnungen beteiligt sind. Dessen ungeachtet sind Änderungen zwischen den beiden Erhebungsjahren aussagekräftig.

Das Säulendiagramm zeigt deutlich, dass vor allem die Anzahl der Anteilseignervertreter mit Vorstandserfahrung (Executive) zurückgegangen ist, obwohl diese Erfahrung weiterhin sehr stark vertreten ist. Zugleich ist die gesammelte Erfahrung als leitender Angestellter gestiegen. Insgesamt

deuten die Änderungen darauf hin, dass die Anteilseigner vermehrt auf die Expertise ihrer Vertreter achten und weniger auf einen prestigeträchtigen Berufshintergrund. So haben die Anteilseignervertreter in 2011 durchschnittlich mehr Erfahrung als Berater, Juristen, Financial Investors, Ingenieure und Wissenschaftler in ihren Lebensläufen ausgewiesen. Das Diagramm zeigt außerdem, dass (wie auch bereits in Abschnitt 2.2.1 beschrieben), die Anteilseignervertreter in 2011 seltener einen Hintergrund als Banker haben als in 2001.

Das Diagramm gibt bereits eine deutliche Tendenz vor. Um zusätzlich eine Indikation für die Zuverlässigkeit der Änderungen geben zu können, wurden die Daten auf statistische Signifikanz hin geprüft. Die untenstehende Tabelle zeigt die einzelnen Kategorien geordnet nach der Veränderung von 2001 nach 2011, sowie die Signifikanz dieser Veränderung, gemessen durch den t-Test (mit den oben gemachten Einschränkungen bezüglich der Interpretierbarkeit).

Die Werte der Spalte *Veränderung* sind absolute Änderungen der mittleren relativen Berufserfahrung der beiden Jahre.

	Veränderung	Teststatistik	P-Wert
Leitender Angestellter	0,032026815	-1,67779	0,09339
Jurist	0,031855078	-2,11576	0,03436
Berater	0,019720988	-1,81079	0,07017
Financial Investor	0,015575681	-1,13528	0,2563
Wissenschaftler	0,009605663	-0,370919	0,7107
Politiker	0,008932931	-1,646	0,09976
Ingenieur	0,007575479	-1,14973	0,2503
AR Tätigkeit	-0,003571519	0,340813	0,7332
Banker	-0,013606926	0,871362	0,3836
Unternehmer/Selbständig	-0,028134024	1,6914	0,09076
Angestellter	-0,034436763	2,29117	0,02195
Executive	-0,045543403	1,88427	0,05953

**Tabelle 37: Veränderung der Berufserfahrung und Signifikanz, Daten gefiltert für detaillierte Lebensläufe**

Tabelle 37 zeigt, dass sich die durchschnittliche Erfahrung in den Bereichen Banking, Unternehmer, Angestellter und vor allem Executive reduziert hat. Allerdings ist die Veränderung der Bankerfahrung nicht signifikant. Auf der anderen Seite vertreten etwas mehr Personen mit Erfahrung aus der Politik die Anteilseigner. Dieses Ergebnis ist zwar auf dem 10% Niveau signifikant, es ist hier allerdings zu beachten, dass durch die Ver-

letzung der Normalverteilungsbedingung ein so knappes Ergebnis als insignifikant betrachtet werden muss. Es gibt weiterhin keinen statistischen Nachweis dafür, dass ebenfalls mehr Erfahrung als Wissenschaftler bei den Mitgliedern zu finden ist, ebenso wenig für die Kategorie Financial Investor. Dafür wurde von den Mitgliedern signifikant mehr Erfahrung als Berater, Jurist und vor allem im Mittleren Management gesammelt. In den Kategorien Ingenieur und AR-Tätigkeit hat sich kaum etwas verändert.

Insgesamt zeigen unsere Daten also eine signifikante Veränderung in der Erfahrungsstruktur der Anteilseignervertreter. Die obige Darstellung betrachtet die absoluten Änderungen der Nennungen, die ihrerseits auf den Wert von 1 für jede Person normiert worden sind. Eine andere Darstellung besteht darin, die Änderungen zwischen den beiden Jahren auf den Ausgangswert von 2001 zu beziehen. Dies macht folgendes Diagramm.

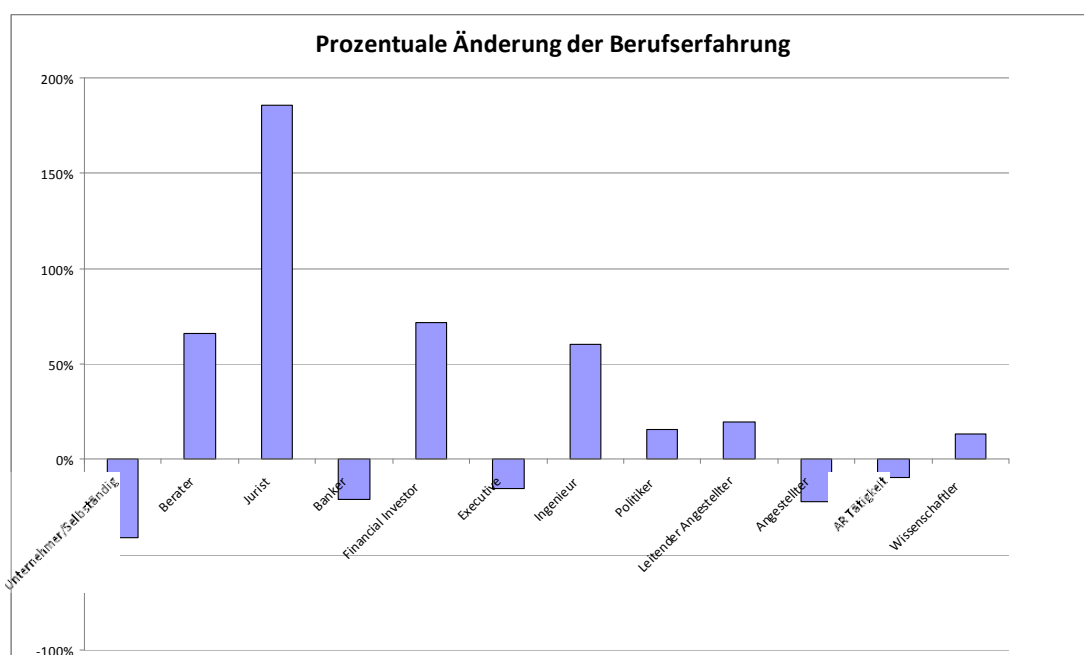


Abbildung 15: Änderung der Berufserfahrung, prozentual zum Ausgangswert im Jahr 2001



Hierdurch wird noch deutlicher sichtbar, dass die fachlichen Erfahrungen an Gewicht gewonnen haben. Auffällig ist die sehr starke Zunahme der Juristen, was allerdings auch dadurch begünstigt wird, dass sie von recht niedrigem Niveau aus gestartet sind. Es ist hier zu beachten, dass hier die Berufserfahrung untersucht wurde, nicht das Studienfach. Die Ergebnisse deuten somit darauf hin, dass verstärkt Personen in den Aufsichtsrat berufen wurden, die den juristischen Bereich als Karriereschritte angegeben haben.

Die Abbildung zeigt auch, dass der Rückgang der Vorstandserfahrung relativ zum Ausgangswert kleiner ausfällt als die absolute Darstellung nahelegt. Dennoch bleibt die Beobachtung grundsätzlich bestehen, dass die Erfahrung als Vorstand an Gewicht verloren hat, während die Erfahrung aus dem Mittleren Management zugenommen hat. Wir haben oben gezeigt, dass sich das Alter der Aufsichtsratsmitglieder im gleichen Zeitraum nicht signifikant verringert hat. Daher ist die Bedeutungszunahme des mittleren Managements nicht einfach ein Folgeeffekt einer Verjüngung des Aufsichtsrats, sondern könnte als eine Tendenz zu mehr Expertenwissen in deutschen Aufsichtsräten interpretiert werden.

## 7.8.2 Robustheit der Ergebnisse

Die vorangegangene Auswertung war auf diejenigen Datensätze beschränkt, die eine hohe Genauigkeit aufweisen. Da es sich bei der Frage nach der Berufserfahrung um eine sehr detaillierte Fragestellung handelt, ist dies eine sinnvolle Eingrenzung der Daten. Dennoch ist im Sinne eines Robustheitstest zu überprüfen, wie sich die Ergebnisse verändern, wenn auch diejenigen Lebensläufe einbezogen werden, die nur in geringerer Genauigkeit vorliegen. Bleibt die Richtung der Änderung erhalten, so ist von einer Robustheit der Daten auszugehen, also dass die gemessenen Änderungen tatsächlich auf eine Änderung der Aufsichtsratsstruktur zurückgehen und nicht auf zufällige Datenfehler. Es ist allerdings damit zu rechnen, dass die Unterschiede nicht mehr als signifikant klassifiziert werden können, weil das Rauschen in den Daten zunimmt.

Für die folgende Auswertung wurden daher alle erfassten Informationen über Berufserfahrungen berücksichtigt, auch wenn bei der Erfassung vermerkt wurde, dass die Datenlage ungenau oder sehr ungenau ist (Stufen 0 und 1). Für 2001 waren in diesem Fall 199 Personen (69,82%) auswertbar und für das Jahr 2011 202 Personen (78,90%). Beide Werte sind also um etwa 12 Prozentpunkte angestiegen. Die Ergebnisse dieser Auswertung befinden sich in dem folgenden Diagramm.

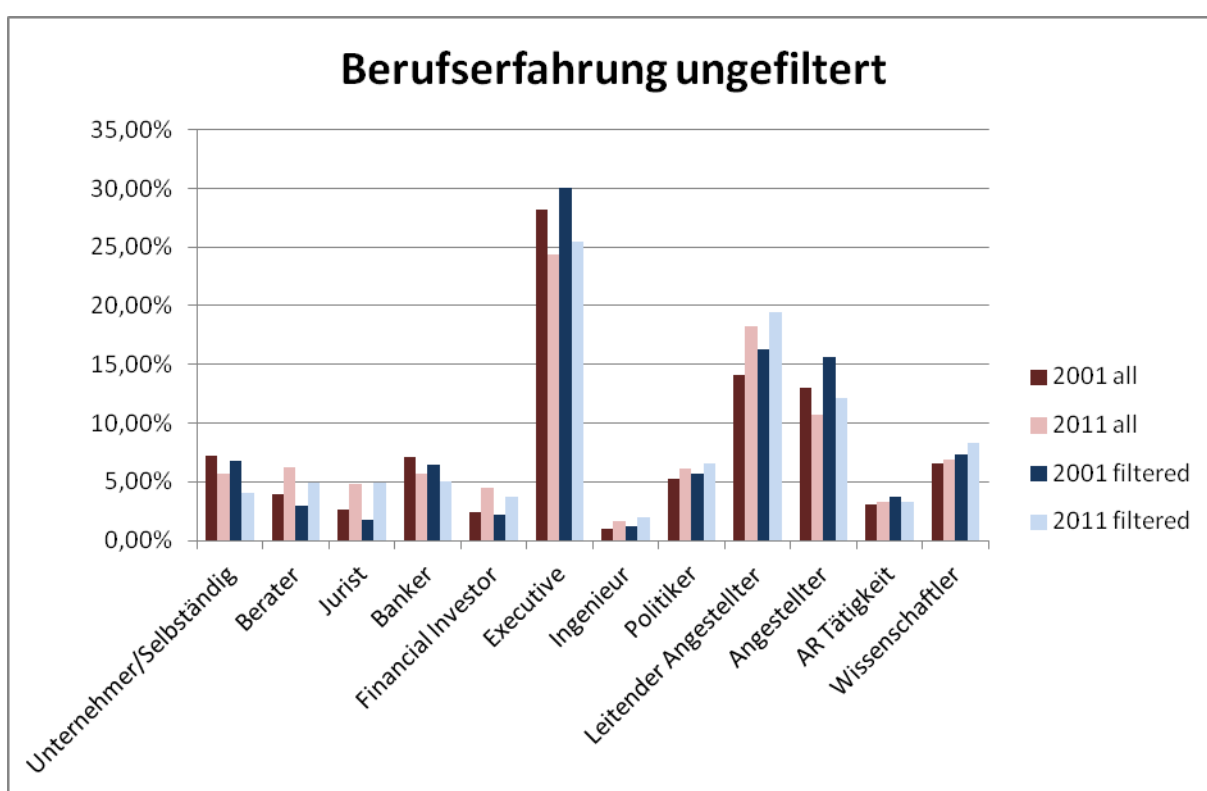


Abbildung 16: Vergleich der Berufserfahrung ungefiltert

Abbildung 16 zeigt, dass sich zwar die Proportionen etwas verschoben haben, dass allerdings die generelle Tendenz bestehen bleibt. Einzig bei der Erfahrung als Aufsichtsrat hat sich das Verhältnis gedreht, wobei die Unterschiede allerdings klein sind. Dies könnte auch daran liegen, dass

einige Aufsichtsratsmitglieder die Informationen über andere Aufsichtsratsmandate in ihren Lebensläufen zunehmend versteckt nennen (wofür wir allerdings keine Anhaltspunkte haben).

Wie erwartet, sind die meisten Änderungen bei den stärker verrauschten Daten nicht mehr statistisch signifikant. Die einzig signifikanten Veränderungen bleiben bei der gestiegenen durchschnittlichen Erfahrung als Leitende Angestellte sowie die geringere Erfahrung als Angestellter. Der Unterschied bei der Erfahrung als leitender Angestellter ist hier mit dem 5%-Niveau sogar auf etwas höherem Niveau signifikant.

Die Details sind in folgender Tabelle dargestellt. Die Werte der Spalte *Veränderung* sind wiederum absolute Änderungen der mittleren relativen Berufserfahrung der beiden Jahre.

	Veränderung	t-test	p-value
Leitender Angestellter	0,0533	-2,30453	0,02119
Jurist	0,0223	-1,39858	0,1619
Wissenschaftler	0,0175	-0,176961	0,8595
Politiker	0,0139	-0,534656	0,5929
Financial Investor	0,0132	-1,47485	0,1403
Berater	0,0099	-1,58637	0,1127
Ingenieur	0,0098	-1,17758	0,239
AR Tätigkeit	0,0029	-0,242082	0,8087
Angestellter	-0,0092	1,69771	0,08956
Banker	-0,0202	0,82753	0,4079
Executive	-0,0265	1,56922	0,1166
Unternehmer/Selbständig	-0,0315	0,819023	0,4128

**Tabelle 38: Veränderung der Berufserfahrung ungefiltert**

Da die Richtung fast aller Ergebnisse auch bei den stärker verrauschten Daten gleich bleibt, können die gemessenen Änderungen als weitgehend robust gegenüber Datenfehlern betrachtet werden.

## 8. Zusammenfassung

Für diese Arbeit wurden die Lebensläufe aller Aufsichtsratsmitglieder der DAX-Unternehmen ausgewertet. Erfasst wurden demographische Merkmale, Berufserfahrung und die Verflechtung mit anderen Unternehmen des jeweiligen Mitgliedes.

Die Erfassung der Berufserfahrung stellt eine Besonderheit dieser Arbeit dar, da die erfassten Mitglieder nicht subjektiv in einzelne Berufskategorien eingeteilt wurden, sondern die Erfassung der Erfahrung in verschiedenen Bereichen in der Dimension „Jahre“ eine objektive Klassifizierung ermöglicht und zusätzlich ein facettenreicheres Bild der Erfahrung wiedergibt.

### 8.1 Querschnittuntersuchung

Für diesen Untersuchungsteil wurden 494 Aufsichtsratsmandate untersucht und die Struktur sowohl der Arbeitgeber- als auch der Arbeitnehmervertreter erfasst. Die Erhebung erfolgte im Verlauf des Jahres 2011. Die Auswertungen vergleichen verschiedene Untergruppen miteinander, insbesondere Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter sowie Männer und Frauen.

Hierbei ergeben sich folgende Ergebnisse:

- Die Arbeitnehmervertreter sind in erstaunlichem Maße schlechter qualifiziert als die Anteilseignervertreter. Die Arbeitnehmervertreter haben fast nie einen Dokortitel, haben wesentlich seltener

studiert und geben sogar in erstaunlich niedrigem Ausmaß eine Berufsausbildung an.

- Im Durchschnitt sind die Aufsichtsratsmitglieder 58,3 Jahre alt.
- Die Arbeitnehmervertreter sind durchschnittlich jünger. Die Arbeitgebervertreter sind im Mittel 61,4 Jahre alt, die Arbeitnehmervertreter sind mit einem Durchschnittsalter von 53,7 Jahren um 7,7 Jahre jünger
- Die Altersstreuung der Arbeitnehmervertreter ist etwas geringer als die der Arbeitgebervertreter, die Arbeitnehmervertreter sind also bezüglich des Alters weniger divers.
- Unter den Arbeitgebervertretern sind die häufigsten Studienfächer Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften, Ingenieur- und Naturwissenschaften.
- Was die Berufserfahrungen betrifft, haben mehr Arbeitgeber- als Arbeitnehmervertreter unterschiedliche Positionen bekleidet. Bezieht man den Begriff Diversität auf die Erfahrungen, die ein Aufsichtsratsmitglied vorweisen kann, so weisen die Arbeitgebervertreter eine starke Binnendiversität auf.
- Nur etwa 7% der Aufsichtsratsmitglieder nennen eigene Erfahrungen als Unternehmer.
- Unter den Arbeitnehmervertretern ist der Frauenanteil etwa doppelt so hoch wie bei den Arbeitgebervertretern (21% gegenüber 10%).
- Die in der Datenbank erfassten Frauen haben eine kürzere mittlere Dauer der Aufsichtsratsstätigkeit als die Männer, was darauf hindeutet, dass in den letzten vier Jahren verstärkt Frauen berufen wurden.
- Der Anteil der Vorstandserfahrung ist bei Frauen deutlich geringer als bei den Männern. Während fast zwei Drittel aller Männer Vorstandserfahrung aufweisen, gilt dies nur für ca. 17% der Frauen.

- Es ist nicht erkennbar, dass die in dieser Beziehung geringere Qualifikation der Frauen dadurch begründet werden kann, dass sie vermehrt als Experten berufen werden. So zeigt sich fast kein Unterschied in der Akademikerquote zwischen Männern und Frauen, der Anteil der Promovierten ist bei den Frauen sogar etwas geringer als bei den Männern (beide Unterschiede sind nicht statistisch signifikant).
- Auch in der Gruppe der Arbeitnehmervertreter wurde von Frauen zu einem geringeren Anteil eine Berufsausbildung genannt als von Männern.
- Frauen werden also offenbar auch mit einer geringeren Qualifikation in den Aufsichtsrat berufen als Männer.
- Der Ausländeranteil ist bei der Arbeitgeberseite etwa doppelt so hoch wie im Bevölkerungsdurchschnitt. Selbst wenn man ausschließlich eine Herkunft von außerhalb des deutschsprachigen Raumes zählt, liegt der Wert noch deutlich über dem Bevölkerungsdurchschnitt. Eine Diversität bezüglich der Herkunft ist also für die Arbeitgebervertreter sehr ausgeprägt vorhanden.
- Demgegenüber ist der Ausländeranteil auf der Arbeitnehmerseite deutlich niedriger. Die Arbeitnehmervertreter sind somit nicht nur deutlich weniger divers als die Anteilseignervertreter sondern auch erheblich weniger als der Bevölkerungsdurchschnitt.

## 8.2 Längsschnittuntersuchung

Es wurde hier die Frage untersucht, ob sich die Diversität der Anteilseignervertreter der Aufsichtsräte der DAX30-Unternehmen in 2011 signifikant von der in 2001 unterscheidet. Dieser Untersuchungsteil bezieht sich ausschließlich auf die Anteilseignervertreter.

Die Auswertung ergab, dass sich die Struktur der Anteilseigner von 2001 bis 2011 signifikant verändert hat, hin zu einer vielfältigeren Zusammensetzung.

- Der Frauen- und Ausländeranteil sind signifikant angestiegen, während die Anzahl der zusätzlichen Mandate der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder zurückgegangen ist.
- Bei Alter und Mandatsdauer ist keine Veränderung festzustellen. Auch die Anzahl der ehemaligen Vorstände hat sich nicht verringert, somit ist kein eindeutiger Rückgang der Verflechtungen festzustellen.
- Die Veränderungen in der Berufserfahrung deuten darauf hin, dass es einen Trend zu mehr Experten bei den Anteilseignervertretern gibt, um der steigenden Komplexität der Aufgaben gerecht zu werden. Dieses Ergebnis bedarf allerdings weiterer Untersuchungen.
- Es gibt eine Tendenz zu mehr Anteilseignervertretern mit Berufserfahrung in den Bereichen Jurist und Berater. Der relative Zuwachs bei der Berufserfahrung als Jurist ist am höchsten von allen erhobenen Berufsklassen.
- Die durchschnittlich gesammelte Erfahrung als Unternehmer und Angestellter ist signifikant zurückgegangen.
- Bei den Verflechtungen konnte nur bei der Anzahl der Mandate ein signifikanter Rückgang festgestellt werden, während es bei der Mandatsdauer, dem Anteil von ehemaligen Vorständen und den Mehrfachbeziehungen innerhalb des Samples keinen signifikanten Unterschied gab.
- Der insgesamt hohe Ausländeranteil unter den Aufsichtsratsmitgliedern ist im letzten Jahrzehnt signifikant angestiegen. Allerdings bezieht sich die Steigerung im wesentlichen auf Ausländer aus dem deutschsprachigen Raum. Für den Ausländeranteil aus



dem nicht deutschsprachigen Raum konnte über das untersuchte Jahrzehnt keine Änderung nachgewiesen werden.

- Der Ausländeranteil ist unter den Arbeitgebervertretern der DAX-Aufsichtsräte mehr als doppelt so hoch wie im Bevölkerungsdurchschnitt.
- Der Frauenanteil ist im Untersuchungszeitraum signifikant angestiegen und hat sich in dieser Zeit verachtfacht. Allerdings war der Ausgangswert im Jahr 2001 nur etwa 1,4%, sodass auch der heutige Frauenanteil lediglich 11,3% beträgt.
- Abschätzungen aufgrund verschiedener Modellrechnungen legen nahe, dass aufgrund von Zeitverzögerungen der Frauenanteil nur in begrenzter Geschwindigkeit erhöht werden kann und dass die Bewerberlage einen Engpass darstellt. Wir empfehlen weitere Untersuchungen zu diesem Themenkreis.

## Literaturverzeichnis

- ANDRES, C., FERNAU, E., & THEISSEN, E. (2011). *Is it better to say goodbye? When (former) executives set executive pay*. Vallendar: WHU Otto Beisheim School of Management.
- BALSMEIER, B., BUCHWALD, A., & PETERS, H. (2009). *Auswirkungen von Mehrfachmandaten deutscher Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzender auf den Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Sachverständigenrat.
- BALSMEIER, B., DILGER, A., & LINGENS, J. (2010). *Hazard Rates and Personal Interdependencies in Supervisory Boards of DAX-Companies*. Vallendar: GEABA.
- BERG, S., & STÖCKER, M. (2002). *Anwendungs- und Haftungsfragen zum Deutschen Corporate Governance Kodex*. Frankfurt: Institut für Bankrecht.
- BERMIG, A., & FRICK, B. (2010). *Board Size, Board Composition and Firm Performance: Empirical Evidence from Germany*. Paderborn: Universität Paderborn.
- BERKUN, S. (2010). *The Myths of Innovation*. O'Reilly Media: Sebastopol.
- BOARD ACADEMY (2011): *Aufsichtsräte deutsche Großunternehmen*. München: Steinbach & Partner.
- BOARD ACADEMY. (kein Datum). *Über Uns*. Abgerufen am 27. Januar 2012 von Board Academy: [http://www.board-academy.com/cms/front\\_content.php?idcat=23&lang=1](http://www.board-academy.com/cms/front_content.php?idcat=23&lang=1)

- BUCHWALD, A. (2011). *Welche Unternehmen berufen Vorstandsvorsitzende und andere Vorstände als externe Kontrolleure?* Münster: Westfälische Wilhelms-Universität Münster.
- BÜSCHEMANN, K.-H. (2010). Vom Vorstand in den Aufsichtsrat: Schlechte Praxis. In: *sueddeutsche.de*. Abgerufen am 10.11.12: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vom-vorstand-in-den-aufsichtsrat-schlechte-praxis-1.904436>.
- CARPENTER, M. A., GELETKANYCZ, M. A., & SANDERS, W. G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 749-778.
- CARTER, D., D'SOUZA, F., SIMKINS, B., & SIMPSON, W. G. (2007). *The Diversity of Corporate Board Committees and Financial Performance*. Working Paper.
- CHRISTENSEN, C. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.
- CICON, J. E., & FERRIS, S. P. (2008). *European Corporate Governance Codes: An Empirical Analysis of Their Content, Variability and Convergence*. Columbia: University of Missouri.
- DELOITTE (2011). Aufsichtsräte im Wandel. *Director 360°*.
- DEUTSCHE BÖRSE (2011). *Historical Index Composition of the Equity and Strategy Indices of Deutsche Börse*. Frankfurt: Deutsche Börse Gruppe.
- DEUTSCHE BÖRSE MARKET DATA. (2010). *Fact Sheet: DAX*. Frankfurt: Deutsche Börse Gruppe.
- DITTMANN, I., MAUG, E., & SCHNEIDER, C. (2009). *Bankers on the Boards of German Firms: What they do, what they are worth, and why they are (still) there*. Brüssel: ECGI.

- ENTORF, H., GATTUNG, F., MÖBERT, J., & PAHLKE, I. (2008). *Aufsichtsratsverflechtungen und ihr Einfluss auf die Vorstandsbezüge von DAX-Unternehmen*. Mannheim: ZEW.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2010). *über die Anwendung der Verordnung (EG) Nr. 2157/2001 des Rates vom 8. Oktober 2001 über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE)*. Brüssel: Europäische Kommission.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011). *Grünbuch: Europäischer Corporate Governance Rahmen*. Brüssel: Europäische Kommission.
- EUROPÄISCHE UNION (kein Datum). *Green Paper*. Abgerufen am 14. Dezember 2011 von Glossary: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/glossary/green\\_paper\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/green_paper_en.htm)
- FAUVER, L., & FUERST, M. E. (2006). Does good corporate governance include employee representation? Evidence from German corporate boards. *Journal of Financial Economics* , 673–710.
- FISKE, S. T. (1993). Social cognition and social perception. *Annual Review of Psychology* , 155-194.
- HEINZE, T. (2002). Die Struktur der Personalverflechtung großer deutscher Aktiengesellschaften zwischen 1989 und 2001. *Zeitschrift für Soziologie* , 391–410.
- HERMALIN, B. E., & WEISBACH, M. S. (2003). Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature. *Economic Policy Review* , 7-26.
- HERMANLIN, B. E., & WEISBACH, M. S. (1988). The determinants of Board Composition. *The Rand Journal of Economics* , 589-606.
- HÖPNER, M., & MÜLLENBORN, T. (2010). *Mitbestimmung im Unternehmensvergleich: Ein Konzept zur Messung des Einflusspotenzials der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat*. Köln: Max-Planck-Institut.

- JACKSON, S. E., & JOSHI, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior* , 675-702.
- JACKSON, S. E., JOSHI, A., & ERHARDT, N. L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management* , 801-830.
- KOGUT, B., & WALKER, G. (2001). The Small World of Germany and the Durability of National Networks. *American Sociological Review* , 317-335.
- KÖPPEL, P. (2010). *Diversity Management in Deutschland: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen*. Köln: Synergy Consult.
- KÖPPEL, P., YAN, J., & LÜDICKE, J. (2007). *Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- LITVIN, D. R. (1997). The Discourse of Diversity: From Biology to Management. *Organization* , 187-209 .
- MECK, GEORG (2011). Der Chefreport. FAZ vom 25.07.2011. <http://m.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/konzernspitzen-der-chefreport-11109484.html>
- MEDER, M. (2009). *Die persönliche Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder und Directors in börsennotierten Aktiengesellschaften*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- OSER, P., & ORTH, C. (2005). Bedeutung der Corporate Governance für Unternehmen und Kapitalmärkte. In N. Pfitzer, P. Oser, & C. Orth, *Deutscher Corporate Governance Kodex* (S. 5-21). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- PAPADAKIS, V. M., & BARWISE, P. (2002). How Much do CEOs and Top Managers matter in strategic Decision-Making? *British Journal of Management* , 83-95.

- PASALIC, M. (2007). *Der Deutsche Corporate Governance Kodex - Die Akzeptanz und Umsetzung bei börsennotierten Gesellschaften*. Saarbrücken: VDM Verlag.
- PELLENS, B., HILLEBRANDT, F., & ULMER, B. (2001). Umsetzung von Corporate-Governance-Richtlinien in der Praxis. *Betriebs-Berater* , 1243 – 1250.
- PETRY, S. (2009). *The wealth effects of labor representation on the board – evidence from German codetermination legislation*. Los Angeles: UCLA Anderson School of Management.
- POINT, S., & SINGH, V. (2003). Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe. *European Management Journal* , 750-761.
- RANDØY, T., THOMSEN, S., & OXELHEIM, L. (2006). *A Nordic Perspective on Corporate Board Diversity*. Oslo: Nordic Innovation Centre.
- REGIERUNGSKOMMISSION (2010). *Deutscher Corporate Governance Kodex*. Frankfurt am Main: Bundesregierung Deutschland.
- RUEF, M. (2002). A structural event approach to the analysis of group composition. *Social Networks* , 135-160.
- RUIGROK, W., PECK, S., & TACHEVA, S. (2007). Nationality and Gender Diversity on Swiss Corporate Boards. *Corporate Governance* , 546-558.
- SCHILLING, F. (02. Juni 2009). Altvorstände sind die besten Aufsichtsräte. In: *Faz.net*. Abgerufen am 01. September 2011 von: <http://www.faz.net/artikel/C31364/unternehmen-altvorstaende-sind-die-besten-aufsichtsrate-30118427.html>.
- SCHMID, S., & DANIEL, A. (2007). *Die Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte in Deutschland*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

- SCHMID, S., & KRETSCHMER, K. (2004). *The German Corporate Governance System and the German "Mitbestimmung" – An Overview*. Berlin: European School of Management.
- SEELE, A. (2007). Rahmenbedingungen für das Verhalten von Aufsichtsratsmitgliedern deutscher börsentierter Unternehmen. Heidelberg.
- SEGUNDO, K. D. (2008). Board Diversity: Die Basis ist Vertrauen. *Focus*, 47.
- SHESKIN, D. J. (2000). *Handbook of parametric and nonparametric statistical Procedures*. Boca Raton, London, New York, Washington D.C.: Chapman & Hall/CRC.
- SPENCER STUART (2008). *The changing role of the supervisory board chairman*. Amsterdam: Spencer Stuart.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2012). Bevölkerung und Erwerbstätigkeit - Ausländische Bevölkerung, Ergebnisse des Ausländerzentralregisters. [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/AuslaendBevoelkerung2010200117004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/AuslaendBevoelkerung2010200117004.pdf?__blob=publicationFile).
- SÜNNER, D. E. (2010). Die Wahl von ausscheidenden Vorstandsmitgliedern in den Aufsichtsrat. *Die Aktiengesellschaft*, 111-122.
- tagesschau.de. (26. Juli 2011). *Wirtschaft*. Abgerufen am 01. September 2011 von <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/deutschebank220.html>.
- TÜNGLER, G. (2000). The Anglo-American Board of Directors and the German Supervisory Board - Marionettes in a Puppet Theatre of Corporate Governance or Efficient Controlling Devices? *Bond Law Review* .

- VAN EWIK, A. R. (2011). Diversity and diversity policy: diving into fundamental differences. *Journal of Organizational Change Management*, 680-694.
- WALT, N. V., & INGLE, C. (2003). Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors. *Corporate Governance* , 218-234.
- WINDOLF, P., & NOLLERT, M. (2001). Institutionen, Interessen, Netzwerke: Unternehmensverflechtung im internationalen Vergleich. *Politische Vierteljahresschrift* , 51-78.





## Anhang

<b>DAX Zusammensetzung 2001</b>
Adidas
Allianz
BASF
Bayer
BMW
Commerzbank
DaimlerChrysler
Degussa
Deutsche Bank
Deutsche Lufthansa
Deutsche Post
Deutsche Telekom
E.ON
Epcos
Fresenius Medical Care
Henkel
HypoVereinsbank
Infineon
Linde
MAN

Metro
MLP
Münchener Rück
Preussag
RWE
SAP
Schering
Siemens
ThyssenKrupp
Volkswagen

**Tabelle 39: Die Zusammensetzung des DAX in 2001 nach Deutscher Börse (2011)**

<b>DAX Zusammensetzung 2011</b>
Adidas
Allianz
BASF
Bayer
Beiersdorf
BMW
Commerzbank
Daimler
Deutsche Bank
Deutsche Börse
Deutsche Post
Deutsche Telekom
E.ON
Fresenius Medical Care
Fresenius SE
HeidelbergCement
Henkel
Infineon Technologies
K+S
Linde
Lufthansa
MAN
Merck

Metro
Münchener Rück
RWE
SAP
Siemens
ThyssenKrupp
Volkswagen

**Tabelle 40: Die Zusammensetzung des DAX in 2011**

Test auf Normalverteilung von Alter_2001:	Test auf Normalverteilung von Alter_2011:
<p>Doornik-Hansen-Test = 20,1768, mit p-Wert 4,15587e-005</p> <p>Shapiro-Wilk W = 0,965846, mit p-Wert 0,000238801</p> <p>Lilliefors-Test = 0,0947126, mit p-Wert <math>\sim</math> 0</p> <p>Jarque-Bera-Test = 23,8746, mit p-Wert 6,54164e-006</p>	<p>Doornik-Hansen-Test = 37,0862, mit p-Wert 8,84766e-009</p> <p>Shapiro-Wilk W = 0,94452, mit p-Wert 1,15532e-006</p> <p>Lilliefors-Test = 0,140243, mit p-Wert <math>\sim</math> 0</p> <p>Jarque-Bera-Test = 15,6143, mit p-Wert 0,000406806</p>

**Tabelle 41: Test auf Normalverteilung für das Merkmal Alter in 2001 und 2011 (gretl Output)**

Nullhypothese: Differenz der Mittel = 0
Stichprobe 1:
n = 178, Mittel = 61,5562, Stand'abw. = 8,29197
Standardfehler des Mittels = 0,621509
95%-Konfidenzintervall für Mittelwert: 60,3297 to 62,7827
Stichprobe 2:
n = 188, Mittel = 60,3777, Stand'abw. = 8,66124
Standardfehler des Mittels = 0,631686
95%-Konfidenzintervall für Mittelwert: 59,1315 to 61,6238
Teststatistik: $z = (61,5562 - 60,3777)/0,886172 = 1,3299$
Zweiseitiger p-Wert = 0,1836
(einseitig = 0,09178)

**Tabelle 42:** t-Test des Altersdurchschnitt (gretl Output)

Test auf Normalverteilung von wtrMndte_2001:	Test auf Normalverteilung von wtrMndte_2011:
<p>Doornik-Hansen-Test = 17,3697, mit p-Wert 0,000169127</p> <p>Shapiro-Wilk W = 0,951482, mit p-Wert 5,33119e-007</p> <p>Lilliefors-Test = 0,115866, mit p-Wert <math>\approx 0</math></p> <p>Jarque-Bera-Test = 15,641, mit p-Wert 0,00040143</p>	<p>Doornik-Hansen-Test = 25,8756, mit p-Wert 2,40541e-006</p> <p>Shapiro-Wilk W = 0,921428, mit p-Wert 1,11056e-008</p> <p>Lilliefors-Test = 0,115646, mit p-Wert <math>\approx 0</math></p> <p>Jarque-Bera-Test = 51,6821, mit p-Wert 5,98936e-012</p>

**Tabelle 43: Test auf Normalverteilung für das Merkmal „weiter Mandate“ in 2001 und 2011 (gretl Output)**

Test auf Normalverteilung von Dauer_2001:	Test auf Normalverteilung von Dauer_2011:
Doornik-Hansen-Test = 31,6935, mit p-Wert 1,31173e-007	Doornik-Hansen-Test = 43,9148, mit p-Wert 2,91082e-010
Shapiro-Wilk W = 0,775856, mit p-Wert 1,1551e-005	Shapiro-Wilk W = 0,872697, mit p-Wert 4,7803e-009
Lilliefors-Test = 0,291496, mit p-Wert $\approx 0$	Lilliefors-Test = 0,181294, mit p-Wert $\approx 0$
Jarque-Bera-Test = 15,4496, mit p-Wert 0,00044173	Jarque-Bera-Test = 53,3779, mit p-Wert 2,56532e-012

**Tabelle 44: Test auf Normalverteilung für das Merkmal „Mandatsdauer“ in 2001 und 2011 (gretl Output)**

Jahr	Anzahl der „nicht Deutschen“	Prozentualer Anteil
2001	52	18,2%
2011	40	15,6%
Chi-Quadrat Statistik	0,818	
p-value	0,36564773	

**Tabelle 45: Auswertung der weiteren Mandate innerhalb des Samples**



Median der Mandate im Sample 2001	1
Median der Mandate im Sample 2011	1
Wilcoxon z-Wert	-0,789284
p-Wert	0,429946

**Tabelle 46: Auswertung des Medians der weiteren Mandate im Sample**

