

Frauenquote und Vergütung in Aufsichtsräten und Beiräten des gehobenen Mittelstands



Prof. Dr. Jürgen Thömmes, Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW), Bergisch Gladbach
 Prof. Dr. Frank Wallau, Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW), Paderborn

Der Beitrag gibt erste Einblicke in die Ergebnisse der Studie „Zusammensetzung, Tätigkeit und Zufriedenheit von aktiven Beiräten und Aufsichtsräten im gehobenen Mittelstand“, die 2013 von der Fachhochschule der Wirtschaft in NRW (FHDW)

initiiert und in Kooperation mit dem Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR) durchgeführt wurde. Wir konzentrieren uns in diesem Beitrag auf die Themenkreise Frauenquote und Vergütung.

I. Aufsichtsgremien im gehobenen Mittelstand

Der Mittelstand in Deutschland ist eine wirtschaftspolitische Kategorie, die rein über Zahlen nicht eindeutig zu definieren ist. Weder bindende gesetzliche Normen, noch eine wissenschaftlich breit akzeptierte Begriffsbestimmung liegen vor.¹ Auch wenn das HGB in § 267 für Kapitalgesellschaften präzise Grenzziehungen bezüglich kleiner, mittelgroßer und großer Gesellschaften enthält, beschreiben diese auf den Umsatz abzielenden Zahlenwerte keineswegs den gesamten Mittelstand. Denn viele mittelständische Unternehmen werden in der Rechtsform von reinen Personengesellschaften oder als GmbH & Co. KG geführt. Einigkeit besteht jedoch in der Mittelstandsforschung darüber, dass insbesondere familiengeführte mittelständische Betriebe anders funktionieren als Großunternehmen. Insofern haben sich qualitative Beschreibungsansätze in den vergangenen Jahren neben den klassischen KMU Abgrenzungen der EU-Kommission oder des IfM Bonn

zur Abgrenzung des Mittelstands etabliert.²

Im Mittelpunkt dieses Beitrags stehen die Aufsichtsgremien des gehobenen Mittelstands in Deutschland. Damit sind Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen gemeint, die mindestens einen zweistelligen Millionenbetrag umsetzen. Insofern haben wir einen Mittelstandsbegriff zugrunde gelegt, der i.d.R. oberhalb der KMU-Grenzen angesiedelt ist, aber weder mit Familienunternehmen³ noch Hidden Champions identisch ist. Statt dessen wurde ein pragmatischer Zuschnitt auf der Grundlage von Unternehmensgröße und qualitativen Kriterien gewählt, darunter die Einheit von Eigentum, Risiko und Kontrolle sowie flache Hierarchien oder der prägende Einfluss von Unternehmerpersönlichkeiten oder Unternehmerfamilien, insbesondere hinsichtlich grundlegender Wertüberzeugungen. Unternehmen

² Vgl. Holger Reinemann, *Mittelstandsmanagement*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2011, Dort heißt es auf S. 1: „Mehr und mehr wurde anerkannt, dass mittelständische Unternehmen nicht als bloße Miniaturlösungen von Großkonzernen betrachtet werden dürfen [...]“

³ Vgl. Christoph Lamsfuß/Frank Wallau, *Die größten Familienunternehmen in Deutschland. Daten, Fakten, Potenziale*, herausgegeben vom Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. und der Deutsche Bank AG, wissenschaftliche Bearbeitung: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Berlin und Frankfurt am Main 2012, S. 7 ff.

INHALT

- I. Aufsichtsgremien im gehobenen Mittelstand
- II. Frauen in Aufsichtsgremien des gehobenen Mittelstands
- III. Vergütung in Aufsichtsgremien des gehobenen Mittelstands
- IV. Fazit

Keywords

Aufsichtsratsvergütung; Beiratsvergütung; Diversity; Frauenquote; KMU; Mittelstand

Normen

§ 267 HGB

in dieser Kategorie bezeichnen wir unabhängig von Rechtsform, Inhaberschaft, Branchenzugehörigkeit oder Mitarbeiteranzahl als gehobenen Mittelstand.⁴

In einer an der Fachhochschule der Wirtschaft in NRW (FHDW) initiierten, bundesweit angelegten Studie, die gemeinsam mit dem Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR) im vergangenen Jahr durchgeführt wurde, standen die Aufsichtsgremien des gehobenen Mittelstands im Fokus. Als Folgestudie zu einer

⁴ In der Wissenschaft etablierte vergleichbare Zuschnitte von gehobenem Mittelstand mit ausführlichen Begründungen finden sich bei u.a. in diversen Arbeiten von Bernd Venohr oder bei Hermann Simon, zuletzt in: *Hidden Champions. Aufbruch nach Globalia*, Campus, Frankfurt am Main 2012

¹ Vgl. Jürgen Wegmann, *Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen*, Oldenbourg, München 2006, S. 13

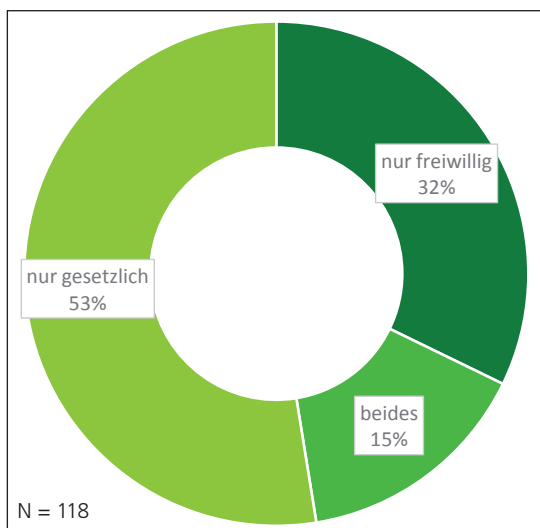


Abb.1: Anteile der Teilnehmer aus gesetzlichen und freiwilligen Aufsichtsgremien

Untersuchung aus dem Jahr 2011 konzipiert, in der ausschließlich aktive Geschäftsführungen und Vorstände befragt wurden,⁵ sind 2013 in mehreren schriftlichen Wellen ausschließlich Personen befragt worden, die in mindestens einem gesetzlichen oder freiwilligen Aufsichtsgremium des gehobenen Mittelstands aktiv tätig waren. Dabei waren gesetzliche Aufsichtsräte ebenso vertreten wie freiwillige Beiräte, freiwillige Aufsichtsräte oder Mitglieder von freiwilligen Verwaltungsräten. Die Befragung wurde parallel als Online- und Offline-Version mit einem identischen Fragebogen durchgeführt, der 22 Fragen umfasste. Die Ergebnisse haben ein Alleinstellungsmerkmal: dargestellt werden aktuelle empirische Daten zu Alter, Geschlecht, persönlichen Kompetenzen der Mitglieder, Verweildauer in den Gremien ebenso wie die Rahmenbedingungen der Tätigkeit, das Einkommen, der Einfluss auf die Geschäftspolitik oder die Zufriedenheit innerhalb des jeweiligen Gremiums.

Die Differenzierung zwischen gesetzlichen und freiwilligen Aufsichtsgremien zieht sich wie ein Leitmotiv durch die gesamte Studie. Für die

Ergebnisdarstellung wird zunächst die Verteilung der 118 befragten Einzelpersonen in den Kategorien gesetzlich und freiwillig dargestellt. Wie aus Abbildung 1 ersichtlich waren 15 % der Teilnehmer sowohl in freiwilligen als auch gesetzlichen Organen aktiv, die aber nachfolgend über ihr Engagement im freiwilligen Aufsichtsgremium Auskunft gaben.

Im Rahmen einer Vorabberichterstattung⁶ werden zwei Themenkreise herausgegriffen und liefern erste

Einblicke: es geht um die Frauenquote und die Vergütung in den Aufsichtsgremien des gehobenen Mittelstands.

II. Frauen in Aufsichtsgremien des gehobenen Mittelstands

Auf der Basis von 118 vollständig ausgewerteten Fragebögen ist festzustellen, dass 17 % der Studienteilnehmer Frauen waren. Dieser Frauenanteil bei den Teilnehmern liegt innerhalb der vielfach erhobenen Bandbreiten des Frauenanteils in den gesetzlichen Aufsichtsräten.⁷ In den erhobenen Daten zeigte sich, dass Frauen in den freiwilligen Beiräten etwas stärker repräsentiert sind als in den gesetzlichen Aufsichtsräten: während in 48 % aller gesetzlichen Aufsichtsräte keine Frauen vertreten sind, liegt dieser Anteil mit 40 % bei den Beiräten etwas niedriger. Dieser Trend zeigt sich auch in den weiteren dargestellten Kategorien, bspw. haben 34 % der Beiräte einen Frauenanteil von mehr als 20 %; bei den Aufsichtsräten trifft dies auf 26 % zu. Die beiden folgenden Kreisdiagramme, dargestellt in Abbildung 2, zeigen im Detail, wie hoch der prozentuale

Frauenanteil in drei ausgewiesenen Klassen (weniger als 10 %, bis 20 % und größer als 20 %) jeweils in den gesetzlichen und freiwilligen Organen tatsächlich ist.

Die Frage, ob verschieden hohe Anteile weiblicher Mitglieder in Abhängigkeit von der Eignerstruktur (Familienunternehmen) nachgewiesen werden können, ist mit nein zu beantworten. Es gibt innerhalb der Kategorie Familienunternehmen keinen sichtbaren Zusammenhang zwischen der Mitgliedschaft von Familienmitgliedern aus der Eignerfamilie im Aufsichtsgremium und dem Frauenanteil.

Es konnte aber ein Einfluss auf die Zufriedenheit in einem Aufsichtsratsgremium festgestellt werden. Ein steigender Frauenanteil erhöht die Zufriedenheit, und zwar insbesondere bei den Ausprägungen „Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung/dem Vorstand“ und bei der „Zufriedenheit mit dem Informationsaustausch innerhalb des Gremiums“. In den freiwilligen und gesetzlichen Gremien gleichermaßen berichten reine Männergremien die geringsten Zufriedenheitswerte: auf einer Schulnotenskala werden in Bezug auf die beiden genannten Ausprägungen Werte von 2,24 bzw. 2,50 erreicht. Wenn in den Gremien bis zu 20 % Frauen dabei sind, steigt die Zufriedenheit auf 2,20 und 2,16 – bei mehr als 20 % Frauenanteil steigt die Zufriedenheit bezüglich Informationsaustausch und Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung noch einmal spürbar, und zwar auf Werte von 2,07 und 1,72.

Zudem wurden die Teilnehmer gefragt, wie sie zu Initiativen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsgremien stehen? Diese Frage gilt seit einigen Jahren als ein „heißes Eisen“, sowohl im politischen Raum als auch in der Unternehmerschaft, bei Führungskräften und nicht zuletzt bei den Betroffenen selbst. Abbildung 3 stellt dar, wie die befragten 118 Einzelpersonen sich zu diesem Thema positionieren. Auch wenn keine Repräsentativität beansprucht wird,

5 Vgl. Ernst Heilgenthal/Stefan Hübner/Jürgen Thömmes, Aufsichtsräte und Beiräte im Spannungsfeld zwischen Vertrauen, Verantwortung und Haftung, Gemini Management & Markets, Bad Homburg 2012

6 Die vollständigen Ergebnisse der Studie werden im Laufe des ersten Quartals 2014 im Bundesanzeiger Verlag publiziert.

7 Laut Women-on-Board-Index: www.fidar.de/web-media/documents/wob-index/130331_Studie_WoB-Index_XI_end.pdf

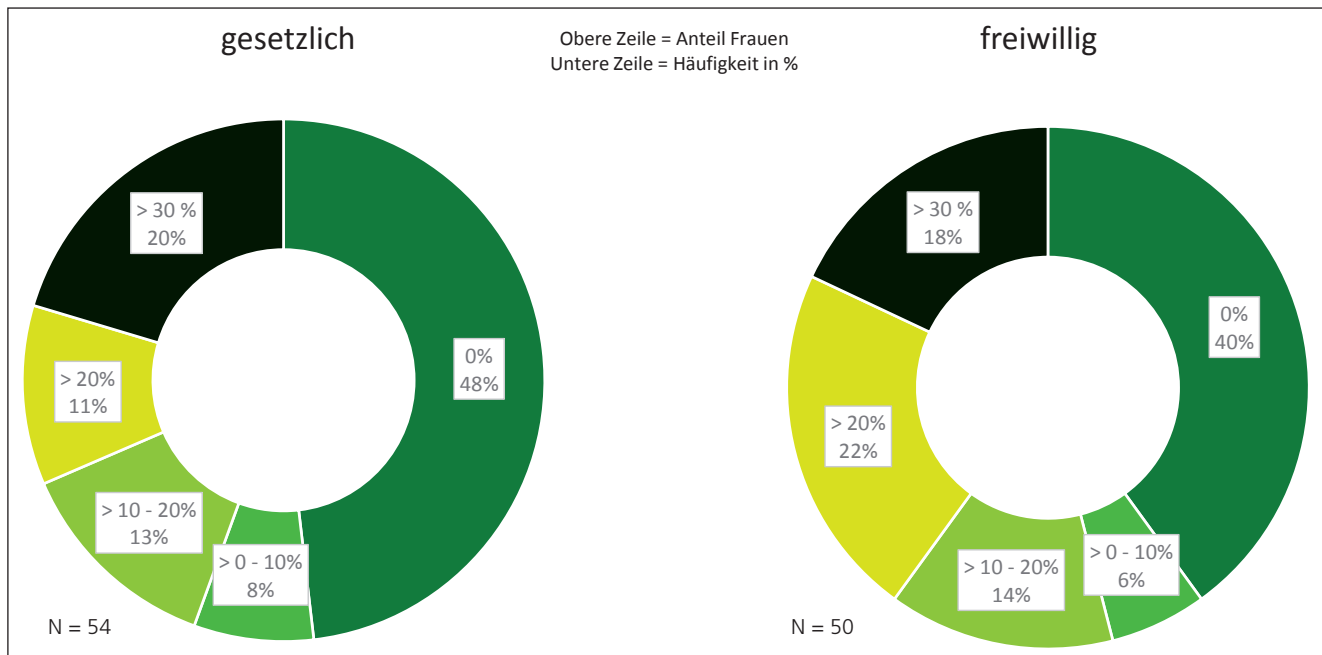


Abb. 2: Anteil Frauen in den gesetzlichen und freiwilligen Gremien

so sind die Ergebnisse als ein nicht zufällig entstandenes Stimmungsbild im gehobenen Mittelstand zu interpretieren.

Festzuhalten ist, dass sich 47 % (abgestuft) dafür aussprechen und 28 % sich (abgestuft) ablehnend äußern. Die „weder noch“ Kategorie mit 23 % ist als neutral zu behandeln. Insofern überwiegen bei den befragten aktiven Aufsichtsrats- und Beiratsmitgliedern des Mittelstands die Befürworter von politischen Initi-

ativen zur Erhöhung des Frauenanteils in solchen Gremien im Verhältnis 2:1. Fordern Frauen dabei verstärkt eine Frauenquote? Diese Frage kann mit den vorliegenden Daten eindeutig bejaht werden. Folgende Vorgehensweise wurde zugrunde gelegt: Die Ausgangsfrage lautete: „Bitte bewerten Sie, inwiefern Sie der folgenden Aussage zustimmen: Initiativen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsgremien finde ich sinnvoll.“ Die absolute Verteilung wird in Abbildung 3 dargestellt.

Diese Häufigkeiten wurde im Anschluss mit dem Geschlecht korreliert. Dazu wurden die sechs Antwortkategorien wie folgt verdichtet: zu „ja“ zusammengefasst wurden die beiden abgestuft positiven Äußerungen „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“ – zu „nein“ wurden entsprechend die beiden Kategorien „trifft überhaupt nicht zu“ und „trifft eher nicht zu“ ver-

dichtet. Die „weder noch“ Antworten wurden bei dieser Auswertung nicht berücksichtigt.

Knapp 80 % der von uns befragten weiblichen Mitglieder von Aufsichtsgremien bejahen die Frauenförderung in den Gremien. Gleichwohl lässt sich aus unseren Daten ablesen, dass auch 60,3 % der Männer sich klar in dieser Frage pro Frauenquote positionieren (siehe Abb. 4). Auch hier gilt, dass es sich nur um Männer handelt, die aktiv in einem Aufsichtsgremium tätig sind.

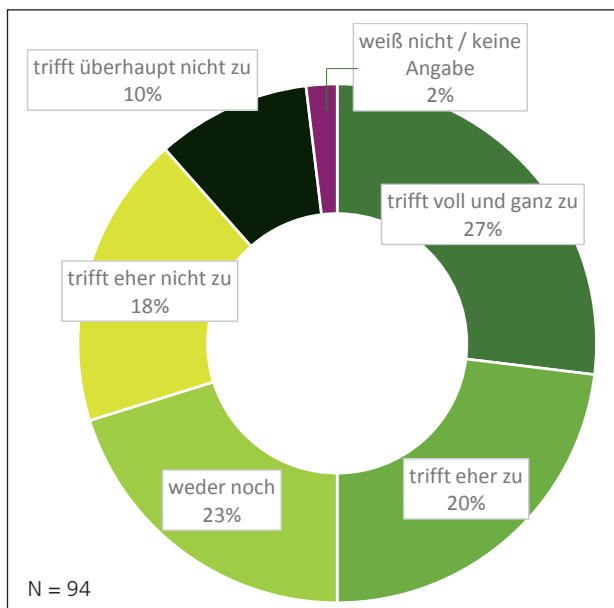


Abb. 3: Stimmungslage bezüglich Initiativen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsgremien über alle Befragten

III. Vergütung in Aufsichtsgremien des gehobenen Mittelstands

Zur Vergütung: Kaum ein Thema ist in der Diskussion zu Aufsichtsräten ähnlich kontrovers diskutiert, und das seit vielen Jahren. Während die öffentliche Diskussion bei den DAX notierten Unternehmen auf der Grundlage von regelmäßig erhobenen Daten faktenbasiert⁸, wenn auch nicht weniger emotional geführt wird, fehlen für alle darunter liegenden Größenklassen von Unternehmen, und zwar

⁸ Vergl. dazu die Ergebnisse der Aufsichtsratsstudie 2013 der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) unter www.dsw-info.de/DSW-Aufsichtsratsstudie-2013.1942.0.html

sowohl gesetzliche wie freiwillige Aufsichtsgremien, aussagekräftige empirische Daten. Diesen Unschärfbereich können die aktuellen Daten klarer darstellen.

Es zeigt sich, dass 44 % aller von uns befragten Mitglieder in gesetzlichen Aufsichtsräten weniger als 5.000 Euro Jahresvergütung erhalten; in diese niedrigste Vergütungsklasse fallen auch 41 % der Mitglieder freiwilliger Gremien, unabhängig davon, wie diese Gremien bezeichnet werden (Beirat, freiwilliger Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat). Die darüber liegende Klasse bis 10.000 Euro ist mit 12 % respektive 4 % dünner besetzt; Jahresvergütungen bis 25.000 Euro können wir in gesetzlichen und freiwilligen Gremien mit jeweils 20 % konstatieren. Bis 50.000 Euro je Mitglied und Jahr werden in 12 % der gesetzlichen und 20 % der freiwilligen Gremien gezahlt. Darüber liegende Vergütungen nehmen bei den von uns befragten Einzelpersonen eher eine Ausnahmestellung ein (siehe Abb. 5).

Inwieweit hat die Höhe der Vergütung einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Gremienmitglieder? Dazu wurde die Höhe der Vergütung in Bezug zur Zufriedenheit der Mitglieder hinsichtlich drei Ausprägungen gesetzt: die

Arbeit innerhalb des Gremiums, die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung/dem Vorstand und den Informationsfluss innerhalb des Gremiums. Abbildung 6 zeigt in tabellarischer Form, dass die Zufriedenheit bezüglich der drei Ausprägungen bei der niedrigsten Vergütungsklasse, nämlich unterhalb von 5.000 Euro jährlich sichtbar geringer ist als in allen darüber liegenden Bandbreiten.

	Mann	Frau
Ja	60,3 %	78,6 %
Nein	39,7 %	21,4 %

N = 77

* Die Antworten „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“ wurden zu „Ja“ zusammengefasst. „Trifft überhaupt nicht zu“ und „trifft eher nicht zu“ wurden zu „Nein“ zusammengefasst. „Weder noch“ wurde nicht näher betrachtet.

Abb. 4: Fordern Frauen stärker eine Frauenquote in Aufsichtsgremien?

In allen Vergütungsklassen oberhalb von 5.000 Euro je Mitglied und Jahr sind keine eindeutigen Zusammenhänge nachweisbar. Insofern ziehen wir den Schluss, dass Vergütung in mittelständischen Aufsichtsgremien als klassischer „Hygienefaktor“ zu betrachten ist. Auf die Zufriedenheit strahlt die Vergütung nur dann aus, wenn sie als (sehr) gering angesehen

wird. Ab einer Grenze, die grob etwa der Höhe eines mittleren Beratertagesatzes bei durchschnittlich vier Sitzungen pro Jahr (in diesem Rechenexempel allerdings ohne bezahlter Vor-/Nachbereitung) entspricht, ist ein Einfluss auf die Zufriedenheit nicht mehr gegeben.

Neben den tabellarisch gezeigten Verteilungen haben uns einige Zusammenhänge interessiert, bspw. wie stark die Vergütungshöhe mit der Unternehmensgröße steigt. Dazu sind wir der Frage nachgegangen, wie viel ein gesamtes Aufsichtsgremium jährlich an Vergütung gewährt bekommt. Zum Verständnis dieser Zusammenhänge zwischen Unternehmensgröße und Vergütungshöhe sind zwei Punkte zu beachten: (1) es wird hier nicht zwischen freiwilligen und gesetzlichen Gremien unterschieden (im Unterschied zu anderen Auswertungen), und (2) sind in den jeweils genannten arithmetischen Mittelwerten unterschiedlich große Gremien in den einzelnen Klassen vertreten, sodass aus der Vergütung des Gesamtgremiums keine Rückrechnung je Einzelmitglied möglich ist. Es geht hier um eine Tendenzaussage zu einem naheliegenden Zusammenhang, der aus den Daten klar bestätigt wird. Wir haben den Datensatz darüber hinaus nach

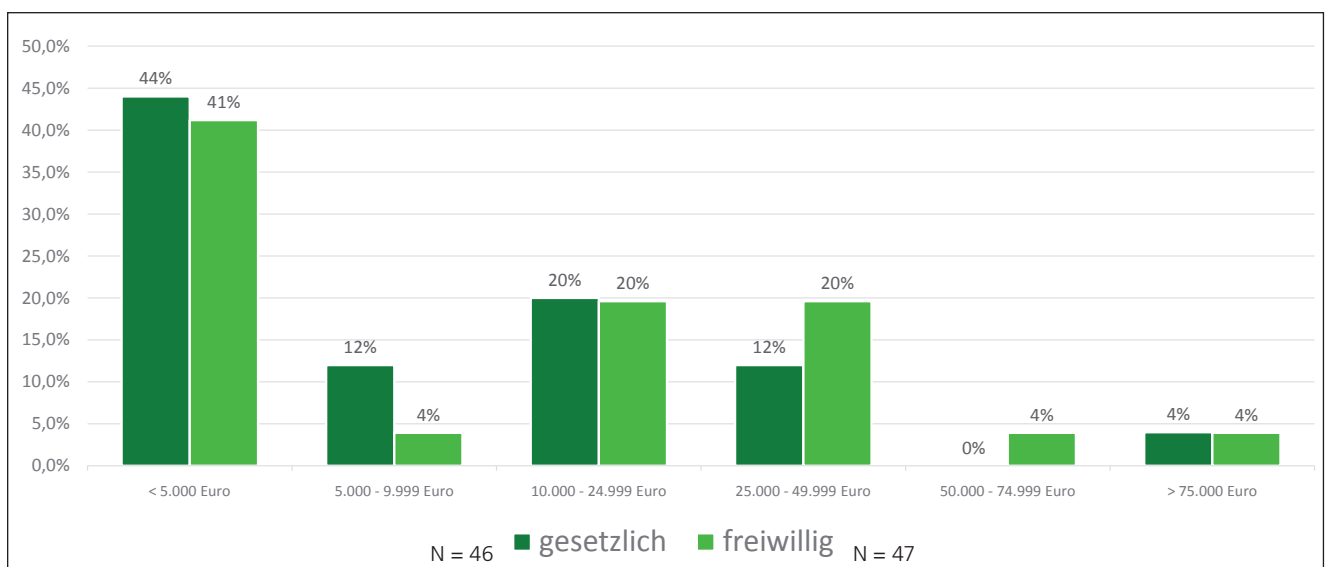


Abb. 5: Höhe der Vergütung je Mitglied in freiwilligen und gesetzlichen Aufsichtsgremien in Klassen

Bandbreite der Jahresvergütung		Zufriedenheit mit der Arbeit innerhalb des Aufsichtsgremiums	Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung / dem Vorstand	Informationsaustausch innerhalb des Aufsichtsgremiums
< 5.000 Euro	N	43	43	41
	Mittelwert	2,47	2,19	2,56
5.000-24.999 Euro	N	28	28	28
	Mittelwert	1,86	1,96	1,93
> 25.000 Euro	N	21	21	19
	Mittelwert	2,05	2,05	2,32

Abb. 6: Zusammenhang zwischen Vergütungshöhe der Einzelmitglieder und Zufriedenheit

einem Zusammenhang zwischen einer vorkommenden Eignerstruktur 100 % Familienbesitz und der dort gewährten Vergütungshöhe analysiert. Dabei kommt heraus, dass keine Unterschiede zwischen reinen Familienunternehmen und anderen Eignerstrukturen bezüglich der Vergütung festgestellt werden können.

Die Vermutung des Zusammenhangs zwischen Unternehmensgröße und Vergütung konnte eindeutig bestätigt werden: In der Umsatzkategorie oberhalb der klassischen KMU, d.h. Jahresumsatz größer als 50 Mio. bis 250 Mio. Euro liegt der Mittelwert der Vergütung für das gesamte Gremium mit 61.785 Euro deutlich höher als in der KMU-Kategorie, wo eine Summe der mittleren Vergütung für alle Mitglieder von 39.900 Euro ansteht. In der obersten von uns gebildeten Umsatzkategorie, d.h. in Unternehmen mit mehr als 250 Mio. Jahresumsatz, liegt die Durchschnittsvergütung je Gesamtgremium bei rund 116.000 Euro. Interessant in diesem Zusammenhang ist auch, dass – außer bei einigen kleinen Unternehmen in der KMU-Kategorie – die Kosten für die Vergütung des Gesamtgremiums im Bereich Promille des Umsatzes angesiedelt sind. Von einem stark belastenden Kostenfaktor kann bei den mittelständischen Aufsichtsgremien insofern nicht gesprochen werden.

IV. Fazit

Aus einer 2013 durchgeführten Studie „Zusammensetzung, Tätigkeit und Zufriedenheit von Beiräten und Aufsichtsräten im gehobenen Mittelstand“ wurden erste Ergebnisse aus zwei Themenkreisen vorgestellt. Bezüglich der Mitarbeit in gesetzlichen und freiwilligen Aufsichtsgremien des gehobenen Mittelstands können wir feststellen, dass es keine signifikanten Abweichungen bezüglich des Frauenanteils im Vergleich zu den DAX notierten Unternehmen gibt. Interessante Erkenntnisse konnten zum Zusammenhang zwischen Frauenanteil und Zufriedenheit herausgefunden werden. Auch bezüglich der Initiativen zur Erhöhung der Frauenquote sind wir zu einem klaren Bild gelangt: hohe Zustimmung bei Männern und Frauen, wobei der Anteil der weiblichen Forderungen nochmals sichtbar höher liegt.

Die Höhe der gezahlten Vergütungen in diesen Gremien scheint sich in den zurückliegenden Jahren wenig verändert zu haben. Zu diesem Schluss gelangen wir durch Vergleiche mit den Ergebnissen aus einer 2012 veröffentlichten Studie,⁹

⁹ Siehe Hübner/Thömmes, Aufsichtsgremien im deutschen Mittelstand, BOARD 5/2012, S. 194–198

bei der wir die andere Organseite, d.h. die aktiven Geschäftsführer und Vorstände zur Vergütung ihrer Beiräte und Aufsichtsräte befragt hatten. Aus dem aktuellen Datenmaterial stechen zwei Zusammenhänge besonders heraus: Vergütung und Zufriedenheit stehen nur in der untersten Bandbreite, d.h. bei Jahresvergütungen unter 5.000 Euro, in einem Zusammenhang. Hier sind die gemessenen Zufriedenheiten am geringsten. Ein kausaler Schluss auf die Vergütung ist jedoch nicht statthaft. Die Gründe für die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit sind selbstverständlich nicht ausschließlich am Geld festzumachen. Der zweite berichtete Zusammenhang zwischen Vergütungshöhe und Unternehmensgröße ist vorhanden, wenngleich nicht überraschend. Gleichwohl steigt die Höhe nicht proportional zur Unternehmensgröße.

Hinweis

Die Ergebnisse der gesamten Studie werden im ersten Quartal 2014 kostenfrei im Bundesanzeiger Verlag erscheinen und zeitgleich auf der website: www.fhdw-studie-2013/ergebnisse.de publiziert.