

## **KCU-Update: Die Entwicklung des Frauenanteils in den DAX30-Aufsichtsräten in der HV-Saison 2013**

*Peter Ruhwedel / Marcel Ammann\**

### ZUSAMMENFASSUNG

- *In der Hauptversammlungssaison 2013 betrug der Frauenanteil an den neu besetzten Aufsichtsratspositionen im DAX30 über 45 Prozent*
- *Der Anteil von weiblichen Aufsichtsräten der Anteilseigner hat sich in den vergangenen fünf Jahren mehr als vervierfacht*
- *Verbunden mit der deutlichen Erhöhung des Frauenanteils hat die Diversität in den Gremien ebenfalls zugenommen und immer mehr Ausländer und Fachexperten werden in die Gremien berufen*
- *Die Diskussion um die Einführung einer Frauenquote hat zu einer Professionalisierung der Besetzungsprozesse beigetragen und die Besetzungen erfolgen zunehmend mit Kandidaten von außerhalb der bestehenden Netzwerke*

**Die in der aktuellen politischen Diskussion geforderte Einführung einer Frauenquote für die Mitglieder von Aufsichtsräten bis zum Ende dieses Jahrzehnts zielt auf einen insgesamt größeren Anteil von Frauen an Führungspositionen. Viele der in diesem Zusammenhang diskutierten Zahlen betrachten jedoch lediglich die Ist-Situation - deutlich aussagekräftiger ist aber die Analyse der Veränderungsprozesse. Von 2007 bis 2012 hat sich der Frauenanteil im Aufsichtsrat bereits vervierfacht. Dieser Trend hat sich in der aktuellen Hauptversammlungssaison weiter verstärkt, so dass der Anteil weiblicher Kandidatinnen bei den 2013 stattfindenden Wahlen zu den DAX30-Aufsichtsräten bei 45 Prozent liegen wird. Die Profile der Kandidaten haben sich zudem deutlich verändert und es werden vermehrt Ausländer und Fachexperten in die Gremien berufen, die zudem oftmals deutlich jünger als in der Vergangenheit sind.**

### **I. Einführung**

Die Tätigkeit von Aufsichtsräten hat sich in den vergangenen Jahren erheblich weiterentwickelt und professionalisiert. Dies ist zum einen auf die wachsenden regulatorischen Anforderungen und die hiermit angestiegenen Haftungsrisiken zurückzuführen; zum anderen ist bei den Aufsichtsratsmitgliedern ein Rollenwandel zu beobachten, der zu einer deutlich intensiveren Überwachungsarbeit beigetragen hat. So hat bereits im vergangenen Jahr die Studie

„Aufsichtsrats-Score 2012“ gezeigt, dass sich die Qualität der Aufsichtsräte in den DAX30-Gesellschaften im Vergleich zum Vorjahr weiter verbessert hat.<sup>1</sup> Dies zeigt sich unter anderem über eine zunehmende Sitzungsfrequenz, die intensive Ausschussbildung und -tätigkeit oder auch in der Besetzung der Gremien. Gleichzeitig haben sich zum Teil erhebliche Unterschiede zwischen den betrachteten Unternehmen gezeigt.

In der Besetzung der Aufsichtsräte liegt ein wesentlicher Hebel zur Verbesserung ihrer Überwachungsqualität. Die von der Regierungskommission geforderten Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder umfassen dabei fachliche Aspekte ebenso wie ihre Internationalität, persönliche Unabhängigkeit, Alter und die Vielfalt der Kandidaten; ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf einer angemessenen Beteiligung von Frauen. Es ist jedoch in jedem Fall darauf zu achten, dass Diversity kein Selbstzweck sein darf, sondern – wie viele Unternehmen es betonen – die Auswahl auf Basis der Anforderungen und der Kompetenzen erfolgt. In jedem Fall wächst bei einer stärkeren Berücksichtigung von Ausländern oder von Frauen das Potential qualifizierter Bewerber, wodurch sich die Auswahlmöglichkeiten der Unternehmen vergrößern.

## II. Empirische Befunde

Es stellt sich die Frage, inwieweit die inhaltliche Einsicht sowie die öffentliche Diskussion zu einem Umdenken und einem veränderten Verhalten bei den Unternehmen beigetragen haben. Hierzu wurden im Rahmen einer empirischen Untersuchung die diesjährigen Wahlvorschläge der Verwaltungen sowie die Aufsichtsratswahlen auf den Hauptversammlungen der DAX30-Gesellschaften untersucht.<sup>2</sup> Bei der Analyse der Wahlen ist es von zentraler Bedeutung, nicht nur auf den prozentualen Frauenanteil aller gewählten Aufsichtsratsmitglieder abzustellen, sondern den Fokus auf die Neubesetzungen (ohne Wiederwahl) zu legen. Insgesamt sind in diesem Jahr 75 Mandate zu vergeben; dies entspricht 30 Prozent aller Aufsichtsratsmandate der Anteilseignervertreter. Bei 53 Mandaten (70,6 Prozent) handelte es sich um eine Wiederwahl, bei fünf Mandaten (6,7 Prozent) fand eine Nachwahl nach gerichtlicher Bestellung statt und lediglich bei 17 Mandaten (22,7 Prozent) erfolgte eine echte Neubesetzung. Dies entspricht 6,8% der insgesamt vorhandenen Mandate.

Betrachtet man zunächst die insgesamt in diesem Jahr zu wählenden 75 Aufsichtsratsmandate, so liegt der Frauenanteil in dieser Gruppe bei 24 Prozent (gegenüber 16 % aller Kapitalvertreter im Aufsichtsrat). Wird lediglich die Gruppe der neu gewählten Aufsichtsratsmitglieder zu Grunde gelegt - dies umfasst sowohl die Nachwahlen für gerichtliche Besetzungen seit der letzten Hauptversammlung als auch die diesjährigen Neuwahlen - ist der Trend noch eindeutiger: Über 45 Prozent der neuen Aufsichtsratsmitglieder sind Frauen. Der Anteil von Frauen in Aufsichtsräten steigt ohne jeden Zweifel. Dies bestätigt auch ein Vergleich von Zahlen aus den Jahren 2007 und 2012: Lag der Frauenanteil bei den Kapitalvertretern 2007

---

<sup>1</sup> Vgl. Ruhwedel, Peter: Aufsichtsrats-Score 2012 - Studie zu Effizienz, Besetzung, Transparenz und Vergütung der DAX- und MDAX-Aufsichtsräte, KCU Schriftenreihe Bd. 1, Essen 2012.

<sup>2</sup> Basis: Einladungen zur Hauptversammlung, Pressemeldungen, Informationen auf den Homepages der Unternehmen zum Stichtag 18. April 2013.

noch bei vier Prozent, so hatte er sich bis vor den diesjährigen Wahlen bereits auf 16 Prozent vervierfacht.

Auffallend sind auch Veränderungen in den Besetzungsmustern der Unternehmen. Dies betrifft zum einen den Ausländeranteil, der im Jahr 2007 mit ca. 18 Prozent bereits deutlich über dem Frauenanteil lag und weiterhin wächst: so sind im Jahr 2013 immerhin 19 der 75 Mandate (25,3 Prozent) mit Ausländern besetzt worden. Darüber hinaus liegt das Durchschnittsalter neuer weiblicher Aufsichtsratsmitglieder im Schnitt zehn Jahre unter dem Alter ihrer männlichen Kollegen und sie verfügen häufig über bisher eher atypische berufliche Erfahrungen, etwa als Hochschullehrerinnen oder als Unternehmerinnen.

### III. Fazit

Die Vielfalt in den Gremien hat sich insgesamt erhöht und die Forderungen der Regierungskommission nach einer stärkeren Komplementarität in den Aufsichtsräten durch unterschiedliche berufliche und persönliche Biographien werden zunehmend erfüllt. Gleichzeitig scheinen die Besetzungsprozesse intensiver und transparenter abzulaufen, so dass mit einer Erhöhung der Diversität und insbesondere des Frauenanteils in den Gremien auch ein Kompetenz- und Transparenzgewinn verbunden ist.

Bei einer Erhöhung des Frauenanteils ist jedoch darauf zu achten, dass dies nicht zu kurzfristigem Aktionismus führt. So zeigt eine aktuelle Studie für Norwegen, dass sich eine zu schnelle Einführung der Frauenquote nachteilig auf Unternehmen auswirken kann.<sup>3</sup> Eine mögliche Ursache könnte in dem Ausscheiden erfahrener männlicher Aufsichtsratsmitglieder liegen, die zur Erfüllung der Frauenquote aus den Gremien ausscheiden müssen. Dies ist nicht nur wegen des Kompetenzverlustes kritisch zu beurteilen; aufgrund der nebenamtlichen Wahrnehmung eines Aufsichtsratsmandats bei gleichzeitig zunehmender Komplexität der Aufgaben ist der erforderliche Zeitbedarf, bis ein neues Aufsichtsratsmitglied seine Aufgaben mit der notwendigen Sachkunde und Intensität wahrnehmen kann, typischerweise länger als etwa bei einem Vorstandsmitglied. Auch wird der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses innerhalb des Aufsichtsrates durch die Beschränkung einer persönlichen Zusammenarbeit in den Aufsichtsrats- bzw. Ausschusssitzungen einen längeren Zeitraum erfordern. Daher darf der Wert eines intakten und konstant besetzten Aufsichtsrats nicht durch zu häufige und schnelle Veränderungen riskiert werden. Positiv wirken solche Wechsel dagegen gegen Phänomene des Gruppendenkens, die bei einer zu langen Konstanz im Gremium eine kritische Überwachung des Vorstands erschweren können. Dies äußert sich etwa durch eine unproduktive Gruppenkohäsion und -harmonie, einer Abschottung nach außen oder dem Schönreden falscher Entscheidungen.

Eine nachhaltige und an klaren Anforderungsprofilen ausgerichtete Erhöhung des Frauenanteils muss auf der Basis einer transparenten Besetzungsplanung erfolgen. Darüber hinaus

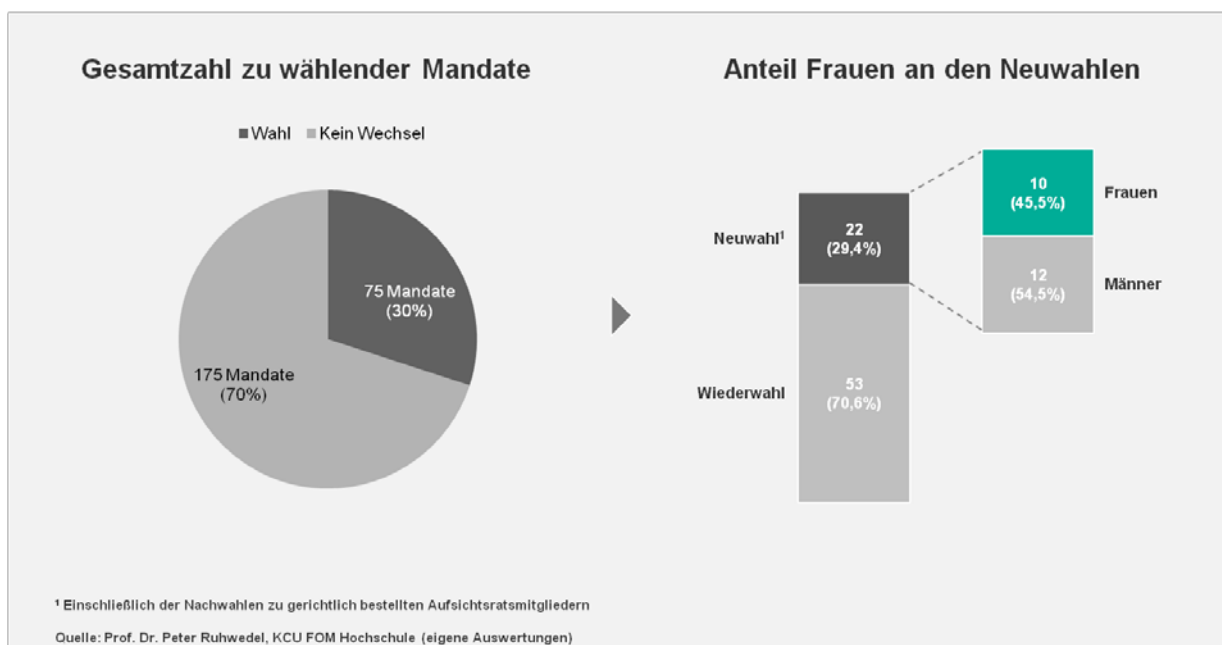
---

<sup>3</sup> Vgl. mit empirischen Ergebnissen für Norwegen die Studie von Ahern, K.R. / Dittmar, A.K. (2012): The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. In: Quarterly Journal of Economics, 127 (1), S. 137-197.

sollten die Unternehmen die Voraussetzungen für den Wechsel von Aufsichtsratsmitgliedern verbessern. Dies betrifft neben der Einführung einer wirksamen Altersgrenze etwa den Rhythmus von Neuwahlen zum Aufsichtsrat. Vor diesem Hintergrund sind sogenannte „Staggered Boards“, bei denen in Intervallen jeweils nur ein Teil der Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner durch die Hauptversammlung gewählt wird, eine geeignete Option: Die Aufnahme neuer Mitglieder wird tendenziell einfacher als bei der kompletten Neuwahl der Anteilseignerbank. So stehen die bisherigen Aufsichtsratsmitglieder für Kontinuität in der Fachkompetenz und Zusammenarbeit des Aufsichtsrats mit dem Vorstand, während neue Mitglieder die Risiken der Gruppenkohäsion reduzieren.

Eine verbindliche Frauenquote für den Aufsichtsrat - insbesondere in großen Unternehmen – wird keine Lenkungswirkung entfalten: Die faktische Entwicklung des Anteils von Frauen in Aufsichtsräten sowie die Notwendigkeit einer kompetenzorientierten Besetzung lassen ein solches Instrument als unnötige zusätzliche Regulierung erscheinen, auf die gänzlich verzichtet werden sollte. Allerdings bleibt festzuhalten, dass die Diskussion um eine mögliche Einführung einer verbindlichen Quote die Entscheidung der Unternehmen hin zu einer stärkeren Beteiligung von Frauen und einer stärkeren Vielfalt in Aufsichtsräten insgesamt beschleunigt hat.

**Abbildung 1: Wahlen zum Aufsichtsrat HV-Saison 2013**



*\* Über die Autoren der Studie*

Peter Ruhwedel ist Professor für Strategisches Management und Organisation an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Duisburg und Wissenschaftlicher Leiter des KompetenzCentrums für Unternehmensführung und Corporate Governance (KCU) an der FOM Hochschule. Er ist Autor zahlreicher wissenschaftlicher Studien und Fachartikel zum Thema Corporate Governance und berät seit mehr als zehn Jahren Geschäftsführer, Vorstände und Aufsichtsräte in den Bereichen Corporate Governance, Reorganisation und Unternehmenssteuerung. Darüber hinaus ist er Gründungsgesellschafter von AufsichtUndRat - Kompetenzzentrum für Aufsichtsratsentwicklung und Mitglied von Aufsichtsgremien.

Marcel Ammann, B.A., ist Student im MBA-Programm an der FOM Hochschule in Düsseldorf.

*Kontaktinformationen*

*Prof. Dr. Peter Ruhwedel*

*Wissenschaftlicher Leiter*

*KCU | KompetenzCentrum für Unternehmensführung & Corporate Governance*

*FOM Hochschule für Oekonomie & Management*

*Kaiserswerther Str. 368 | D-47259 Duisburg*

*Tel.: +49-203-984 20 784*

*Email: peter.ruhwedel@fom.de*