

**Haben Aufsichtsräte in Deutschland ein Marketing-Problem? –
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Image von
Aufsichtsräten in der deutschen Bevölkerung**

1. Einleitung

Das Thema „Aufsichtsrat“ war in den vergangenen Jahren immer wieder Gegenstand öffentlicher Aufmerksamkeit in Deutschland. Eine inhaltsanalytische Untersuchung der Berichterstattung auflagenstarker Zeitungen und Zeitschriften mit wirtschaftlichem Bezug, konkret der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, der Süddeutschen Zeitung, der Welt, der Stuttgarter Zeitung sowie von Spiegel und manager magazin ergab dabei für den Zeitraum Oktober 2012 bis September 2013, dass der überwiegende Teil (56 %) der Berichterstattung negativ war. Besonders ausgiebig wurde über das vermeintliche Versagen des Aufsichtsrats einer Flughafengesellschaft, die Steueraffäre eines Aufsichtsratsvorsitzenden eines Fußball-Bundesligisten oder über interne Streitigkeiten im Aufsichtsrat eines großen deutschen Elektronik- und Technologiekonzerns berichtet.

Auch wenn sich die Untersuchung nur auf ein Analysejahr bezog, ist davon auszugehen, dass dies kein Einzelfall ist. Vielfach ist so gezeigt worden, dass die Medien in Deutschland insgesamt dazu neigen, eher kritisch über Unternehmen, Unternehmensrepräsentanten und wirtschaftsnahe Themen zu berichten. Aufsichtsräte stellen dabei offensichtlich keine Ausnahme dar.

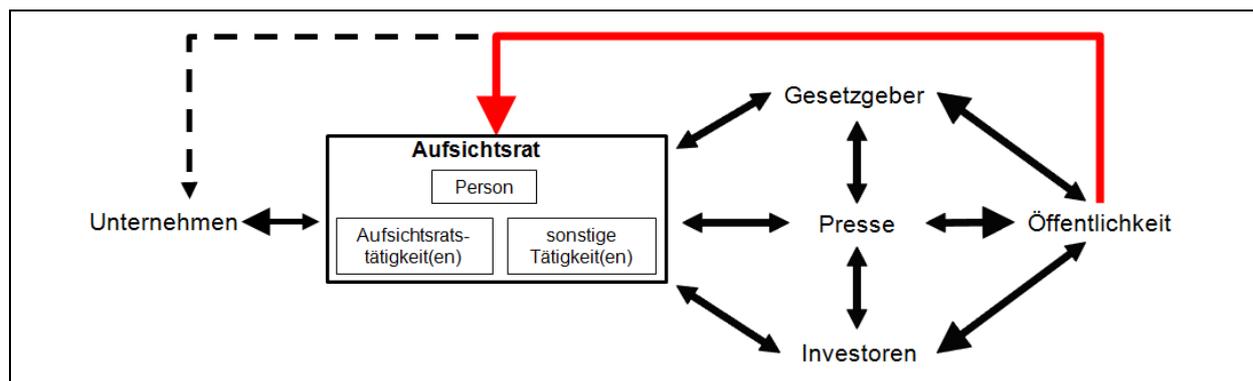


Abbildung 1: Anspruchsgruppen für Aufsichtsräte

Angesichts der überwiegend negativen Berichterstattung in den Medien stellt sich die Frage, über welches Image Aufsichtsräte bzw. Aufsichtsrats-tätigkeiten bei wichtigen Anspruchsgruppen von Unternehmen verfügen. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers hat hierzu 2008 (Hönsch/Kaspar, 2009) und 2013 (Hönsch 2013a; ders. 2013b) empirische Untersuchungen vorgelegt. Es wurde mit Hilfe eines standardisierten Kurzfragebogens einerseits das Selbstbild von Aufsichtsräten ermittelt. Andererseits wurden Investoren und Pressevertreter gebeten, das Image von Aufsichtsräten zu beurteilen. Es zeigte sich, dass das Selbstbild der Aufsichtsräte positiver war als das Fremdbild von Investoren und Pressevertretern.

Bislang noch nicht untersucht wurde hingegen das Fremdbild, über das Aufsichtsräte in der Öffentlichkeit verfügen. Dieses Bild zu kennen und ggf. systematisch zu beeinflussen, stellt jedoch eine wichtige Aufgabe dar. So prägt das Bild, das die Öffentlichkeit von Aufsichtsräten und deren Tätigkeit hat, einerseits das Verhalten anderer Anspruchsgruppen wie z.B. Gesetzgeber oder Investoren (vgl. Abbildung 1). Zum anderen ist das Image von Aufsichtsräten in der Öffentlichkeit auch für die Gewinnung

von Aufsichtsräten entscheidend. Ist die Tätigkeit in Aufsichtsräten innerhalb der Bevölkerung positiv belegt, fällt es Unternehmen sehr viel leichter, qualifizierte Personen zur Mitarbeit in ihren Aufsichtsräten zu bewegen. Dies gilt vor allem für Aufsichtsratsstätigkeiten in kleinen und mittleren Unternehmen, z.B. Familienunternehmen, da hier häufig weder umfangreiche Aufwandsentschädigungen noch eine entsprechende Öffentlichkeitswirksamkeit geboten werden kann.

Da bislang kein empirisches Material zum Image von Aufsichtsräten innerhalb der allgemeinen Öffentlichkeit vorliegt, haben wir für diesen Beitrag eine erste empirische Untersuchung über Einschätzungen der deutschen Bevölkerung gegenüber Aufsichtsräten und deren Tätigkeiten durchgeführt. Im zweiten Abschnitt dieses Beitrags stellen wir die Konzeption unserer Untersuchung sowie im dritten Abschnitt Informationen zu der im Oktober/November 2013 bevölkerungsrepräsentativ erhobenen Stichprobe dar. Der vierte Abschnitt enthält die zentralen Ergebnisse unserer Befragung. Schließlich stellen wir im fünften Abschnitt erste Implikationen dar, die sich aus unseren Befragungsergebnissen im Hinblick auf die Frage ergeben, ob Aufsichtsräte in Deutschland tatsächlich ein Marketing-Problem haben.

2. Konzeption der Untersuchung

Im Mittelpunkt des Untersuchungskonzeptes steht die Messung des Image, das die Öffentlichkeit Aufsichtsräten in Deutschland zuschreibt. Ein Schwerpunkt sollte dabei auf dem Kompetenzprofil liegen, das Aufsichtsräten zugesprochen wird. Image bzw. der in der Literatur synonym verwandte Einstellungsbegriff (Kroeber-Riel et al., 2009, S. 211) beschreiben eine innere Denkhaltung eines Menschen gegenüber einer Person, Verhaltensweise oder Sache, die mit einer Wertung oder einer Erwartung verbunden ist (Voeth/Herbst, 2013, S. 51). Die innere Denkhaltung lässt sich dabei anhand unterschiedlicher Einstellungs-/Image-Dimensionen operationalisieren. Geht es dabei vor allem um Kompetenzen/Fähigkeiten, die Aufsichtsräte zugeschrieben werden können bzw. sollten, dann kann nach Kuck (2006) zwischen den bei Aufsichtsräten wichtigen Kompetenzfeldern Fachkompetenz, Persönlichkeitskompetenz, Führungskompetenz und Sozialkompetenz zu unterscheiden, die sich wiederum durch verschiedene Einzelfacetten beschreiben lassen. Die Messung der Einstellungs-/Image-Dimensionen sollte nach Trommsdorff (2004) durch einen Vergleich von Soll- und Ist-Ausprägungen vorgenommen werden.

Daneben wurden in der Erhebung auch allgemeine Kenntnisse und Einschätzungen über Aufsichtsratsstätigkeiten erhoben. Zum Beispiel wurde der Frage nachgegangen, was die Bevölkerung über gesetzlich vorgeschriebene Frauenquoten für Aufsichtsräte denkt. Abgerundet wurde die Erhebung schließlich durch Angaben zu zentralen soziodemografischen Merkmalen der Befragten wie Alter, Bildung und Geschlecht.

3. Stichprobe der Befragung

Der auf dem oben beschriebenen Befragungskonzept basierende standardisierte Fragebogen wurde mit Hilfe eines professionellen Marktforschungsunternehmens Ende Oktober/Anfang November 2013 bevölkerungsrepräsentativ erhoben. Als Grundgesamtheit wurde die deutsche Bevölkerung im Alter von 18 Jahren und älter

betrachtet. Um eine repräsentative Stichprobe sicherzustellen wurden dem Marktforschungsunternehmen Quotenvorgaben für die soziodemografischen Merkmale „Alter“ und „Geschlecht“ gemacht. Im Hinblick auf diese Merkmale sollte die Stichprobe der Verteilung innerhalb der deutschen Bevölkerung entsprechen. Wie Abbildung 2 deutlich macht, entspricht der insgesamt 533 Fälle umfassende Datensatz weitgehend der Struktur der deutschen Bevölkerung.

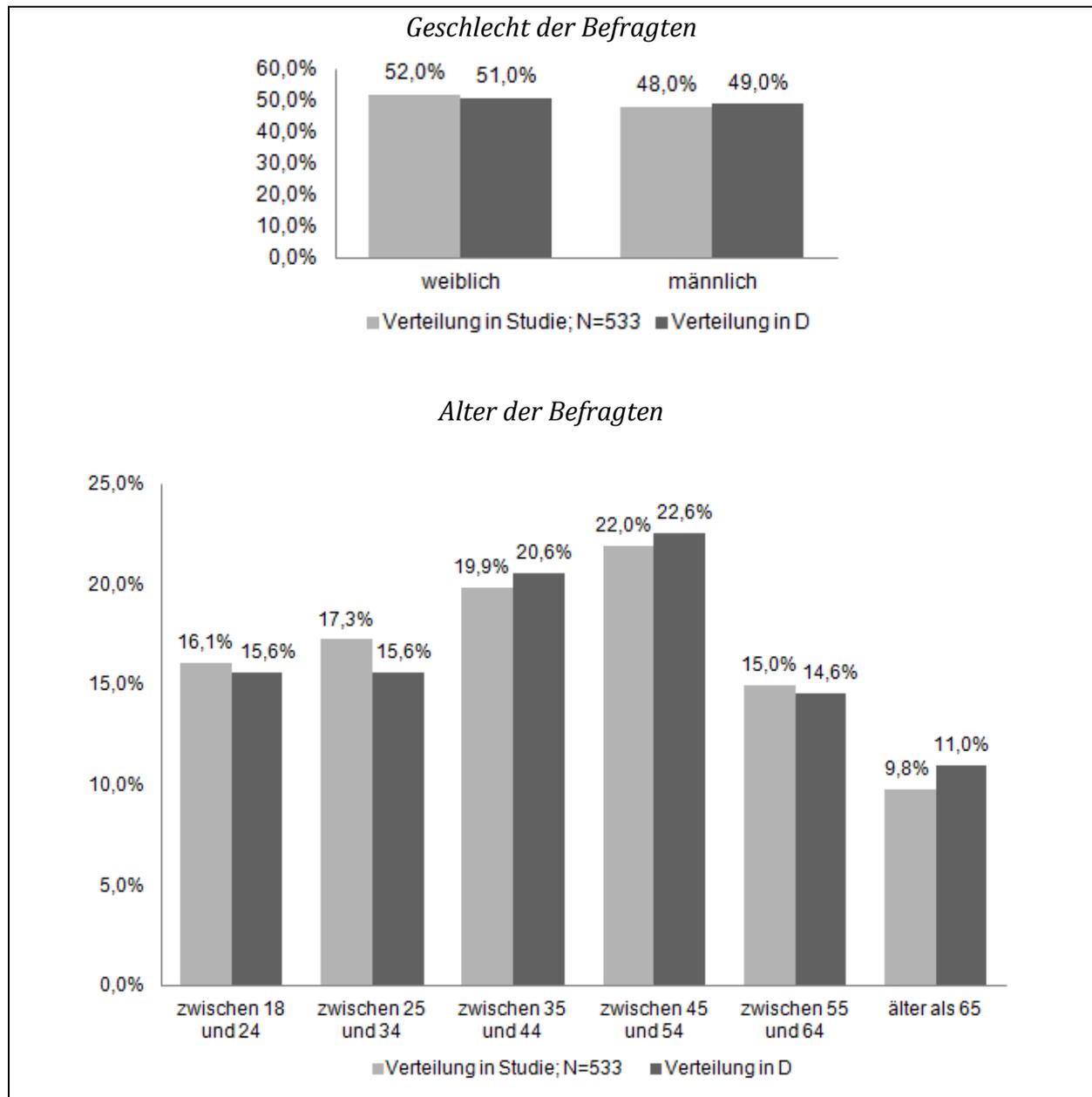


Abbildung 2: Verteilung der Merkmale Geschlecht und Alter in der Stichprobe und in der deutschen Bevölkerung (18 Jahre und älter)

4. Befragungsergebnisse

4.1 Allgemeine Einschätzungen zu Aufsichtsräten und deren Tätigkeit

In der Befragung wurden allgemeine Einschätzungen zu Aufsichtsräten und deren Tätigkeit in Bezug auf folgende Teilaspekte erhoben:

- Kenntnisstand über Aufsichtsratsaufgaben
- Bedeutung der Aufgaben von Aufsichtsräten
- Notwendigkeit gesetzlicher Frauenquoten für die Besetzung von Aufsichtsräten

Kenntnisstand über Aufsichtsratsaufgaben

In der Befragung wurden zunächst die Kenntnisse der Befragten über das Aufgabenspektrum von Aufsichtsräten untersucht. Hierzu wurden den Befragten bewusst neben den tatsächlichen Aufgaben eines Aufsichtsrats weitere Tätigkeiten vorgelegt, die nicht zu dessen Aufgaben gehören. Wie Abbildung 3 zeigt, wussten zwar 433 der 533 Befragten und damit über 80 %, dass der Aufsichtsrat eines Unternehmens den Vorstand des Unternehmens zu kontrollieren hat. Die übrigen Aufgaben eines Aufsichtsrates waren jedoch der Mehrheit der Befragten unbekannt (Nennungen 2, 5 und 6). Stattdessen wurden dem Aufsichtsrat auch andere als seine tatsächlichen Aufgaben zugeordnet.

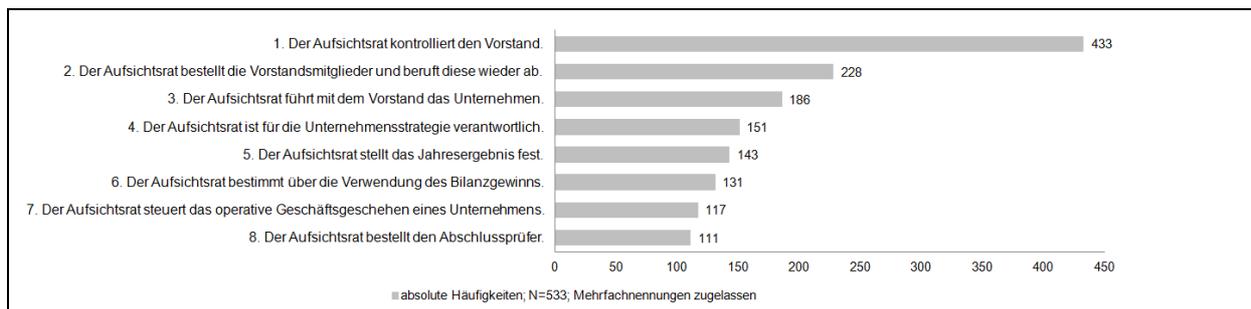


Abbildung 3: Aufgaben von Aufsichtsräten aus Sicht der Bevölkerung

Bedeutung der Aufgaben von Aufsichtsräten

Ebenso wurde in der Befragung ermittelt, für wie wichtig die Befragten die Tätigkeit von Aufsichtsräten erachten. Die Wichtigkeit wurde dabei auf einer Skala von 1 „überhaupt nicht wichtig“ bis 7 „sehr wichtig“ abgefragt. Mit einem Durchschnittswert von 5,16 ordneten die Befragten der Tätigkeit von Aufsichtsräten eine überdurchschnittliche Wichtigkeit zu.

Notwendigkeit gesetzlicher Frauenquoten für die Besetzung von Aufsichtsräten

Schließlich wurden auch die Einschätzungen der deutschen Bevölkerung zur gesetzlichen Frauenquote bei der Besetzung von Aufsichtsräten untersucht. Hierzu wurde zunächst gefragt, wie hoch die Befragten den Anteil von Frauen in Aufsichtsräten deutscher Unternehmen einschätzen und wie hoch dieser idealerweise nach Auffassung

der Befragten sein sollte. Während die Befragten den Frauenanteil augenblicklich bei 21 % sehen, halten die Deutschen einen doppelt so hohen Anteil für sinnvoll (43 %). Allerdings lehnen die Menschen die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote für Aufsichtsräte für falsch. Wie Abbildung 4 zeigt, befürworteten nur 42 % (224 Befragte) eine gesetzliche Frauenquote. Interessanterweise bestehen bei dieser Frage jedoch erhebliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Während die Frauenquote bei Männern nur eine Zustimmungquote von 27 % erfährt, liegt dieser Wert bei weiblichen Befragten bei 56 %.

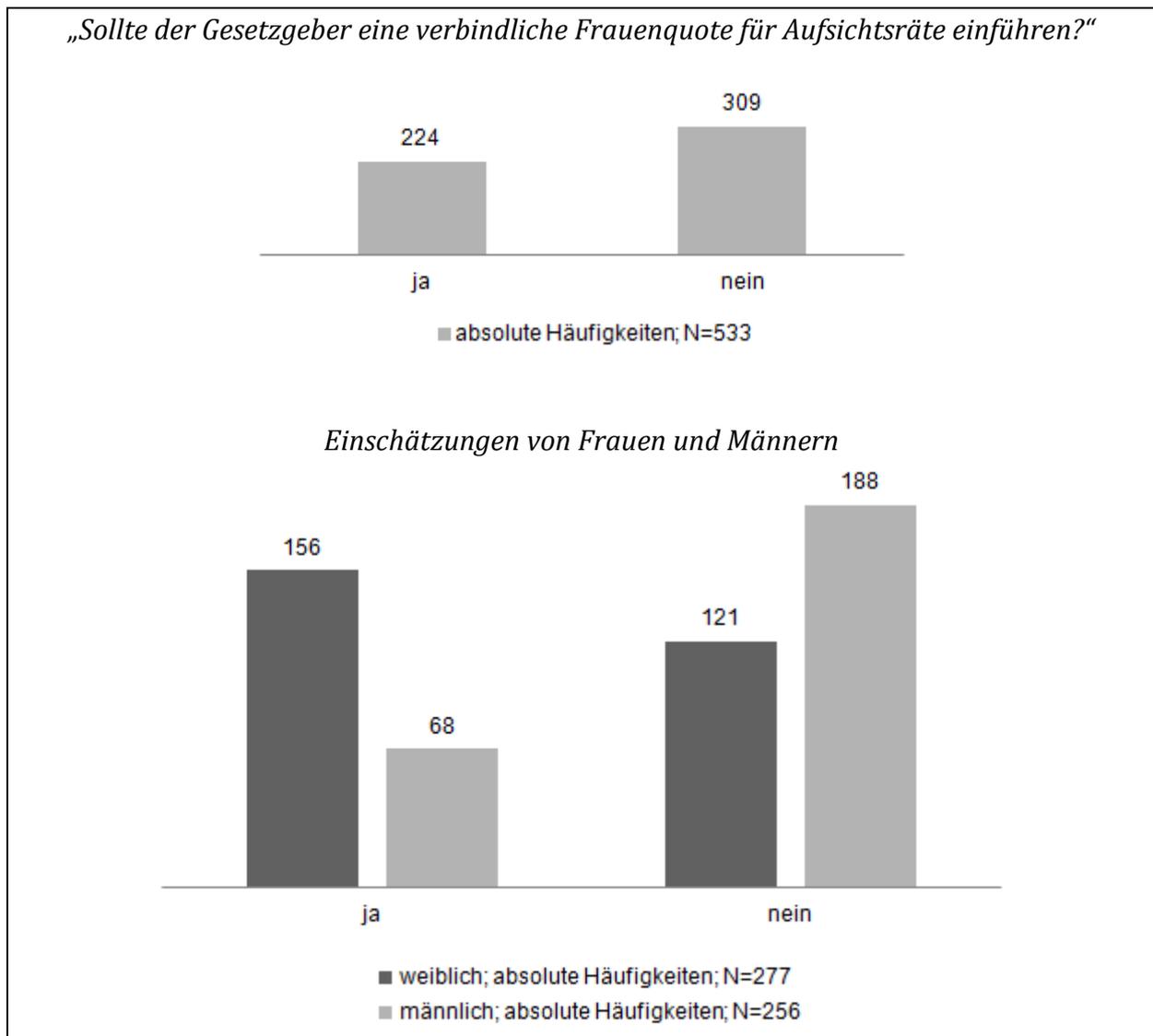


Abbildung 4: Einschätzungen zur gesetzlichen Frauenquote für Aufsichtsräte

4.2 Das Image von Aufsichtsräten innerhalb der deutschen Bevölkerung

Nach Auffassung der Deutschen haben Aufsichtsräte in der Öffentlichkeit kein sonderlich gutes Image. Auf einer Skala von 1 „sehr negativ“ bis 7 „sehr positiv“ weisen die Befragten Aufsichtsräten im Durchschnitt eine 3,61 und damit einen unterdurchschnittlichen Imagewert zu. Das eher negative Bild von Aufsichtsräten zeigt

sich auch daran, dass mehr als die Hälfte der Befragten (52 %) angibt, dass sie nicht gerne mit einer Person befreundet sei, die als Aufsichtsrat arbeitet.

Um der Frage nachzugehen, auf welche Ursachen dieses negative Image zurückzuführen ist, wurden den Befragten verschiedene Items vorgelegt, die die Kompetenzfelder Fachkompetenz, Persönlichkeitskompetenz, Führungskompetenz und Sozialkompetenz operationalisieren und für die die Befragten anzugeben hatten, ob sie Aufsichtsräten deutscher Unternehmen die durch die Items beschriebenen Kompetenzen zuordnen (Ist-Ausprägungen) und ob Aufsichtsräte diese Kompetenzen im Allgemeinen aufweisen sollten (Soll-Ausprägungen). Wie Abbildung 5 zeigt, „übertreffen“ Aufsichtsräte deutscher Unternehmen die Soll-Werte allein beim Kompetenzitem „autoritär“. Ansonsten bestehen bei allen Kompetenzitems Defizite im Vergleich zu den Soll-Werten der Bevölkerung.

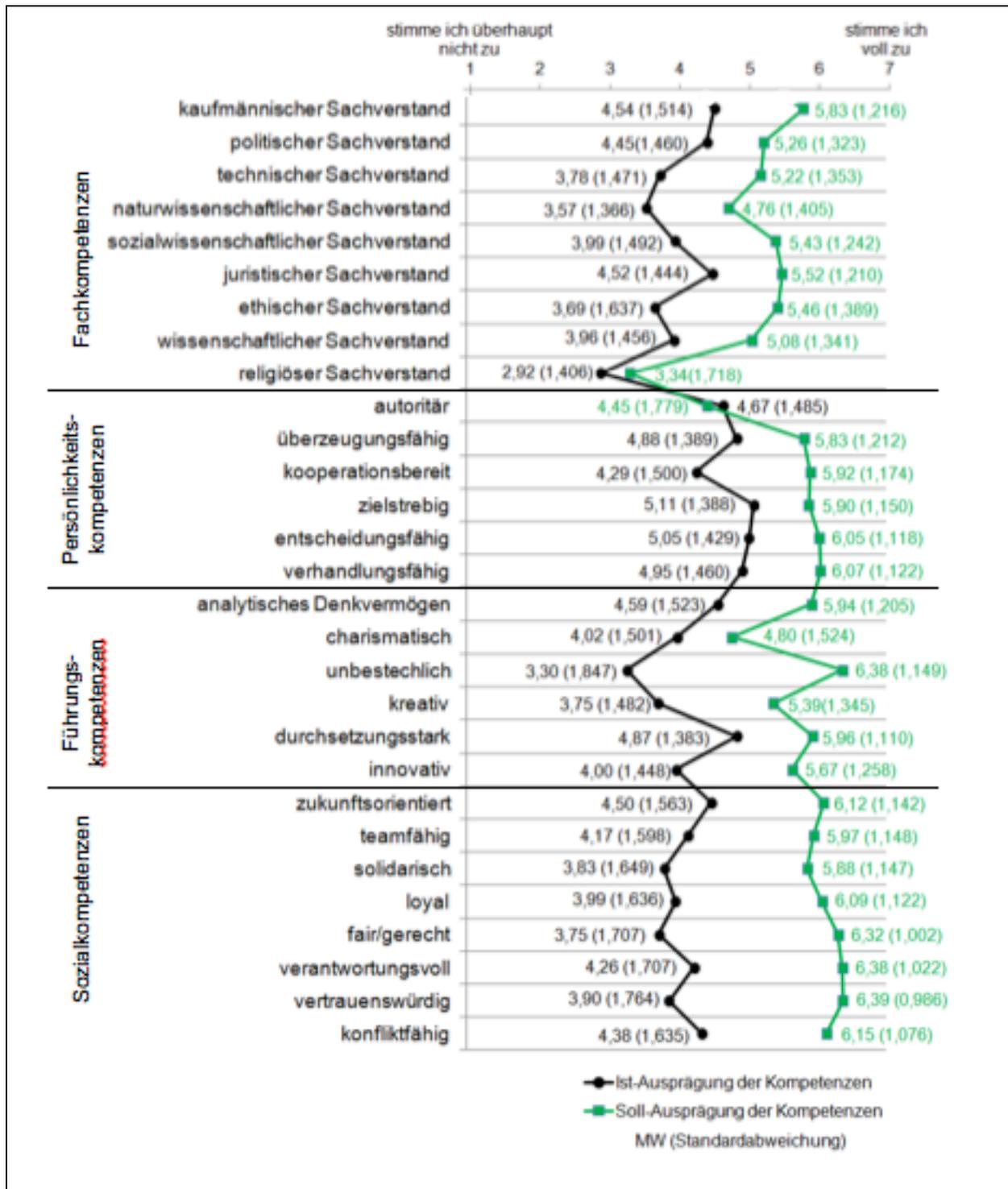


Abbildung 5: Soll- und Ist-Werte bei unterschiedlichen Kompetenzanforderungen

Vergleicht man darüber hinaus die Soll-/Ist-Abweichungen der verschiedenen Kompetenzfelder miteinander, dann fällt auf, dass die größten Gaps im Bereich der Sozialkompetenzen gesehen werden. Hier erfüllen Aufsichtsräte am wenigsten die Erwartungen der Menschen.

5. Schlussfolgerungen

Ausgangspunkt unserer Untersuchung war die Erkenntnis, dass es bislang kein empirisches Datenmaterial über das Image von Aufsichtsräten in der allgemeinen Öffentlichkeit gibt. Daher haben wir eine repräsentative Befragung von mehr als 500 (erwachsenen) Personen in Deutschland durchgeführt, um das Image von Aufsichtsräten in der deutschen Bevölkerung zu ermitteln. Die Untersuchung hat gezeigt, dass Aufsichtsräte über kein gutes Image in der Bevölkerung verfügen. Ganz abgesehen davon, dass die Bevölkerung relativ wenig über das genaue Tätigkeitsfeld von Aufsichtsräten weiß, wird Aufsichtsräten nicht die Kompetenz zugeordnet, die aus Sicht der Bevölkerung für diese Tätigkeit benötigt wird. Vor allem werden Aufsichtsräten vergleichsweise wenig Sozialkompetenzen zugeschrieben.

Unzweifelhaft wird in den Aufsichtsräten vieler deutscher Unternehmen exzellente Arbeit verrichtet. Allerdings wird die hohe Qualität dieser Arbeit in der Öffentlichkeit offensichtlich nicht entsprechend wahrgenommen. Stattdessen wird das Bild, das die Bevölkerung von Aufsichtsräten hat, eher durch die überwiegend negative Berichterstattung in den Medien geprägt. Vor diesem Hintergrund verfügt die Institution „Aufsichtsrat“ über ein Marketing-Problem in Deutschland. Da es ein negatives Image von Aufsichtsräten schwieriger macht, geeignete Personen für die Mitarbeit in Aufsichtsräten zu gewinnen und zudem nicht ausgeschlossen werden kann, dass sich Imageprobleme einzelner unternehmerischer Institutionen wie des Aufsichtsrats langfristig negativ auf das Vertrauen gegenüber Unternehmen und ihren Leistungen auswirken, besteht Handlungsbedarf. Konkret sind umfangreiche Informations- und Kommunikationsmaßnahmen erforderlich, um das Bild der Aufsichtsratsstätigkeit in der Öffentlichkeit zu schärfen und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen. Dies kann selbstverständlich nicht die Aufgabe einzelner Aufsichtsräte sein, sondern stellt eine Gemeinschaftsaufgabe aller Aufsichtsräte dar.

Literatur

Hönsch, Henning (2013a), Umfrage: Ansichten über Aufsichtsräte, in: PwC Boardroom 404, Ausgabe Nr. 4/2013, Frankfurt am Main, S. 1f.

Hönsch, Henning (2013b), PwC Boardroom – Bild der Aufsichtsräte in der Öffentlichkeit: Ergebnisse einer Umfrage unter Aufsichtsratsmitgliedern, veröffentlicht am 25.06.2013, Berlin, S. 1-10.

Hönsch, Henning/Kaspar, Martin (2009), Das Image der Aufsichtsräte, in: Der Aufsichtsrat, Ausgabe Nr. 07-08/2009, Düsseldorf, S. 108-111.

Kroeber-Riel, W./Weinberg, P./Gröppel-Klein, A. (2009), Konsumentenverhalten, 9. Auflage, München 2009.

Kuck, D. (2006), Aufsichtsräte und Beiräte in Deutschland: Rahmenbedingungen, Anforderungen, professionelle Auswahl, Wiesbaden 2006.

Trommsdorff, V. (2004), Konsumentenverhalten, 6. Auflage, Stuttgart 2004.

Voeth, M./Herbst, U. (2013), Marketing-Management, Stuttgart 2013.