



Studie

Aufsichtsräte  
deutscher Großunternehmen

## **I. Einführung**

Wer die Geschäftsleitung eines Unternehmens effektiv beaufsichtigen möchte, muss die richtigen Fragen stellen können. Dies erfordert angesichts deutlich gesteigener Komplexität neben beruflicher Erfahrung vor allem fachliche Qualifikation sowie eine interdisziplinäre Ausrichtung: Zu wissen,

- wie eine Unternehmensstrategie aufgebaut sein sollte,
- mit welchen Instrumenten sich ein Unternehmen finanzieren und wie es andere Unternehmen erwerben bzw. sich vor feindlichen Übernahmen schützen kann,
- welche rechtlichen Pflichten den Aufsichtsrat und die Geschäftsführung in verschiedenen Situationen des Geschäftslebens treffen,
- welche bilanziellen Aspekte für ein Unternehmen bedeutsam sind und wie effektives Risikomanagement betrieben wird und
- wie moderne Personalstrategien aussehen und nach welchen Kriterien heut zu Tage Leitungspositionen besetzt werden –

dies in Summe ist die Grundlage für eine effektive Kontrolle und Beratung der Geschäftsleitung.

Dabei liegt eine effektive Aufsicht nicht allein im Interesse der Gesellschafter: auch andere Stakeholder eines Unternehmens wie beispielsweise Mitarbeiter, Lieferanten, Kreditgeber und auch der Fiskus (d.h. der Staat und somit wir alle) profitieren davon, wenn Aufsichtsräte ihre Aufgabe effektiv wahrnehmen und damit gerade in Krisenzeiten mitunter Schaden auch von Dritten abwenden helfen. Wie bei anderen Tätigkeiten mit besonderem Risikopotenzial (Beispiele: Berufskraftfahrer oder Rechtsanwälte) liegt es daher im Interesse der Allgemeinheit, dass Aufsichtsräte adäquat qualifiziert sind und zudem die gesetzliche Pflicht haben sollten, sich regelmäßig fortzubilden. Denn gerade in der Wirtschaftswelt verändert sich vieles regelmäßig – das betrifft vor allem rechtliche, bilanzielle und finanzielle Aspekte.

Vor diesem Hintergrund soll mit der vorliegenden Studie zum einen untersucht werden, welche berufliche Ausbildung die Aufsichtsräte deutscher Großunternehmen haben. Wenngleich dies nichts über die praktische Berufserfahrung oder ein im Beruf erworbenes Wissen aussagt (was in der Natur einer solchen Erhebung liegt, weil diese Fakten nicht anhand objektiver Maßstäbe erhoben werden können) liefert diese Auswertung jedoch – da erstmals auch Doppelqualifikationen erhoben wurden – aussagekräftige Informationen dahingehend, was deutsche Spitzen-Aufsichtsräte beruflich erlernt haben und somit Erkenntnisse darüber, worin sie fachlich am versiertesten sind.

Zum anderen soll die Studie erhellen, wie stark Aufsichtsratsmitglieder durch Doppel- oder Mehrfachmandate belastet sind und wie lange sie ihre Funktion bereits ausüben. Denn eine zu starke Beanspruchung neben der ausgeübten Haupttätigkeit sowie eine zu lange Zugehörigkeit zu einem Aufsichtsratsgremium können die Effektivität der Kontrolle und Beratung ebenfalls beeinträchtigen. Schließlich beleuchtet die Studie die Zusammensetzung der Aufsichtsräte von deutschen Großunternehmen nach Alter und Geschlecht, weil eine ausgewogene Mischung zwischen älteren und jüngeren Mandatsträgern sowie von Frauen und Männern die Effektivität des Aufsichtsrats ebenfalls positiv beeinflussen kann.

## **II. Annahmen und Grundlagen**

Für die vorliegende wurden Profile sämtlicher Aufsichtsratsmitglieder von Unternehmen ausgewertet, die im Deutschen Aktienindex (DAX), im MDAX sowie im SDAX gelistet sind. Insgesamt wurden 1.465 Mandatsträger in die Untersuchung einbezogen. Die Erhebung erfolgte im Oktober 2011 und gibt den Stand per 31.10.2011 wieder. Als Datenbasis wurden in erster Linie die Angaben der Unternehmen auf ihren jeweiligen Websites verwendet; sofern sich daraus nicht alle erforderlichen Daten ermitteln ließen, wurden zusätzlich Sekundär-Quellen im Internet (beispielsweise Wikipedia oder eigene Websites der Mandatsträger) nutzbar gemacht.

## **III. Ergebnisse**

Die vorliegende Studie beleuchtet fünf übergeordnete Aspekte:

- 1. Berufsausbildung:** angegebene bzw. ermittelter Abschluss (ggf. mehrere Abschlüsse)
- 2. Mandatsbelastung:** Anzahl der angegebenen bzw. ermittelten Aufsichtsratsmandate
- 3. Mandatslaufzeit:** angegebene bzw. ermittelte Bestelldauer
- 4. Lebensalter:** angegebenes bzw. ermitteltes Geburtsjahr
- 5. Geschlecht:** weiblich oder männlich

Für jeden der vorstehend genannten Aspekte wurden die Daten aller 1.465 Mandatsträger für die einzelnen Indizes ermittelt und daraufhin aggregiert. Zudem wurde jeweils eine separate Auswertung für Aufsichtsratsvorsitzende und die Arbeitnehmervvertreter hinsichtlich der Berufsausbildung vorgenommen.

### **1. Berufsausbildung deutscher Spitzen-Aufsichtsräte**

Die berufliche Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder deutscher Großunternehmen aus dem DAX, MDAX und SDAX ist derzeit recht einseitig: Ein Drittel der Mandatsträger sind Wirtschaftswissenschaftler, gefolgt von Juristen mit 18%. Mit deutlichem Abstand folgen Diplom-Ingenieure (7%), Naturwissenschaftler (6%), Volkswirte und Bankkaufleute (jeweils 4%).

Festzustellen ist, dass es den meisten Aufsichtsratsmitgliedern trotz immer komplexer werdender Wirtschaftswelt an der so wichtigen fachübergreifenden Ausbildung mangelt: Bei den Juristen verfügt immerhin noch jeder Fünfte über eine wirtschaftswissenschaftliche Zusatzqualifikation und darüber hinaus hat etwa jeder Zehnte eine sonstige Zusatzausbildung. Von den Wirtschaftswissenschaftlern hingegen haben nur 3% einen juristischen Zweitabschluss absolviert; weitere 19% verfügen über eine sonstige Zusatzqualifikation.

Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass Mandatsträger mit einem sonstigen Studium (z.B. Informatiker oder Lehrer; 14%) und Aufsichtsratsmitglieder ohne Studium (17%) zwei weitere große Gruppen in deutschen Spitzen-Aufsichtsräten sind. Bei diesen ganz überwiegend aus Arbeitnehmervertretern bestehenden Mandatsträgern dürfte in vielen Fällen das für Aufsichtsratsmitglieder notwendige betriebs- und finanzwirtschaftliche sowie juristische Rüstzeug nur bedingt von Grundauf vorhanden sein – und somit erheblicher Qualifikationsbedarf im Sinne effektiver Aufsichtsratsstätigkeit bestehen.

Auffallend ist im Vergleich der drei Aktienindizes, dass der Anteil der Wirtschaftswissenschaftler in Unternehmen aus dem MDAX (32%) und SDAX (38%) deutlich höher ist als im DAX (26%). Zugleich sinkt die Quote der interdisziplinär Ausgebildeten mit der Größe der Unternehmen: im SDAX hat kein Wirtschaftswissenschaftler eine juristische Zusatzqualifikation, im MDAX sind es gerade einmal 2%. Auch unter den Juristen sind betriebs- und finanzwirtschaftlichen Abschlüsse im SDAX (8%) selten; im MDAX sind es immerhin 30%.

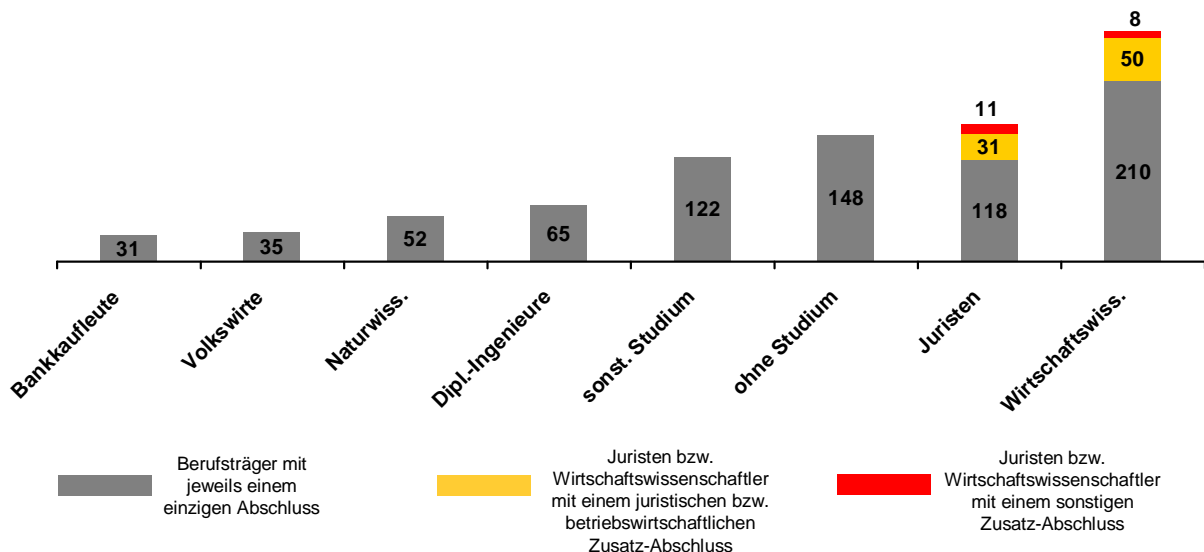


Abb. 1: Berufliche Qualifikation deutscher Aufsichtsräte (Details siehe Anhang, Tabelle 1.1)

Bei den Aufsichtsratsvorsitzenden stellen die Wirtschaftswissenschaftler die größte Einzelgruppe (38%), wobei auch hier fast ausschließlich (95%) Mandatsträger ohne jeglichen Zusatzabschluss

anzutreffen sind. Bei der nächstgrößeren Gruppe der Juristen (21%) haben immerhin 28% eine wirtschaftswissenschaftliche Zusatzqualifikation. Es folgt eine weitere große Gruppe von Aufsichtsratsvorsitzenden (19%), die als Diplom-Ingenieure einen überwiegend technischen Hintergrund haben. Insoweit ist im Index-Vergleich auffallend, dass keiner der wirtschaftswissenschaftlich ausgebildeten Aufsichtsratsvorsitzenden im DAX eine juristische Zusatzausbildung hat, während die Juristen unter den DAX-Aufsichtsratsvorsitzenden zu 67% eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung durchlaufen haben.

\*\*\*

## **2. Mandatsbelastung deutscher Spitzen-Aufsichtsräte**

Die meisten deutschen Spitzen-Aufsichtsratsmitglieder haben jeweils ein einziges Aufsichtsratsmandat (42%), ein weiteres Drittel ist in zwei bis drei Aufsichtsgremien tätig. Folglich sind 71% und somit die meisten Aufsichtsratsmitglieder – unter Zugrundelegung von mindestens vier Sitzungen pro Jahr – adäquat zeitlich belastet (siehe Tabelle 2.1).

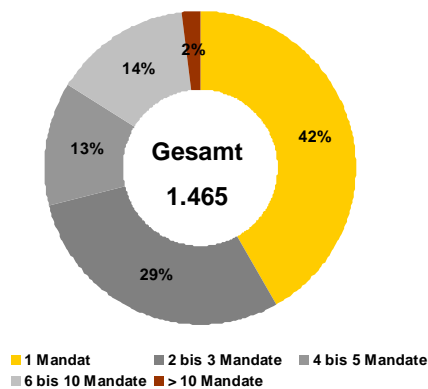


Abb. 2: Anzahl der Mandate deutscher Aufsichtsräte

Festzustellen ist, dass etwa ein Drittel der analysierten Aufsichtsratsmitglieder mehr als vier Mandate bekleidet. Auch wenn hierzu eine ganze Reihe von Mandatsträgern mit sog. Funktionsmandaten gehört, die z.B. als Aufsichtsratsmitglied bei einer Tochtergesellschaft im Rahmen der eigentlichen Aufgabe wahrgenommen werden, sind jedenfalls mehr als sechs Mandate gleichzeitig schwer mit der gebotenen Fokussierung zu bewältigen. Bei 33 Aufsichtsratsmitgliedern sind sogar mehr als 10 Mandate zu verzeichnen, was einer effektiven und vertiefenden Kontroll- und Beratungstätigkeit entgegensteht.

Die Mandatsbelastung ist im Aktienindex-Vergleich weitgehend gleich verteilt, wobei speziell im DAX mehr Aufsichtsratsmitglieder verschiedene Mandate gleichzeitig wahrnehmen und damit stärker belastet sind als im MDAX oder SDAX (siehe Tabelle 2.3 und 2.4): Die Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder mit nur einem Mandat ist im DAX mit 36% unterdurchschnittlich, während

fast ein Drittel zwei bis drei Mandate und ein weiteres Drittel zwischen vier und zehn Mandate bekleidet (siehe Tabelle 2.2). Im Sinne von Fokussierung ist hier in Zukunft eine stärkere Begrenzung geboten.

\*\*\*

### **3. Mandatslaufzeit deutscher Spitzen-Aufsichtsräte**

Das Gros der deutschen Aufsichtsräte (63%) ist in den vergangenen fünf Jahren bestellt worden, ein weiteres Viertel vor zehn Jahren. In diesem Jahr wurden 7% aller Aufsichtsratsmitglieder neu bestellt (siehe Tabelle 3.1). Diese Zahlen sind im Sinne von effektiver Aufsichtsratskontrolle positiv zu werten, da eine ausgewogene Mischung junger und länger amtierender Mandatsträger zu erkennen ist.

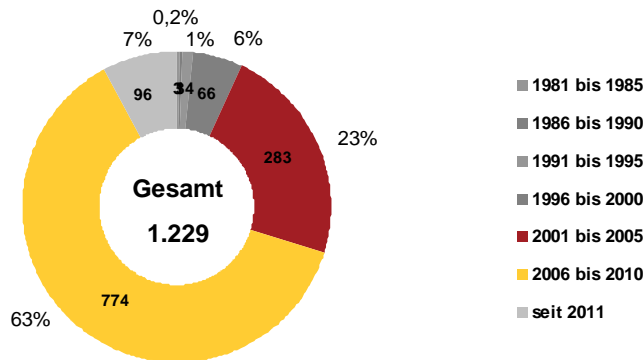


Abb. 3: Mandatslaufzeiten deutscher Aufsichtsräte

Im Vergleich der deutschen Top-Aktienindizes ist zu konstatieren, dass der DAX überdurchschnittlich viele Aufsichtsräte aufweist, die seit längerem in ihrer Funktion sind: 8% der amtierenden Mandatsträger wurden zwischen 1996 und 2000 bestellt, 24% rückten in den fünf Folgejahren in den Aufsichtsrat ein. Elf Aufsichtsratsmitglieder wurden zwischen 1991 und 1995 bestellt und sind noch immer im Amt (siehe Tabelle 3.2). Während dort Auffrischungsbedarf besteht, ist im MDAX (62%) und SDAX (73%) hingegen ein klarer Schwerpunkt bei Aufsichtsräten zu erkennen, die in den vergangenen fünf Jahren bestellt wurden (siehe Tabellen 3.3 und 3.4).

Es ist damit zu rechnen, dass wohl die meisten der zwischen 1981 und 1995 bestellten und noch amtierenden 20 Aufsichtsratsmitglieder in Unternehmen aus den drei Indizes ihre Funktion bis zum Jahr 2015 aufgeben werden. Zugleich müssten die zwischen 2001 und 2005 bestellten Mandatsträger (283) deutlich reduziert und durch neue Mitglieder ersetzt werden, wenn die bestehende Mischung aufrecht erhalten werden soll. Es wird daher in den nächsten vier Jahren erforderlich werden, zahlreiche Neubestellungen vorzunehmen.

\*\*\*

#### 4. Lebensalter deutscher Spitzen-Aufsichtsräte

Die deutschen Top-Aufsichtsräte sind derzeit ganz überwiegend zwischen 51 und 70 Jahren alt: Jeweils 35% werden durch die beiden Altersgruppen zwischen 51 und 60 sowie 61 und 70 Jahren gestellt (siehe Tabelle 4.1). Ein weiteres Fünftel der amtierenden Aufsichtsratsmitglieder ist momentan zwischen 41 und 50 Jahren alt. Die jüngsten Mandatsträger im Alter zwischen 31 und 40 Jahren sind die am schwächsten repräsentierte Altersgruppe – mit nur 3% haben sie deutlichen Abstand zu den ältesten Aufsichtsratsmitgliedern im Alter zwischen 71 und 80 Jahren (8%).

Im Aktienindex-Vergleich zeigt sich, dass die Altersgruppe zwischen 51 und 70 Jahren im DAX überdurchschnittlich stark (74%) vertreten ist (siehe Tabelle 4.2) – es scheint daher geboten, vor allem Mandatsträger zwischen 41 und 50 Jahren zu rekrutieren und zudem genügend jüngere Aufsichtsräte neu zu bestellen, um künftig eine ausgewogene Mischung zu erreichen. Gleiches gilt für den MDAX – allerdings aus anderen Gründen: Denn dort sind die älteste Altersgruppe (9%) und jüngste Altersgruppe (4%) stärker als im Durchschnitt repräsentiert (siehe Tabelle 4.3). Im SDAX ist die älteste Altersgruppe mit 12% am stärksten vertreten (siehe Tabelle 4.4); da diese Mandatsträger in absehbarer Zeit ihr Amt aufgeben dürften, sollte vor allem in den Jahrgängen 1961 bis 1970 sowie 1971 bis 1980 rekrutiert werden.

Zusammenfassend besteht in den nächsten vier Jahren ein signifikanter Verjüngungsbedarf in deutschen Aufsichtsräten: Die Anzahl der Mandatsträger aus der Altersgruppe zwischen 41 und 50 Jahren sollte nahezu verdoppelt und die aus Altersgruppe zwischen 31 und 40 Jahren mindestens verfünffacht werden, um eine homogene Altersstruktur in den deutschen Aufsichtsräten sicherzustellen. Zugleich dürften die 77 ältesten Aufsichtsratsmitglieder in den nächsten vier Jahren nach aller Voraussicht ausscheiden.

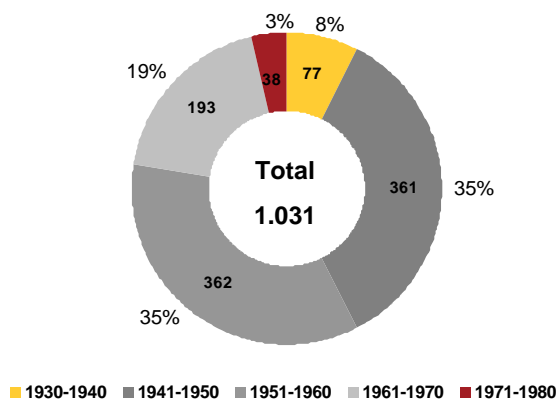


Abb. 4: Lebensalter deutscher Aufsichtsräte

\*\*\*

## **5. Geschlecht deutscher Spitzen-Aufsichtsräte**

Nicht überraschend werden die deutschen Top-Aufsichtsräte ganz überwiegend durch Männer dominiert: Nur 12 Prozent der Mandatsträger sind weiblich (siehe Tabelle 5.1). Hierbei gibt es im Index-Vergleich einige Unterschiede: Im Dax sind mit 15% überdurchschnittlich viele Frauen vertreten, während die Frauenquote in MDAX-Aufsichtsräten nur 11% und im SDAX lediglich 10% beträgt (siehe Tabellen 5.2 bis 5.4).

Im Sinne von Vielfalt besteht auch hier deutlicher Nachholbedarf. Sollte die von den deutschen DAX-Konzernen angestrebte Frauenquote von 30% in Führungspositionen auch auf den Aufsichtsrat übertragen werden, müsste dazu die Anzahl der Frauen übergreifend von derzeit 175 auf 440 und damit um zwei Drittel steigen – speziell für die Aufsichtsratsvorsitzenden dürfte dies in den nächsten Jahren ergänzend den aufgezeigten fachlichen Anforderungen eine große Herausforderung werden.

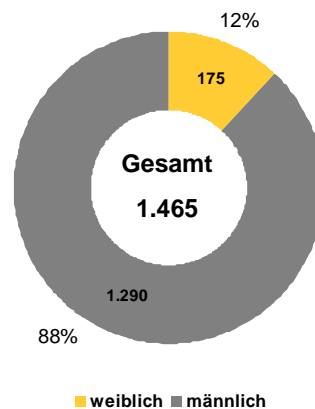


Abb. 5: Geschlecht deutscher Aufsichtsräte

\*\*\*

## **6. Fazit**

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Aufsichtsräte deutscher Unternehmen aus dem DAX, MDAX und SDAX in den nächsten Jahren nach aller Voraussicht zahlreiche Neubesetzungen vollziehen werden, um sowohl in ihrer Altersstruktur als auch hinsichtlich der Bestelldauer und des Geschlechts ihre homogene Zusammensetzung zu erhalten. Durch ergänzende Bestellung jüngerer Aufsichtsratsmitglieder werden nicht nur neue Ideen und ein ungefilterter, neutralerer Blick auf die bestehenden Strukturen ins Unternehmen gebracht, sondern auch fachlich aktuelles Know-how aus Wissenschaft und Praxis. Dies ist gerade in Zeiten fortschreitender Internationalisierung, steigender Bedeutung digitaler Kommunikation und epochaler Veränderungen an den Finanz- und Kapitalmärkten für Unternehmen jeglicher Größenordnungen

von existenzieller Bedeutung. Angesichts der stetig wachsenden Weltbevölkerung, der sich verschiebenden Bedeutung von Märkten und Wirtschaftsregionen sowie des längst globalen Wettbewerbs auf vielen Märkten sind Gesellschafter/Investoren und Aufsichtsratsvorsitzende gut beraten, den daraus resultierenden neuen Herausforderungen an das Unternehmen durch Berufung neuer Mandatsträger mit internationaler Ausrichtung, innovativen Ideen und zeitgemäßer Qualifikation zu begegnen. Denn Zukunftssicherung und Vorsprung im Wettbewerb verlangt vor allem auch adäquate Besetzungen in den Führungs- und Aufsichtsgremien.

Zu einer zeitgemäßen Qualifikation gehört angesichts der zunehmend komplexer werdenden Wirtschaftswelt auch, dass Mandatsträger mindestens zwei Ausbildungsabschlüsse haben sollten, darunter ein betriebswirtschaftlicher Abschluss. Fachliche Expertise in einem einzigen Fachgebiet reicht heute längst nicht mehr aus, um aufsichtsratsrelevante Vorgänge in einem Unternehmen zu durchdringen, die Geschäftsleitung effektiv überwachen bzw. beraten und verantwortlich an der strategischen Ausrichtung mitarbeiten zu können. Niemand kann alles wissen; allerdings ist eine möglichst breite fachliche Ausrichtung der Aufsichtsratsmitglieder vonnöten, um die richtigen Fragen stellen zu können. Interdisziplinäres Denken und Handeln ist also erfolgsentscheidend und kann im Zweifel nicht nur zu nachhaltigem Wachstum, sondern in Krisenzeiten auch dazu beitragen, dass die richtigen Entscheidungen getroffen und Schäden für unterschiedlichste Stakeholder abgewendet werden. Weil eine fundierte und interdisziplinäre Ausbildung von Aufsichtsräten somit im Interesse der Allgemeinheit liegt, erscheint – analog zu anderen gefahrgeneigten Tätigkeiten wie etwa Rechtsanwälten, Fachanwälten, Notaren, Wirtschaftsprüfern oder Steuerberatern – eine nachgewiesene Qualifikation und Pflicht zur regelmäßigen Fortbildung im Rahmen eines von unabhängiger Stelle zertifizierten Lehrgangs.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die durch den TÜV Süd zertifizierte Initiative „Board Academy“ mit einem umfassenden Qualifizierungsspektrum – bestehend aus den Modulen Strategie, Bilanzierung, Risikomanagement, Recht, Finanzierung und Personalwesen – das übergeordnete Ziel, die Qualität der deutschen Aufsichtsratspraxis zu verbessern und damit einen aktiven Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. Denn qualifizierte Aufsichtsräte tragen letztlich zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland im globalen Wettbewerb bei.

## **Anhang: Datentabellen**

### **1. Berufsausbildung deutscher Spitzen-Aufsichtsräte**

#### **1.1 Datenauswertung Gesamt (DAX, MDAX, SDAX)**

> Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:	1.465 (100%)
davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte mit Ausbildungsangabe:	881 (60%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Ausbildungsangabe:	584 (40%)

> Anzahl der Aufsichtsräte mit Ausbildungsangabe:	881 (100%)
> Gesamtzahl der Wirtschaftswissenschaftler:	268 (30%)
davon:	
- Anzahl der reinen Wirtschaftswissenschaftler:	210 (78%)
- Anzahl der Wirtschaftswissenschaftler mit juristischer Zusatzqualifikation:	8 (3%)
- Anzahl der Wirtschaftswissenschaftler mit sonstiger Zusatzqualifikation:	50 (19%)
> Gesamtzahl der Juristen:	160 (18%)
davon:	
- Anzahl der reinen Juristen:	118 (74%)
- Anzahl der Juristen mit wirtschaftlicher Zusatzqualifikation:	31 (19%)
- Anzahl der Juristen mit sonstiger Zusatzqualifikation:	11 (7%)
> Gesamtzahl der Volkswirte:	35 (4%)
davon:	
- Anzahl der reinen Volkswirte:	17 (49%)
- Anzahl der Volkswirte mit sozialwissenschaftlicher Zusatzqualifikation:	7 (19%)
- Anzahl der Volkswirte mit politikwissenschaftlicher Zusatzqualifikation:	1 (3%)
- Anzahl der Volkswirte mit sonstiger Zusatzqualifikation:	10 (29%)
> Sonstige	418 (48%)
davon:	
- Anzahl der Bankkaufleute:	31 (4%)
- Anzahl der Diplom-Ingenieure:	65 (7%)
- Anzahl der Naturwissenschaftler (Biologen, Chemiker etc):	52 (6%)
- Anzahl der Aufsichtsräte mit sonst. Studium (Informatiker, Lehrer etc):	122 (14%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Studium (Schlosser etc):	148 (17%)

## 1.2 Datenauswertung DAX

> Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:	500 (100%)
davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte mit Ausbildungsangabe:	322 (64%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Ausbildungsangabe:	178 (36%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit Ausbildungsangabe:	322 (100%)
> Gesamtzahl der Wirtschaftswissenschaftler:	85 (26%)
davon:	
- Anzahl der reinen Wirtschaftswissenschaftler:	51 (60%)
- Anzahl der Wirtschaftswissenschaftler mit juristischer Zusatzqualifikation:	6 (7%)
- Anzahl der Wirtschaftswissenschaftler mit sonstiger Zusatzqualifikation:	28 (33%)
> Gesamtzahl der Juristen:	64 (20%)
> davon:	
> Anzahl der reinen Juristen:	48 (75%)
> Anzahl der Juristen mit wirtschaftlicher Zusatzqualifikation:	13 (20%)
> Anzahl der Juristen mit sonstiger Zusatzqualifikation:	3 (5%)
> Gesamtzahl der Volkswirte:	15 (5%)
> davon:	
> Anzahl der reinen Volkswirte:	4 (27%)
> Anzahl der Volkswirte mit sozialwissenschaftlicher Zusatzqualifikation:	5 (33%)
> Anzahl der Volkswirte mit politikwissenschaftlicher Zusatzqualifikation:	0 (0%)
> Anzahl der Volkswirte mit sonstiger Zusatzqualifikation:	6 (40%)
> Sonstige	158 (48%)
davon:	
- Anzahl der Bankkaufleute:	17 (5%)
- Anzahl der Diplom-Ingenieure:	26 (8%)

- Anzahl der Naturwissenschaftler (Biologen, Chemiker etc):	24 (8%)
- Anzahl der Aufsichtsräte mit sonst. Studium (Informatiker, Lehrer etc):	35 (11%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Studium (Schlosser etc):	56 (17%)

### 1.3 Datenauswertung MDAX

> Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:	598 (100%)
davon	
- Anzahl der Aufsichtsräte mit Ausbildungsangabe:	333 (56%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Ausbildungsangabe:	265 (44%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit Ausbildungsangabe:	333 (100%)
> Gesamtzahl der Wirtschaftswissenschaftler:	108 (32%)
davon:	
- Anzahl der reinen Wirtschaftswissenschaftler:	92 (85%)
- Anzahl der Wirtschaftswissenschaftler mit juristischer Zusatzqualifikation:	2 (2%)
- Anzahl der Wirtschaftswissenschaftler mit sonstiger Zusatzqualifikation:	14 (13%)
> Gesamtzahl der Juristen:	47 (14%)
davon:	
- Anzahl der reinen Juristen:	32 (68%)
- Anzahl der Juristen mit wirtschaftlicher Zusatzqualifikation:	14 (30%)
- Anzahl der Juristen mit sonstiger Zusatzqualifikation:	1 (2%)
> Gesamtzahl der Volkswirte:	8 (2%)
davon:	
- Anzahl der reinen Volkswirte:	4 (50%)
- Anzahl der Volkswirte mit sozialwissenschaftlicher Zusatzqualifikation: 2 (25%)	
- Anzahl der Volkswirte mit politikwissenschaftlicher Zusatzqualifikation: 0 (0%)	
- Anzahl der Volkswirte mit sonstiger Zusatzqualifikation:	2 (25%)
> Sonstige	170 (48%)
davon:	
> Anzahl der Bankkaufleute:	9 (3%)
> Anzahl der Diplom-Ingenieure:	25 (8%)
> Anzahl der Naturwissenschaftler (Biologen, Chemiker etc):	22 (7%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit sonst. Studium (Informatiker, Lehrer etc):	68 (20%)
> Anzahl der Aufsichtsräte ohne Studium (Schlosser etc):	46 (14%)

### 1.4 Datenauswertung SDAX

> Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:	367 (100%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit Ausbildungsangabe:	197 (54%)
> Anzahl der Aufsichtsräte ohne Ausbildungsangabe:	170 (46%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit Ausbildungsangabe:	197 (100%)
> Gesamtzahl der Wirtschaftswissenschaftler:	75 (38%)
davon:	
- Anzahl der reinen Wirtschaftswissenschaftler:	67 (89%)
- Anzahl der Wirtschaftswissenschaftler mit juristischer Zusatzqualifikation:	0 (0%)
- Anzahl der Wirtschaftswissenschaftler mit sonstiger Zusatzqualifikation:	8 (11%)
> Gesamtzahl der Juristen:	49 (25%)
davon:	
- Anzahl der reinen Juristen:	38 (78%)
- Anzahl der Juristen mit wirtschaftlicher Zusatzqualifikation:	4 (8%)
- Anzahl der Juristen mit sonstiger Zusatzqualifikation:	7 (14%)
> Gesamtzahl der Volkswirte:	12 (6%)

davon:	
- Anzahl der reinen Volkswirte:	9 (75%)
- Anzahl der Volkswirte mit sozialwissenschaftlicher Zusatzqualifikation:	0 (0%)
- Anzahl der Volkswirte mit politikwissenschaftlicher Zusatzqualifikation:	1 (8%)
- Anzahl der Volkswirte mit sonstiger Zusatzqualifikation:	2 (17%)
> <i>Sonstige</i>	170 (48%)
davon:	
> Anzahl der Bankkaufleute:	5 (3%)
> Anzahl der Diplom-Ingenieure:	14 (7%)
> Anzahl der Naturwissenschaftler (Biologen, Chemiker etc):	6 (3%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit sonst. Studium (Informatiker, Lehrer etc):	19 (10%)
> Anzahl der Aufsichtsräte ohne Studium (Schlosser etc):	17(8%)

### 1.5.1 Datenauswertung Gesamt (DAX, MDAX, SDAX) für Aufsichtsratsvorsitzende

> Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:	130 (100%)
davon	
- Anzahl der Aufsichtsräte mit Ausbildungsangabe:	100 (77%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Ausbildungsangabe:	30 (23%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit Ausbildungsangabe:	100 (100%)
> <i>Gesamtzahl der Wirtschaftswissenschaftler:</i>	38 (38%)
davon:	
- Anzahl der reinen Wirtschaftswissenschaftler:	36 (95%)
- Anzahl der Wirtschaftswissenschaftler mit juristischer Zusatzqualifikation:	0 (0%)
- Anzahl der Wirtschaftswissenschaftler mit sonstiger Zusatzqualifikation:	2 (5%)
> <i>Gesamtzahl der Juristen:</i>	21 (21%)
davon:	
- Anzahl der reinen Juristen:	13 (62%)
- Anzahl der Juristen mit wirtschaftlicher Zusatzqualifikation:	6 (28%)
- Anzahl der Juristen mit sonstiger Zusatzqualifikation:	2 (10%)
> <i>Gesamtzahl der Volkswirte:</i>	1 (1%)
davon:	
- Anzahl der reinen Volkswirte:	0 (0%)
- Anzahl der Volkswirte mit sozialwissenschaftlicher Zusatzqualifikation:	0 (0%)
- Anzahl der Volkswirte mit politikwissenschaftlicher Zusatzqualifikation:	0 (0%)
- Anzahl der Volkswirte mit sonstiger Zusatzqualifikation:	1 (100%)
> <i>Sonstige:</i>	40 (40%)
davon:	
- Anzahl der Bankkaufleute:	5 (5%)
- Anzahl der Diplom-Ingenieure:	19 (19%)
- Anzahl der Naturwissenschaftler (Biologen, Chemiker etc):	9 (9%)
- Anzahl der Aufsichtsräte mit sonst. Studium (Informatiker, Lehrer etc):	5 (5%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Studium (Schlosser etc):	2 (2%)

### 1.5.2 Datenauswertung DAX für Aufsichtsratsvorsitzende

> <i>Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:</i>	30 (100%)
davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte mit Ausbildungsangabe:	26 (%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Ausbildungsangabe:	4 (%)
> <i>Anzahl der Aufsichtsräte mit Ausbildungsangabe:</i>	26 (100%)
> <i>Gesamtzahl der Wirtschaftswissenschaftler:</i>	8 (30%)
davon:	

- Anzahl der reinen Wirtschaftswissenschaftler:	7 (88%)
- Anzahl der Wirtschaftswissenschaftler mit juristischer Zusatzqualifikation:	0 (0%)
- Anzahl der Wirtschaftswissenschaftler mit sonstiger Zusatzqualifikation:	1 (12%)
> <i>Gesamtzahl der Juristen:</i>	6 (23%)
davon:	
- Anzahl der reinen Juristen:	2 (33%)
- Anzahl der Juristen mit wirtschaftlicher Zusatzqualifikation:	4 (67%)
- Anzahl der Juristen mit sonstiger Zusatzqualifikation:	0 (0%)
> <i>Gesamtzahl der Volkswirte:</i>	0 (0%)
> <i>Sonstige:</i>	12 (33%)
davon:	
- Anzahl der Bankkaufleute:	1 (4%)
- Anzahl der Diplom-Ingenieure:	6 (23%)
- Anzahl der Naturwissenschaftler (Biologen, Chemiker etc):	2 (8%)
- Anzahl der Aufsichtsräte mit sonst. Studium (Informatiker, Lehrer etc):	2 (8%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Studium (Schlosser etc):	1 (4%)

### 1.5.3 Datenauswertung MDAX für *Aufsichtsratsvorsitzende*

> <i>Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:</i>	50 (100%)
davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte mit Ausbildungsangabe:	40 (80%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Ausbildungsangabe:	10 (20%)
> <i>Anzahl der Aufsichtsräte mit Ausbildungsangabe:</i>	40 (100%)
> <i>Gesamtzahl der Wirtschaftswissenschaftler:</i>	17 (42%)
davon:	
- Anzahl der reinen Wirtschaftswissenschaftler:	17 (100%)
- Anzahl der Wirtschaftswissenschaftler mit juristischer Zusatzqualifikation:	0 (0%)
- Anzahl der Wirtschaftswissenschaftler mit sonstiger Zusatzqualifikation:	0 (0%)
> <i>Gesamtzahl der Juristen:</i>	6 (15%)
davon:	
- Anzahl der reinen Juristen:	5 (83%)
- Anzahl der Juristen mit wirtschaftlicher Zusatzqualifikation:	1 (17%)
- Anzahl der Juristen mit sonstiger Zusatzqualifikation:	0 (0%)
> <i>Gesamtzahl der Volkswirte:</i>	0 (0%)
> <i>Sonstige:</i>	17 (42%)
davon:	
- Anzahl der Bankkaufleute:	2 (5%)
- Anzahl der Diplom-Ingenieure:	7 (17%)
- Anzahl der Naturwissenschaftler (Biologen, Chemiker etc):	5 (13%)
- Anzahl der Aufsichtsräte mit sonst. Studium (Informatiker, Lehrer etc):	2 (5%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Studium (Schlosser etc):	1 (3%)

### 1.5.4 Datenauswertung SDAX für *Aufsichtsratsvorsitzende*

> <i>Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:</i>	50 (100%)
davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte mit Ausbildungsangabe:	34 (68%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Ausbildungsangabe:	16 (32%)
> <i>Anzahl der Aufsichtsräte mit Ausbildungsangabe:</i>	34 (100%)
> <i>Gesamtzahl der Wirtschaftswissenschaftler:</i>	13 (38%)

davon:	
- Anzahl der reinen Wirtschaftswissenschaftler:	12 (92%)
- Anzahl der Wirtschaftswissenschaftler mit juristischer Zusatzqualifikation:	0 (0%)
- Anzahl der Wirtschaftswissenschaftler mit sonstiger Zusatzqualifikation:	1 (8%)
> <i>Gesamtzahl der Juristen:</i>	9 (26%)
davon:	
- Anzahl der reinen Juristen:	6 (67%)
- Anzahl der Juristen mit wirtschaftlicher Zusatzqualifikation:	1 (11%)
- Anzahl der Juristen mit sonstiger Zusatzqualifikation:	2 (22%)
> <i>Gesamtzahl der Volkswirte:</i>	1 (3%)
davon:	
- Anzahl der reinen Volkswirte:	0 (0%)
- Anzahl der Volkswirte mit sozialwissenschaftlicher Zusatzqualifikation:	0 (0%)
- Anzahl der Volkswirte mit politikwissenschaftlicher Zusatzqualifikation:	0 (0%)
- Anzahl der Volkswirte mit sonstiger Zusatzqualifikation:	1 (100%)
> <i>Sonstige</i>	11 (32%)
davon:	
- Anzahl der Bankkaufleute:	2 (6%)
- Anzahl der Diplom-Ingenieure:	6 (18%)
- Anzahl der Naturwissenschaftler (Biologen, Chemiker etc):	2 (6%)
- Anzahl der Aufsichtsräte mit sonst. Studium (Informatiker, Lehrer etc):	1 (3%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Studium (Schlosser etc):	0 (0%)

\*\*\*

## **2. Mandatsbelastung deutscher Spitzen-Aufsichtsräte**

### **2.1 Datenauswertung Gesamt (DAX, MDAX, SDAX)**

> Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:	1.465 (100%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit 1 Mandat:	609 (42%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit 2-3 Mandaten:	428 (29%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit 4-5 Mandaten:	186 (13%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit 6-10 Mandaten:	209 (14%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit mehr als 10 Mandaten:	33 (2%)

### **2.2 Datenauswertung DAX**

> Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:	500 (100%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit 1 Mandat:	177 (36%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit 2-3 Mandaten:	148 (30%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit 4-5 Mandaten:	76 (15%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit 6-10 Mandaten:	93 (18%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit mehr als 10 Mandaten:	6 (1%)

### **2.3 Datenauswertung MDAX**

> Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:	598 (100%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit 1 Mandat:	262 (44%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit 2-3 Mandaten:	175 (29%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit 4-5 Mandaten:	67 (11%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit 6-10 Mandaten:	74 (12%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit mehr als 10 Mandaten:	20 (3%)

### **2.4 Datenauswertung SDAX**

> Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:	367 (100%)
-------------------------------------	------------

> Anzahl der Aufsichtsräte mit 1 Mandat:	170 (46%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit 2-3 Mandaten:	105 (29%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit 4-5 Mandaten:	43 (12%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit 6-10 Mandaten:	42 (12%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit mehr als 10 Mandaten:	7 (2%)

\*\*\*

### **3. Mandatslaufzeit deutscher Spitzen-Aufsichtsräte**

#### **3.1 Datenauswertung Gesamt (DAX, MDAX, SDAX)**

> <i>Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:</i>	1.465 (100%)
davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte mit Angabe des Bestelldatums:	1.229 (84%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Angabe des Bestelldatums:	236 (16%)
> <i>Anzahl der Aufsichtsräte mit Angabe des Bestelldatums:</i>	1.229 (100%)
davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 1981-1985:	3 (0,2%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 1986-1990:	3 (0,2%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 1991-1995:	14 (1%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 1996-2000:	66 (6%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 2001-2005:	283 (23%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 2006-2010:	774 (63%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 2011:	86 (7%)

#### **3.2 Datenauswertung DAX**

> <i>Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:</i>	500 (100%)
davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte mit Angabe des Bestelldatums:	491 (98%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Angabe des Bestelldatums:	9 (2%)
> <i>Anzahl der Aufsichtsräte mit Angabe des Bestelldatums:</i>	491 (100%)
davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 1981-1985:	0 (0%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 1986-1990:	2 (0%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 1991-1995:	11 (2%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 1996-2000:	39 (8%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 2001-2005:	119 (24%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 2006-2010:	292 (60%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 2011:	28 (6%)

#### **3.3 Datenauswertung MDAX**

> <i>Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:</i>	598 (100%)
davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte mit Angabe des Bestelldatums:	485 (81%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Angabe des Bestelldatums:	113 (19%)
> <i>Anzahl der Aufsichtsräte mit Angabe des Bestelldatums:</i>	485 (100%)
davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 1981-1985:	3 (1%)

- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 1986-1990:	0 (0%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 1991-1995:	2 (0%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 1996-2000:	20 (4%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 2001-2005:	119 (24%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 2006-2010:	298 (62%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 2011:	43 (9%)

### 3.4 Datenauswertung SDAX

> Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:	367 (100%)
davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte mit Angabe des Bestelldatums:	253 (69%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Angabe des Bestelldatums:	114 (31%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit Angabe des Bestelldatums:	253 (100%)
davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 1981-1985:	0 (0%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 1986-1990:	1 (0%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 1991-1995:	1 (0%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 1996-2000:	7 (3%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 2001-2005:	45 (18%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 2006-2010:	184 (73%)
- Anzahl der Aufsichtsräte bestellt seit 2011:	15 (6%)

\*\*\*

## 4. Lebensalter deutscher Spitzen-Aufsichtsräte

### 4.1 Datenauswertung Gesamt (DAX, MDAX, SDAX)

> Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:	1.465 (100%)
davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte mit Altersangabe:	1.031 (70%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Altersangabe:	434 (30%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit Altersangabe:	1.031 (100%)
davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1930-1940:	77 (8%)
- Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1941-1950:	361 (35%)
- Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1951-1960:	362 (35%)
- Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1961-1970:	193 (19%)
- Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1971-1980:	38 (3%)

### 4.2 Datenauswertung DAX

> Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:	500 (100%)
davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte mit Altersangabe:	455 (91%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Altersangabe:	45 (9%)
> Anzahl der Aufsichtsräte mit Altersangabe:	455 (100%)
davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1930-1940:	21 (5%)
- Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1941-1950:	162 (36%)
- Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1951-1960:	176 (38%)
- Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1961-1970:	84 (18%)
- Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1971-1980:	12 (3%)

### 4.3 Datenauswertung MDAX

> Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:	598 (100%)
-------------------------------------	------------

davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte mit Altersangabe:	385 (64%)
- Anzahl der Aufsichtsräte ohne Altersangabe:	213 (36%)
> <i>Anzahl der Aufsichtsräte mit Altersangabe:</i>	385 (100%)
davon:	
- Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1930-1940:	33 (9%)
- Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1941-1950:	143 (37%)
- Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1951-1960:	124 (32%)
- Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1961-1970:	70 (18%)
- Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1971-1980:	15 (4%)

#### **4.4 Datenauswertung SDAX**

> <i>Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:</i>	367 (100%)
davon:	
> Anzahl der Aufsichtsräte mit Altersangabe:	191 (52%)
> Anzahl der Aufsichtsräte ohne Altersangabe:	176 (48%)
> <i>Anzahl der Aufsichtsräte mit Altersangabe:</i>	191 (100%)
davon:	
> Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1930-1940:	23 (12%)
> Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1941-1950:	56 (29%)
> Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1951-1960:	62 (32%)
> Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1961-1970:	39 (21%)
> Anzahl der Aufsichtsräte im Alter von Jahrgang 1971-1980:	11 (6%)

\*\*\*

### **5. Geschlecht deutscher Spitzen-Aufsichtsräte**

#### **5.1 Datenauswertung Gesamt (DAX, MDAX, SDAX)**

> Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:	1.465 (100%)
> Anzahl der weiblichen Aufsichtsräte:	175 (12%)
> Anzahl der männlichen Aufsichtsräte:	1.290 (88%)

#### **5.2 Datenauswertung DAX**

> Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:	500 (100%)
> Anzahl der weiblichen Aufsichtsräte:	77 (15%)
> Anzahl der männlichen Aufsichtsräte:	423 (85%)

#### **5.3 Datenauswertung MDAX**

> Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:	598 (100%)
> Anzahl der weiblichen Aufsichtsräte:	63 (11%)
> Anzahl der männlichen Aufsichtsräte:	535 (89%)

#### **5.4 Datenauswertung SDAX**

> Gesamte Anzahl der Aufsichtsräte:	367 (100%)
> Anzahl der weiblichen Aufsichtsräte:	35 (10%)
> Anzahl der männlichen Aufsichtsräte:	332 (90%)

## **Kontakt**

### **Board Academy**

c/o Steinbach & Partner

Ansprechpartner: Guido Happe

Nymphenburger Straße 12

80335 München

Telefon: (089) 21 15 96 15

Emai: [g.happe@steinbach-partner.de](mailto:g.happe@steinbach-partner.de)