



# D-A-CH-Studie zu Organisationsstrukturen

Große börsennotierte Unternehmen im deutschsprachigen Raum im Vergleich

*Rudolf Lütke Schwienhorst/Renate Meyer/Andreas Wenger*

Wie organisiert man einen »Closed Shop«? Wer das schon immer einmal wissen wollte, sollte sich bei den Vorstands- und Geschäftsleitungsgremien der größten (börsennotierten) Unternehmen im deutschsprachigen Raum umschauen. gfo, SGO und ÖVO stellen in diesem Beitrag ihre Vergleichsstudie zu den Organisationsstrukturen dieser Unternehmen vor.

Was man bei der Betrachtung der obersten Leitungsgremien in großen Unternehmen sieht, sind Gruppen von im Schnitt

Mitte 50-jährigen Männern, zu denen Frauen wenig oder keinen Zutritt haben, wo Wandel in Vorstand und Geschäftsleitung sehr langsam vonstattengeht und der »Inner Circle« über interne Aufsichtsratsmandate eventuell auch noch als Headhunter bei der Auswahl der Nachfolger für freiwerdende Sitze fungiert. Für die Strukturen der Organisation gilt der Wahlslogan Konrad Adenauers aus den 1950er-Jahren: »Keine Experimente!«

Dieser Wahlspruch gilt vermutlich auch für die neue Funktion »Compliance« in Vorstand und Geschäftsleitung, deren Vormarsch weniger als freiwilliges Experiment denn als erzwungene Konsequenz von massiven Verfehlungen zu erklären ist. Das aktuelle Beispiel der Wirecard AG lehrt, dass dort, wo die Verantwortung für Compliance noch nicht in Vorstand oder Geschäftsleitung angekommen ist, besondere Vorsicht geboten scheint.

## Studiendesign

Für diese Vergleichsstudie von gfo, ÖVO und SGO wurde der Weg einer Vollerhebung empirischer Daten für alle Unternehmen in den führenden Indizes der drei Länder gewählt (D: 30 DAX-Unternehmen; A: 20 ATX-Unternehmen; CH: 20 SMI-Unternehmen). Die relevanten Daten für die Organisation der Topgremien (Vorstand bzw. Geschäftsleitung) aller Unternehmen wurden im Jahre 2019 auf der Basis veröffentlichter Unterlagen der Unternehmen, wie Geschäftsberichte, Pressemitteilungen, Organigramme etc., für das Jahr 2018 erhoben. In dieser Phase der Forschung gab es bewusst keine Rückkopplungen mit den Unternehmen, um ausschließlich »originale« Eindrücke aufzunehmen, wie sie jeder Außenstehende auch wahrnehmen würde, und um die maximale Vergleichbarkeit sicherzustellen.

## Hintergrund der Studie

Aber bevor wir uns aus aktuellen Anlässen in Spekulationen verlieren, wollen wir die Fakten, die uns die erste Vergleichsstudie zu den Organisationsstrukturen der größten (börsennotierten) Unternehmen im gesamten deutschsprachigen Raum für das Jahr 2018 liefert, der Reihe nach darlegen. Die drei Schwestergesellschaften gfo, ÖVO und SGO, in denen die Organisationsexpert:innen im deutschsprachigen Raum ihre Heimat finden, haben auf der Basis der unabhängig erhobenen und ausgewerteten Länderdaten für die D-A-CH-Region nun diesen Vergleich erstellt. Untersucht wurden die öffentlich zugänglichen Webseiten der jeweiligen Unternehmen. Dabei konnte die Hypothese bestätigt werden, dass uns zwar manches verbindet, wir aber auch klare Unterschiede zwischen den Ländern erkennen können.

## Ergebnisse der Studie

### Durchschnittsalter in den Gremien

Eine frappierende Ähnlichkeit der Mitglieder dieser Gremien (Vorstände und Geschäftsleitungen) kann beim Durchschnittsalter festgestellt werden, das in der engen Bandbreite zwischen 53,1 (Österreich), 54,1 (Deutschland) und 54,4 (Schweiz) Jahren variiert, wobei die Altersspannen interessanterweise jeweils exakt 30 Jahre betragen: 36 bis 66 (Österreich), 38 bis 68 (Deutschland) und 41 bis 71 (Schweiz) Jahre.

### Vertragsdauer und Mitgliederstärke

Die personellen Änderungen in allen Gremien liegen unter 10% pro Jahr, was zu (rechnerischen) Vertragsdauern von 11,6 (Deutschland), 11,9 (Österreich) und 12,8 (Schweiz) Jahren führt. Diese weitgehenden Übereinstimmungen sind umso überraschender, als sich die Gremien aus verschiedenen Gründen doch in sehr unterschiedlichen absoluten Größen präsen-

### Impulse für die Praxis

- In den untersuchten Unternehmen existiert eine weit größere Bandbreite an Strukturen, als in einschlägigen Monografien und Lehrbüchern abgebildet wird. Dies ist vermutlich deshalb der Fall, weil die geschäftlichen Situationen weitaus individueller sind, als alle vereinfachenden Analysen über Branchen, Regionen und Funktionen suggerieren mögen.
- Wir finden auch eine deutlich größere Beständigkeit im Vorstand, als die »Allgegenwärtigkeit des Wandels« erwarten ließe. Vielleicht bedeutet das auch, dass die Herren Mitte 50 lern- und wandlungsfähiger sind, als ihnen mancher externe Beobachter zubilligen mag.
- Auch andere Instanzen – z. B. Aufsichtsbehörden – können von einem Blick auf die Organisationsstruktur profitieren, denn sie finden dort unter anderem Hinweise, welches Gewicht einer Funktion wie Compliance in diesem Unternehmen beigemessen wird.

tieren: In Österreich bestehen die Gremien aus durchschnittlich 4,15 Mitgliedern, in der Schweiz aus 10,65 und in Deutschland aus 6,6 Mitgliedern. Die Bandbreite hinsichtlich der Mitgliederzahl verdeutlicht die Unterschiede: In der Schweiz haben diese Gremien im Schnitt 2,5 Mal so viele Mitglieder wie in Österreich.

Diese sind selbstverständlich zum einen den unterschiedlichen Rechtssystemen geschuldet (Deutschland und Österreich: dualistisches System von Vorstand und Aufsichtsrat; Schweiz: monistisches System von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung). Die Geschäftsleitungen in der Schweiz, die hier Gegenstand der Untersuchung waren, sind weitaus stärker operativ ausgerichtet und benötigen deshalb eine höhere Personalstärke.

Die (geringeren) Unterschiede zwischen Deutschland und Österreich erklären wir uns mit der unterschiedlichen Größe der Unternehmen – gemessen an Umsatz, Mitarbeiterzahl und Marktkapitalisierung –, die in den beiden Indizes vertreten sind, was auch ein wenig die unterschiedlichen Größen der betroffenen Volkswirtschaften widerspiegelt.

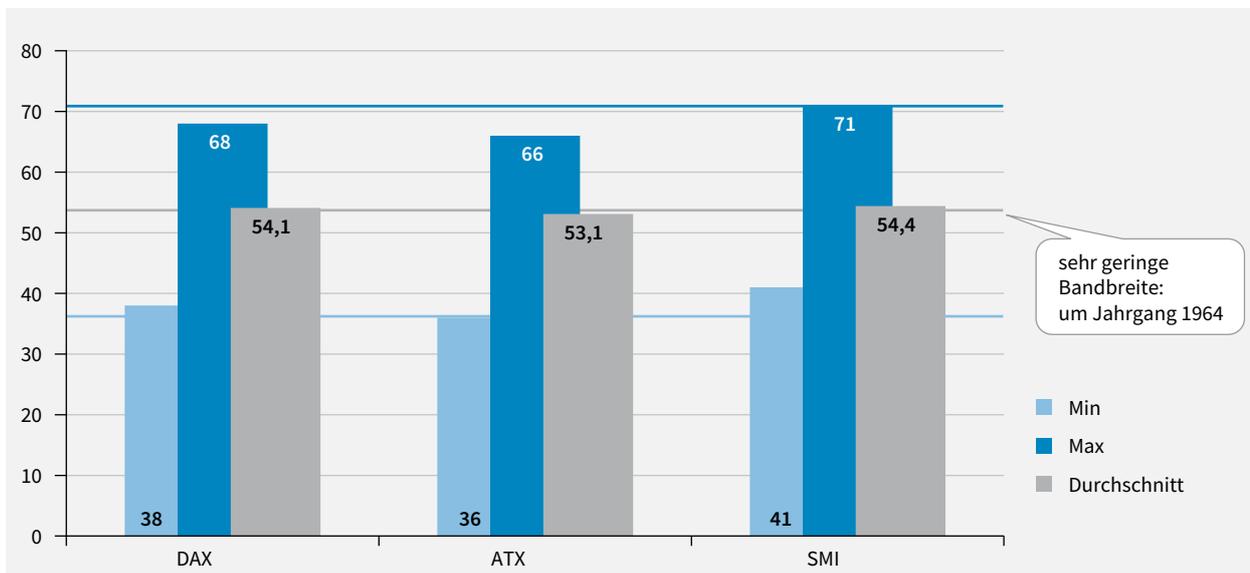


Abb. 1 Alter der Mitglieder der Vorstände/Geschäftsleitungen

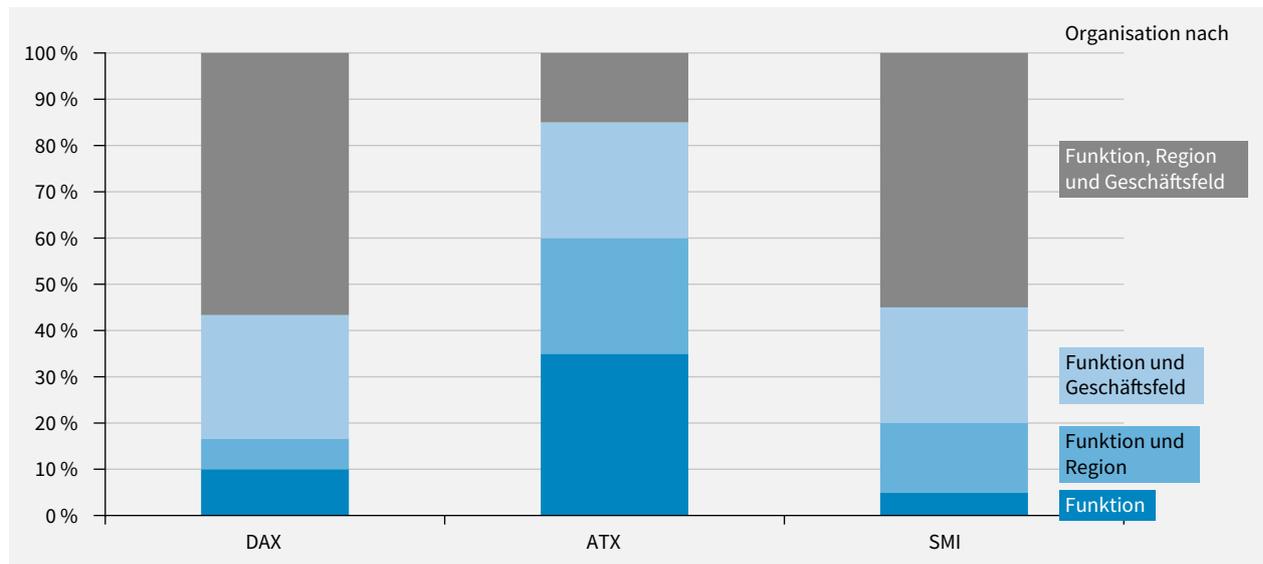


Abb.2 Organisationsstruktur der Vorstände/Geschäftsleitungen

### Organisationsstruktur

Schwieriger erscheint es, die verschiedenen Organisationsstrukturen zu erklären. In den untersuchten Unternehmen finden wir unterschiedliche Strukturtypen, nämlich Gremien mit

- rein funktionalen Ressortverantwortungen
- ebenso wie solche mit Mischungen aus
  - funktionalen und regionalen
  - funktionalen und geschäftsfeldorientierten
  - funktionalen, regionalen und geschäftsfeldorientierten Verantwortungen.

Auffällig ist, dass die »Mischungsverhältnisse« in der Schweiz und in Deutschland ähnlich sind und von jenen in Österreich

abweichen, ohne dass wir dafür eine offensichtlich plausible Erklärung anbieten können.

### Frauenanteil

Das gilt auch für jenes Merkmal der Organisation von Vorstand und Geschäftsleitung, dem aktuell die höchste Aufmerksamkeit in der öffentlichen Diskussion zuteilwird: der Frauenanteil.

Einheitlich gilt für alle drei Länder, dass die realen Verhältnisse weit von einer Situation der erstrebenswerten Gleichstellung entfernt sind. Während die Quoten in der Schweiz und Deutschland 2018 aber bei etwas mehr als 10% lagen, liegt der Frauenanteil in Österreich mit weniger als der Hälfte dieser oh-

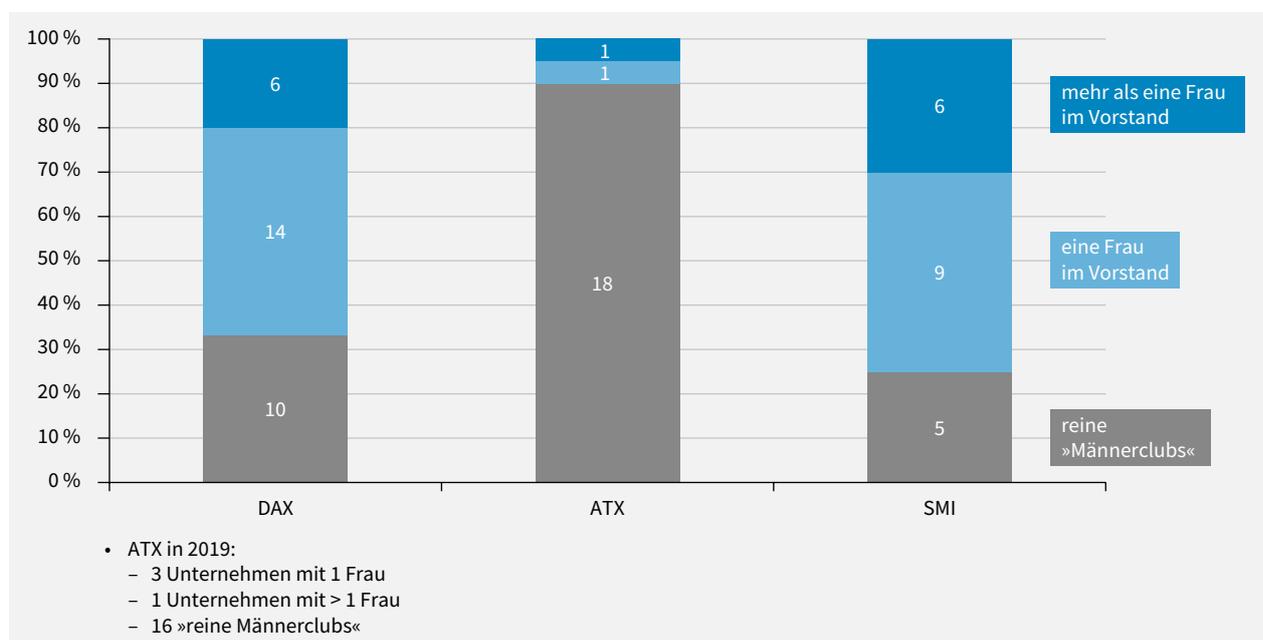


Abb.3 Unternehmen mit Frauen in Vorstand/Geschäftsführung

nehin schon niedrigen Miniquote noch deutlich darunter: weniger als 5% in 2018, was 2019 wenigstens auf 7% gesteigert wurde.

Drei der vier Frauen unter den mehr als 80 ATX-Vorständen fanden sich in einem einzigen Unternehmen, nämlich in einem, in dem auch eine Frau als CEO an der Spitze stand. Oder umgekehrt ausgedrückt: Im Jahr 2018 waren in 18 von 20 börsennotierten Großunternehmen in Österreich die Männer unter sich. Ein Blick ins Jahr 2019 zeigt jedoch, dass auch in Österreich verstärkt Frauen in die Vorstandsetagen aufsteigen.

### Verantwortlichkeit für Organisation auf Leitungsebene

Wenn die österreichischen ATX-Unternehmen hinsichtlich der Frauenquote im Vorstand vermutlich eher als Nachzügler einzustufen sind, ist zu wünschen, dass sie bei der »Organisationsquote« (Benennung der Verantwortlichkeit für die Organisation auf der Ebene von Vorstand bzw. Geschäftsleitung) eher Vorreiter sind: 4 von 20 Unternehmen (ATX) ergibt eine deutlich bessere Quote als 2 von 30 (Dax) oder 1 von 20 (SMI).

### Verantwortlichkeiten für Compliance und Sustainability

Die weiteren aktuellen, öffentlich diskutierten Themen der Organisation der Vorstände und Geschäftsleitungen von Großunternehmen betreffen die Verantwortlichkeiten für Compliance und Sustainability. Die Tatsache, dass diese Fragen breit diskutiert werden, zeigt auch, dass börsennotierte Unternehmen keineswegs ausschließlich den Shareholdern verpflichtet sind.

Aus dem aktuellen Fall Wirecard kann darüber hinaus die Empfehlung an die Aufsichtsbehörden abgeleitet werden, die Organisationsstrukturen bei ihren Prüfungen mit im Blick zu behalten. Denn Wirecard gehörte im Jahr 2018 zu den wenigen Finanzdienstleistern, bei denen Compliance keine explizite Verantwortung von Vorstand bzw. Geschäftsleitung war.

### Vernetzung der Gremienmitglieder mit anderen Unternehmen

Ein gemischtes Bild finden wir auch, wenn wir die Vernetzung der Mitglieder der Vorstände und Geschäftsleitungen mit anderen Unternehmen – innerhalb und außerhalb des eigenen Konzerns – über Aufsichtsratsmandate betrachten. In allen drei Ländern gilt, dass nur ein Drittel (SMI 35%) bis die Hälfte (DAX und ATX jeweils 48%) der Vorstände und Mitglieder der Geschäftsleitung überhaupt mit Aufsichtsratsmandaten betraut sind. Dabei stehen vier bis sieben Konzernmandate zwei bis drei externen Mandaten gegenüber.

### Resümee

In der Summe halten wir als Ergebnis der ersten Vergleichsstudie zu Organisationsstrukturen der Großunternehmen fest:

1. Die Vorstände und Mitglieder der Geschäftsleitungen in allen drei Ländern verstehen es ähnlich gut, die Gremien als »Closed Shops« von Männern mit ähnlichem Durchschnittsalter zu führen, in denen jährlich weniger als 10% der Personen ausgewechselt werden. Als Kehrwert dieser Quote des Wandels ergibt sich eine rechnerische »Standzeit« von mehr als zehn Jahren im Topgremium.
2. Die häufigste Verantwortung in Vorstand und Geschäftsleitung ist die Verantwortung für eine Funktion, gefolgt von Verantwortlichkeiten für ein Geschäftsfeld und an dritter Stelle für eine Region. Dieses Grundmuster gilt für alle drei Länder.
3. Die Mischungen, welche die Vorstände daraus entwickeln, ähneln sich in der Schweiz und Deutschland und sind unterschiedlich in Österreich. Während in Österreich die Vorstände mit funktionaler Gliederung am häufigsten zu finden sind, sind es in der Schweiz und Deutschland hybride Strukturen mit einer Mischung aus funktionaler, regionaler und Geschäftsfeldverantwortung.
4. Frauen sind in den Gremien aller drei Länder deutlich unterrepräsentiert, am stärksten jedoch in Österreich.

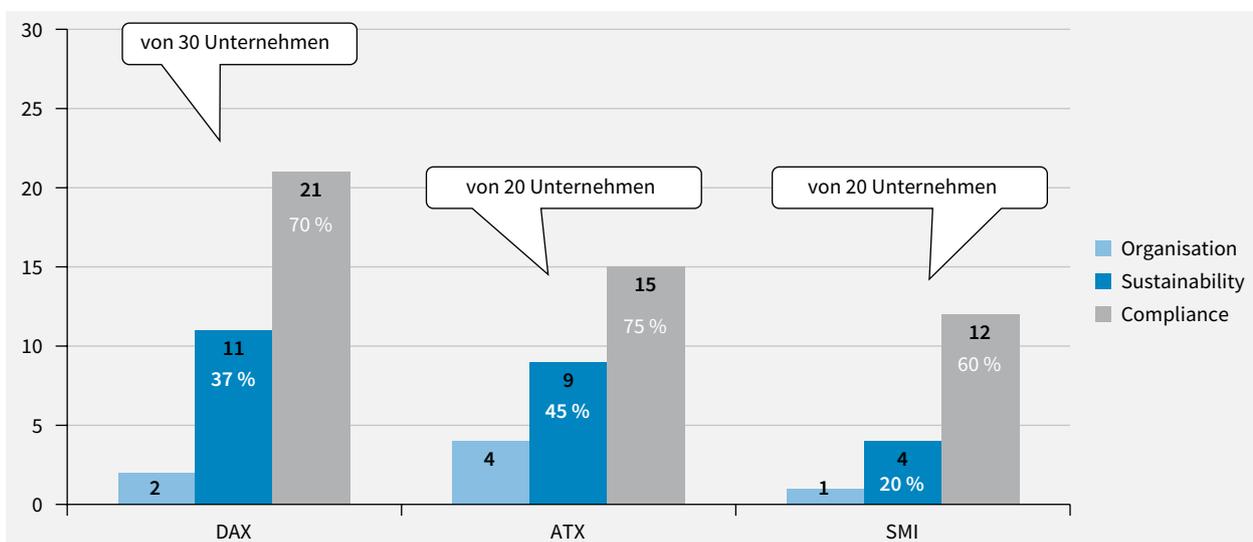


Abb. 4 Compliance, Sustainability und Organisation als Ressort: Anzahl/Anteil der Unternehmen

### Zusammenfassung

Die Präsidentin und die Präsidenten der drei Fachvereinigungen für Organisation im deutschsprachigen Raum (gfo, ÖVO, SGO) haben die erste vergleichende Studie zu den Organisationsstrukturen der größten börsennotierten Unternehmen aus der D-A-CH-Region erstellt. Die Gremien in allen drei Ländern verstehen es ähnlich gut, sich als »Closed Shops« von Männern mit ähnlichem Durchschnittsalter zu organisieren, in denen jährlich weniger als zehn Prozent der Personen ausgewechselt werden. Die häufigste Verantwortung in Vorstand und Geschäftsleitung ist die Verantwortung für eine Funktion, gefolgt von Verantwortlichkeiten für ein Geschäftsfeld und an dritter Stelle für eine Region. Während in Österreich die Vorstände mit funktionaler Gliederung am häufigsten zu finden sind, sind es in der Schweiz und Deutschland hybride Strukturen mit einer Mischung aus funktionaler, regionaler und Geschäftsfeldverantwortung. Frauen sind in den Gremien aller drei Länder deutlich unterrepräsentiert, am stärksten jedoch in Österreich.

### Abstract

The presidents of the three professional communities for organization in the German-speaking countries (gfo, ÖVO, SGO) have developed the first comparative study that describes the organizational structures of the biggest listed companies in the D-A-CH-region. The boards of these companies appear as »closed shops« of men, very similar average age, and with less than 10 % yearly exchange. Most of the board members have functional responsibilities, followed by responsibilities for a field of business, and third for a region. Whereas in Austria most boards are organized by function, the structures in Switzerland and Germany are more often hybrid with mixtures of functional, business related and regional responsibilities. Women are strongly underrepresented within the boards of all three countries – with the lowest share of women in Austria.

### Ausblick

So hoffen wir, dass wir in einer künftigen Vergleichsstudie nicht mehr nur über die Weiterentwicklung hybrider Strukturen und das realisierte Gleichgewicht von Männern und Frauen berichten dürfen, sondern auch Aussagen über die Transformationen der Großunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum in die digitale Welt des New Work machen können und wie sich dieser Wandel in den Organisationsstrukturen manifestiert.

Zu diesem Zweck planen wir, die Studie in spätestens fünf Jahren, d. h. für das Berichtsjahr 2023, zu wiederholen und zu vertiefen.



**Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst**  
Business Coach bei Partner im Dialog – Coach & Consultant; Präsident der gfo – Gesellschaft für Organisation e. V.  
dialogls@partner-im-dialog.de  
Rudolf.LuetkeSchwienhorst@gfo-web.de



**Prof. Dr. Renate Meyer**  
Universitätsprofessorin (Organization Studies) an der Wirtschaftsuniversität Wien; Präsidentin der ÖVO – Österreichische Vereinigung für Organisation und Management  
rem@oevo.at



**Dr. Andreas Wenger**  
Partner und Mitinhaber der Transforma AG; Präsident der SGO – Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management  
andreas.wenger@sgo-verein.ch