



Ruhwedel, Peter (Hrsg.)

KCU Schriftenreihe
Band 1

Aufsichtsrats-Score 2012

Studie zu Effizienz, Besetzung,
Transparenz und Vergütung
der DAX- und MDAX-Aufsichtsräte

Ruhwedel, Peter

© 2012 by



**Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
Tel. 0201 81004-351
Fax 0201 81004-610

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

ISSN 2195-2922

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	4
I. Einführung	5
II. Executive Summary.....	7
III. Studiendesign und Vorgehen.....	8
A. Hintergrund der Studie.....	8
B. Der Aufsichtsrats-Score	9
IV. Studienergebnisse im Detail	12
A. Arbeitsweise des Aufsichtsrats	12
1. Größe des Aufsichtsrats.....	12
2. Sitzungen des Aufsichtsrats	13
3. Ausschüsse des Aufsichtsrats.....	14
4. Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden	18
5. Aufsichtsrats-Score - Arbeitsweise des Aufsichtsrats	19
B. Eignung der Aufsichtsratsmitglieder	22
1. Kompetenzen	22
2. Unabhängigkeit	23
3. Zeitliche Verfügbarkeit.....	24
4. Aufsichtsrats-Score - Eignung der Aufsichtsratsmitglieder	24
C. Diversity.....	27
1. Anteil weiblicher Aufsichtsratsmitglieder	27
2. Anteil ausländischer Aufsichtsratsmitglieder	28
3. Alter der Aufsichtsratsmitglieder.....	28
4. Aufsichtsrats-Score - Diversity im Aufsichtsrat.....	28
D. Transparenz	32
1. Transparenz über die Tätigkeit des Aufsichtsrats	32
2. Transparenz über die Besetzung des Aufsichtsrats.....	33
3. Aufsichtsrats-Score - Transparenz über den Aufsichtsrat.....	35
E. Vergütung	37
1. Vergütungshöhe	37
2. Vergütungsstruktur	39

V.	Zusammenfassung: Aufsichtsrats-Score 2012.....	43
1.	Aufsichtsrats-Score 2012 - DAX.....	43
2.	Aufsichtsrats-Score 2012 - MDAX.....	44
VI.	Best Practices der Aufsichtsratsstätigkeit.....	47
VII.	Über den Autor der Studie	49

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau des Aufsichtsrats-Scores (Auszug)	10
Abbildung 2: Gehaltsintervalle der DAX- und MDAX-Aufsichtsräte	38
Abbildung 3: Vergütungsstruktur des Aufsichtsrats im DAX und im MDAX.....	40
Abbildung 4: Best Practices der Aufsichtsratsstätigkeit.....	47

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Häufigkeit der Aufsichtsratsgröße im DAX und MDAX	12
Tabelle 2: Ausschussanzahl und -sitzungshäufigkeit im DAX und MDAX.....	16
Tabelle 3: Top10 Arbeitsweise des Aufsichtsrats	19
Tabelle 4: Top10 Eignung der Aufsichtsratsmitglieder	24
Tabelle 5: Top10 Diversity im Aufsichtsrat	29
Tabelle 6: Top10 Transparenz.....	35
Tabelle 7: DAX - Aufsichtsrats-Score 2012	43
Tabelle 8: MDAX - Aufsichtsrats-Score 2012	45

I. Einführung

„**The New Normal**“ - Dieser Ausdruck beschreibt das durch eine hohe Ungewissheit gekennzeichnete wirtschaftliche Umfeld, in dem sich Unternehmen in der „Post-Lehmann-Ära“ zurechtfinden müssen. Nicht mehr lange vorhersehbare Konjunkturzyklen, sondern ein wirtschaftlich schwieriges, volatiles Umfeld, regulatorische Veränderungen, neue Wettbewerber und rasante technologische Entwicklungen erfordern eine neue Führung und Steuerung in den Unternehmen. Finanzielle Solidität, die Fähigkeit in Szenarien zu denken und unter Ungewissheit zu planen, eine große organisatorische Agilität, Innovationsfähigkeit und eine hohe Entscheidungsgeschwindigkeit sind nur einige der Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Dies stellt hohe Anforderungen an das Management und auch an die Aufsichtsräte. Schien es früher ausreichend zu sein, die Unternehmensplanungen zur Kenntnis zu nehmen und als Maßstab für die ex-post Kontrolle des Vorstandshandelns heranzuziehen, erfordert die „neue Normalität“ von Seiten des Aufsichtsrats eine intensive und laufende Überwachung des Vorstands und eine aktive Mitgestaltung der Unternehmensentwicklung. Wie die aktuelle Berichterstattung zum neuen Aufsichtsratsvorsitzenden der Deutschen Bank, Dr. Paul Achleitner, zeigt, wird gerade dem Aufsichtsratsvorsitzenden sogar eine aktive Gestaltungsrolle in unternehmerischen Transformationsprozessen zugeschrieben.

Doch nicht nur die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich in Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise dramatisch verändert; auch der **regulatorische Wandel** stellt Aufsichtsräte vor neue Herausforderungen. Sowohl die mit dem **EU Grünbuch** verfolgten Änderungen als auch die aktuell intensiv diskutierte Einführung einer **gesetzlichen Frauenquote** haben einen erheblichen Einfluss auf die Besetzung und die Arbeitsweise des Aufsichtsrats. Insbesondere die geforderte größere Transparenz im Besetzungsprozess wird ein Umdenken weg von der noch immer zu beobachtenden netzwerkorientierten Besetzung hin zu einer an klaren und transparenten Anforderungsprofilen orientierten Besetzung unterstützen.

Neben den wirtschaftlichen und regulatorischen Entwicklungen sind auch Veränderungen in den **gesellschaftlichen Rahmenbedingungen** zu beobachten. Die Ursachen der Finanz- und Wirtschaftskrise und der Umgang mit ihren Folgen gerade im Finanzsektor haben das Entstehen einer zunehmenden Kapitalismus- und Bankenskepsis begünstigt, die mit einer wachsenden Kritik an Vorständen und Aufsichtsräten einhergeht. So können Entscheidungen über die Höhe der Vorstandsvergütung zu einem erheblichen Reputationsrisiko für die Betroffenen führen, wenn die Vergütungshöhe in der Öffentlichkeit als unangemessen empfunden wird. Zudem werden inzwischen auch außerhalb der Fachöffentlichkeit Aufsichtsratsmitglieder in der Verantwortung für unternehmerische Fehlentwicklungen gesehen, wie etwa der Skandal um den Berliner Großflughafen zeigt. Es stellt sich daher die Frage, ob und wie Aufsichtsräte auf diese veränderten Anforderungen reagieren und welche Handlungsempfehlungen für die zukünftige Weiterentwicklung der Aufsichtsratsstätigkeit entwickelt werden können.

Die erstmals im Jahr 2011 durchgeführte **Studie Aufsichtsrats-Score** hat die Aufsichtsräte in den **DAX-Gesellschaften** einer intensiven Analyse unterzogen. Dabei konnte trotz der im

Einzelnen beobachtbaren Unterschiede insgesamt ein positives Fazit zur Tätigkeit der Aufsichtsräte gezogen werden. Eine Vielzahl der Aufsichtsräte hat in der vergangenen Dekade einen **Rollenwandel** vollzogen und stellt hohe Ansprüche an die eigene Tätigkeit. Und dies nicht nur aus Haftungsgründen, sondern auch aus dem Wunsch heraus, die Gestaltungsspielräume des Aufsichtsrats nutzen zu können und dem Management tatsächlich mit „**Aufsicht**“ und „**Rat**“ zur Seite zu stehen.

Die **zweite Auflage der Studie** erweitert den Kreis der untersuchten Unternehmen: Neben den Aufsichtsräten der DAX-Gesellschaften werden in diesem Jahr zusätzlich die MDAX-Gremien in die Untersuchung mit einbezogen. Darüber hinaus erfolgen erstmalig eine Analyse der Vergütungshöhe und -struktur der Aufsichtsräte sowie eine Betrachtung der diesjährigen Besetzungsentscheidungen.

Die Studienergebnisse zeigen eine **wachsende Spannweite in der Überwachungsqualität** der Aufsichtsräte. So findet sich zum einen eine Vielzahl von Unternehmen, die bereits über eine vorbildliche Arbeitsweise, Besetzung und Transparenz des Aufsichtsrats verfügen. Auf der anderen Seite können gerade im MDAX Defizite beobachtet werden, die in einigen Unternehmen Zweifel an der Intensität der Überwachungsarbeit entstehen lassen. Dies kann zum einen damit begründet werden, dass die in der Öffentlichkeit geführte Diskussion häufig stark auf die DAX-Gesellschaften ausgerichtet ist. Eine mögliche weitere Ursache liegt darin, dass diese Unternehmen noch keinem externen Handlungsdruck - etwa durch eine wirtschaftliche Schiefelage oder dem Einfluss eines Finanzinvestors - ausgesetzt waren, der häufig zu einer Veränderung in der Tätigkeit und der Zusammensetzung von Aufsichtsräten führt. Darüber hinaus erfordern Veränderungen im Aufsichtsrat, die nicht als Reaktion auf externe Einflüsse erfolgen, häufig einen längeren Transformationsprozess, um einen nachhaltigen **Kultur- und Einstellungswandel bei den Aufsichtsratsmitgliedern** zu ermöglichen und gleichzeitig die erforderliche **Gesamtkontinuität im Gremium** zu wahren.

Die Studie hat zum Ziel, über die **vergleichende Analyse der Aufsichtsräte (Benchmarking)** und die **Identifikation vorbildlicher Vorgehensweisen in den Aufsichtsräten einzelner Unternehmen (Best Practices)** Anregungen für eine weitere Professionalisierung der Aufsichtsrats-tätigkeit zu geben. Die Studienergebnisse können damit als Orientierungsrahmen einer **Effizienzprüfung des Aufsichtsrats** dienen und die Gremien bei der Weiterentwicklung Ihrer Strukturen, Prozesse und Arbeitsweise unterstützen.

II. Executive Summary

- Die **Qualität der Aufsichtsräte** im DAX hat sich im Vergleich zum Vorjahr weiter positiv entwickelt - Im MDAX besteht dagegen Nachholbedarf bei Arbeitsweise, Besetzung und Transparenz der Gremien.
- Die Mindestzahl von vier Aufsichtsratssitzungen reicht nicht aus, um eine umfassende und laufende Überwachung des Vorstands zu ermöglichen - mit durchschnittlich 6,6 (DAX) beziehungsweise 5,8 (MDAX) Sitzungen pro Jahr liegt die **Sitzungsfrequenz** dementsprechend bei einigen Unternehmen zum Teil deutlich höher.
- Eine intensive **Ausschussbildung und -tätigkeit** ist zum Standard einer guten Corporate Governance geworden.
- Der **Vorsitzende des Prüfungsausschusses** wird zur zweiten „starken Person“ neben dem Aufsichtsratsvorsitzenden.
- Die Aufsichtsräte werden **weiblicher und internationaler** - Mitglieder der „Deutschland AG“ scheinen zunehmend durch Kandidaten ersetzt zu werden, bei denen Eignung wichtiger als Netzwerkzugehörigkeit ist.
- Im Vorjahresvergleich ist der **Anteil von Frauen** in den DAX-Aufsichtsräten auf 19% gestiegen (MDAX 14%) - bei den Kapitalvertretern beträgt er jedoch lediglich 14% (MDAX 11%).
- Die Diskussion um die Einführung einer **gesetzlichen Frauenquote** hat zu einem deutlich größeren Anteil von Frauen an den Neubesetzungen zum Aufsichtsrat geführt - die aktuell zu beobachtenden Besetzungen zeichnen sich darüber hinaus durch eine große Eignung der Kandidatinnen aus.
- Die reaktive und eingeschränkte Tätigkeit des **Nominierungsausschusses** (Sitzungsfrequenz des Nominierungsausschusses im MDAX 0,8, im DAX 1,3 Sitzungen im Jahr) lässt vermuten, dass in den Unternehmen keine langfristige **Nachfolgeplanung** erfolgt - nur sehr wenige Unternehmen kommunizieren klare **Anforderungsprofile**.
- Die öffentlich verfügbaren Informationen über die **Aufsichtsratskandidaten** nehmen zu - eine Begründung der Berufung oder eine Erläuterung der zukünftigen Rolle im Aufsichtsrat erfolgt jedoch sehr selten.
- Die **DAX-Aufsichtsräte** verdienen mit durchschnittlich **140.000 Euro pro Aufsichtsratsmitglied** fast das Doppelte eines Aufsichtsratsmitglieds im **MDAX (74.000 Euro)**.
- Insgesamt elf DAX-Unternehmen haben bis 2012 auf eine **fixe Vergütung** umgestellt beziehungsweise werden dies im kommenden Geschäftsjahr tun (MDAX 21 Unternehmen) - Der Trend zur Fixvergütung von Aufsichtsräten setzt sich somit fort.

III. Studiendesign und Vorgehen

A. Hintergrund der Studie

Eine wirksame Überwachung der Unternehmensleitung erfordert eine eigenbestimmte, vom Vorstand unabhängige Tätigkeit des Aufsichtsrats. Dies betrifft alle Bereiche des Überwachungsspektrums, angefangen von der Bestellung, Bewertung und Incentivierung des Vorstands bis hin zu der eigenständigen Entscheidung im Rahmen von zustimmungspflichtigen Geschäften. Zur Weiterentwicklung der Aufsichtsrats Tätigkeit stehen den Mitgliedern des Aufsichtsrats eine Vielzahl von Gestaltungsinstrumenten zur Verfügung, insbesondere die Ausgestaltung der internen Strukturen und Prozesse (**Arbeitsweise des Aufsichtsrats**), seine **Informationsversorgung**, die **Besetzung** des Aufsichtsrats sowie die **Eignung** der Aufsichtsratsmitglieder und das **Kompetenzprofil** des gesamten Gremiums. Dies umfasst vor dem Hintergrund des hohen Internationalisierungsgrades deutscher Unternehmen auch eine angemessene Beteiligung von ausländischen Aufsichtsratsmitgliedern sowie von Frauen (**Diversity**).

Im Zuge einer stärkeren Professionalisierung konnte in den vergangenen Jahren eine immer weiter zunehmende **Ausweitung der Aufgaben des Aufsichtsrats**, der Anforderungen an seine **Arbeitsweise** und seine **Besetzung** sowie an die **Transparenz** über seine Tätigkeit beobachtet werden. Diese Entwicklung wird stark durch **EU-Initiativen** getrieben, etwa das EU-Grünbuch, das explizit eine stärkere Professionalisierung der Aufsichtsräte und eine größere Diversität der Aufsichtsratsmitglieder nach Herkunft, beruflicher Erfahrung und Geschlecht fordert. In Deutschland hat das **BilMoG** sowohl die Aufgaben, die Zusammensetzung und die Arbeitsweise des Aufsichtsrats verändert als auch mit der verpflichtenden Erklärung zur Unternehmensführung die geforderte Transparenz deutlich ausgeweitet.

Seitens der **Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex** wurden nach einem Jahr ohne Änderung des Kodex die Anforderungen im Jahr 2012 weiter verschärft. Diese zielen im Ergebnis ebenfalls auf eine weitere Professionalisierung der Aufsichtsrats Tätigkeit und betreffen neben der Vergütung und Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder zum Beispiel die Empfehlung zur Durchführung von Aufsichtsratsitzungen ohne den Vorstand, ein Aspekt, der bereits seit dem letzten Jahr ein Bewertungskriterium des Aufsichtsrats-Scores ist.¹ Darüber hinaus scheint die Regierungskommission erkannt zu haben, dass es die Unternehmenswirklichkeit gerade in kleineren Gesellschaften nicht immer zulässt, allen Empfehlungen des Kodex zu folgen. Sie regt daher eine stärkere Abweichungskultur an, bei der die Unternehmen in begründeten Fällen von den Kodexvorgaben abweichen können. Dies schafft die notwendige Flexibilität für kleinere Unternehmen, auf deren spezifische Anforderungen der Deutsche Corporate Governance nicht immer zu passen scheint.

¹ Vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2012): Kodexbeschlüsse 2012, Medien-Telefonkonferenz vom 16. Mai 2012.

Neben den rechtlichen Anforderungen an eine transparente Unternehmensleitung und Überwachung ist eine **transparente Kapitalmarktkommunikation** im ureigenen Interesse der Unternehmen, kann sie doch zu einer besseren Risikoeinschätzung der Investoren und damit zu geringeren Kapitalkosten beitragen.² Unter der naheliegenden Annahme, dass eine Veröffentlichung von Informationen zur Unternehmensleitung und -überwachung durch die (potentiellen) Eigentümer positiv bewertet wird, hätte die Nicht-Veröffentlichung einer solchen Information zur Konsequenz, dass dem Unternehmen zum Teil sehr hohe Kosten für Corporate Governance-Maßnahmen entstehen können, ohne dass alle Nutzenpotenziale ausgeschöpft werden.³ Exemplarisch sei die Durchführung einer Aufsichtsratssitzung ohne Anwesenheit des Vorstands genannt, deren Nicht-Kommunikation wenig plausibel scheint.

„Tue Gutes und rede darüber.“ (Walter Fisch)

Auf der anderen Seite gibt es nur einen begrenzten Anreiz für die Veröffentlichung von falschen oder fehlerhaften Informationen, da dies erhebliche Risiken beinhalten kann, etwa im Falle der Anfechtung eines Hauptversammlungsbeschlusses. Von daher scheint die Hypothese begründet zu sein, dass Unternehmen über alle Maßnahmen der Corporate Governance umfassend und richtig berichten. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass eine fehlende Information darauf hinweist, dass eine entsprechende Maßnahme auch nicht durchgeführt wurde.

B. Der Aufsichtsrats-Score

Trotz einer immer weiter reichenden Regulierung der Tätigkeit von Aufsichtsräten hat die erstmalige Durchführung der Studie im Jahr 2011 gezeigt, dass in der Unternehmenspraxis zum Teil große Unterschiede beobachtet werden können. Dies kann einerseits mit objektiv unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Anforderungen der Gremien begründet werden; andererseits drückt sich hierdurch aber auch ein unterschiedliches Leistungsniveau der Aufsichtsräte aus. Im Rahmen der vorliegenden Studie werden daher die zum 31. Mai 2012 im DAX und im MDAX gelisteten Unternehmen einem **Benchmarking** unterzogen, wobei nicht die Complianceorientierung im Vordergrund steht, sondern die Frage einer möglichst zweckmäßigen Aufgabenwahrnehmung des Aufsichtsrats.

Die Untersuchungsergebnisse basieren auf einer **Analyse der öffentlich verfügbaren Informationen** zur Besetzung und Arbeitsweise der **DAX- und MDAX-Aufsichtsräte** (Homepage, relevante Teile des Geschäftsberichts, insbesondere Erklärung zur Unternehmensführung und zur Corporate Governance sowie Bericht des Aufsichtsrats). Aus Gründen der Vergleichbarkeit wurden vier Kommanditgesellschaften auf Aktien sowie die niederländische EADS N.V. und die luxemburgische GAGFAH S.A. aus der Untersuchung ausgeschlossen, da der Aufsichtsrat beziehungsweise das Überwachungsorgan aufgrund der spezifischen

² Vgl. Stiglbauer, M. (2011): Bedeutung und Attraktivität der Erklärung zur Unternehmensführung, in: ZCG (3/11), S. 105f.

³ Vgl. Köhler, A.G. (2012): Die Erklärung zur Unternehmensführung als publizitätspolitisches Instrument, Vortrag auf der 1. Financial Experts Conference am 21. Juni in Hamburg.

gesellschaftsrechtlichen Ausgestaltung nicht vollständig mit dem Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft vergleichbar ist. Insgesamt ergibt sich damit für die Untersuchung eine **Grundgesamtheit** von 26 DAX- und 48 MDAX-Unternehmen. Der **Erhebungszeitraum** war Mai bis Juli 2012, so dass personelle Veränderungen bis zu diesem Zeitpunkt berücksichtigt wurden.

Zielsetzung der Untersuchung ist die Bewertung der Qualität der Aufsichtsräte auf der Basis des **Aufsichtsrats-Scores**. Er führt zu einer gewichteten Bewertung in den **vier Themenfeldern**

- **Arbeitsweise** des Aufsichtsrats (Gewicht: 40%),
- **Eignung** der Aufsichtsratsmitglieder (Gewicht: 40%),
- **Diversity** in der Zusammensetzung des Gremiums (Gewicht: 10%) sowie
- **Transparenz** über die Aufsichtsratsbesetzung und -tätigkeit (Gewicht: 10%).

In jedem dieser vier Themenfelder wurden dazu aus den rechtlichen Anforderungen sowie den Anforderungen an eine wirksame Aufsichtsratsstätigkeit Einzelkriterien abgeleitet, die in ihrer Summe eine zweckmäßige Sollvorstellung der Arbeitsweise, Besetzung und Transparenz der Aufsichtsgremien darstellen. Zur Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedeutung wurden die Einzelkriterien sowie die Themenfelder schließlich gewichtet und zu einem maximalen Aufsichtsrats-Score aggregiert (vgl. Abbildung 1).

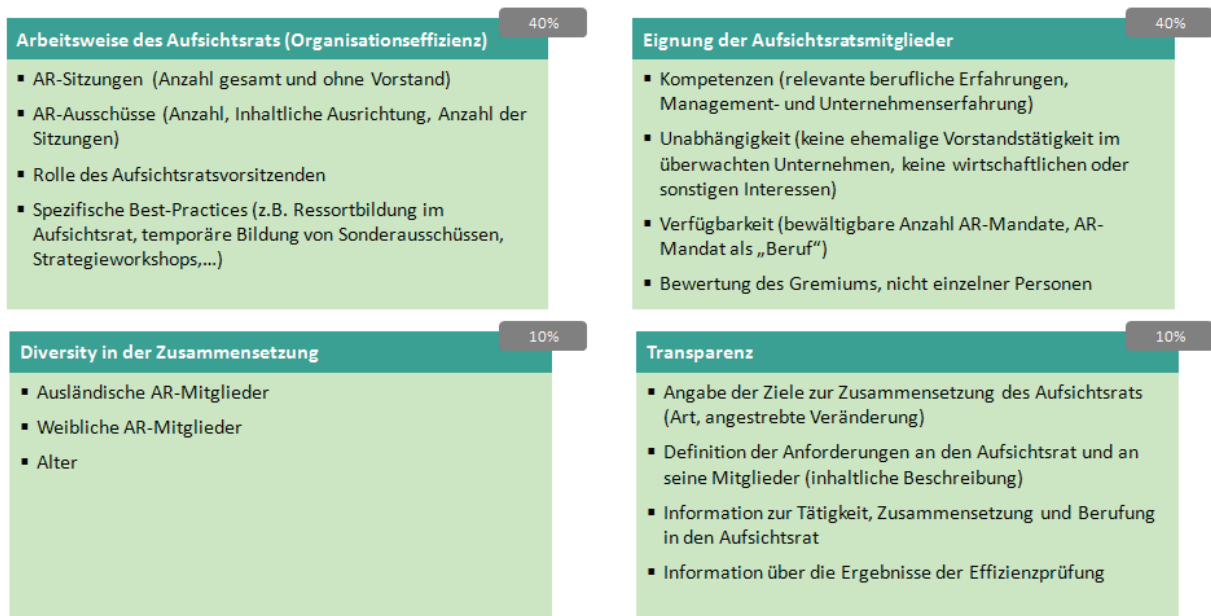


Abbildung 1: Aufbau des Aufsichtsrats-Scores (Auszug)

Der Aufsichtsrats-Score wird in Prozent angegeben: Ein Aufsichtsrats-Score von 50% bedeutet, dass ein Unternehmen die Hälfte der insgesamt möglichen Gesamtpunkte erreicht; der Gesamtscore entsteht durch die gewichtete Aggregation der Einzel-Scores.

Im Vergleich zur Untersuchung des Vorjahres waren verschiedene kleinere **Anpassungen** in der Ermittlung des Aufsichtsrats-Scores erforderlich. Dies ist zum einen auf die Ausweitung der Grundgesamtheit auf den MDAX mit einer zum Teil geringeren Aufsichtsratsgröße zurückzuführen. Darüber hinaus wurden neue Aspekte in die Bewertung mit einbezogen, etwa die Frage, ob der Aufsichtsratsvorsitzende gleichzeitig auch Vorsitzender des Prüfungsausschusses ist. Schließlich ist in Teilen eine Erhöhung des Beurteilungsanspruchs erfolgt. Hierdurch sind die Ergebnisse für den DAX in den Jahren 2011 und 2012 nicht vollständig vergleichbar, was im Rahmen der Längsschnittanalyse zu berücksichtigen ist.

IV. Studienergebnisse im Detail

A. Arbeitsweise des Aufsichtsrats

Die Arbeitsweise des Aufsichtsrats umfasst alle Regelungen zur internen Ausgestaltung der Aufsichtsratsstruktur und seiner Arbeitsprozesse. Ausgehend von den geltenden rechtlichen Regelungen zur Aufsichtsratsgröße und zur unternehmerischen Mitbestimmung sollte die Arbeitsweise eine laufende - nicht nur sitzungsorientierte - Überwachung des Vorstands ermöglichen. Die zunehmende inhaltliche Komplexität und Vielfalt der Aufgaben des Aufsichtsrats macht es zudem erforderlich, die im Gremium vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen der Aufsichtsratsmitglieder möglichst umfassend zu nutzen, indem Aufgaben des Aufsichtsrats arbeitsteilig bearbeitet und auf verschiedene Personen verteilt werden.

Zur Ausgestaltung seiner internen Organisation stehen dem Aufsichtsrat verschiedene Stellhebel zur Verfügung. Als wichtigste Hebel können die Anzahl der Aufsichtsratssitzungen, die Anzahl und Art der eingerichteten Ausschüsse sowie ihre Sitzungshäufigkeit, eine mögliche Delegation von Aufgaben des Aufsichtsrats an einzelne Mitglieder ähnlich der Ressortbildung im Vorstand sowie die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden im Verhältnis zum Gesamtgremium genannt werden.

1. Größe des Aufsichtsrats

Eine wichtige Determinante für die konkrete Ausprägung der internen Organisation ist die Aufsichtsratsgröße (vgl. Tabelle 1). Die durchschnittliche **Größe des Aufsichtsrats** beträgt im DAX 17,3 Personen, im MDAX liegt sie im Durchschnitt bei 12,2 Personen. Über den kleinsten Aufsichtsrat des Untersuchungssamples verfügt die im MDAX notierte Rational AG mit drei Personen; den größten Aufsichtsrat hat die der Montanmitbestimmung unterliegende Salzgitter AG (ebenfalls MDAX) mit 21 Personen.

Index	Gremiengröße (Anzahl der Mitglieder)								
	21	20	18	16	14	12	9	6	3
DAX	0	15	1	3	0	7	0	0	0
MDAX	1	4	0	9	1	18	7	7	1
Gesamt	1	19	1	12	1	25	7	7	1

Tabelle 1: Häufigkeit der Aufsichtsratsgröße im DAX und MDAX

Die Hauptursache für die fehlende Effizienz und Diskussionskultur im Aufsichtsrat wird häufig in der zu großen **Anzahl von Aufsichtsratsmitgliedern** gesehen. Wie Tabelle 1 zeigt, haben 15 der betrachteten **DAX-Aufsichtsräte** einen 20-köpfigen Aufsichtsrat. Diese hohe Kopffzahl scheint mit ein Grund dafür zu sein, dass eine zunehmende Zahl von DAX-Gesellschaften die Rechtsform einer SE wählt, wodurch unter anderem eine Verringerung

der Aufsichtsratsmitglieder möglich wird. Als aktuelles Beispiel kann hier e.on genannt werden, die sich zurzeit in einem Umwandlungsprozess befindet.

Auch im **MDAX** haben 33 Unternehmen (69%) zwölf oder mehr Aufsichtsratsmitglieder, so dass die Gremiengröße mit den DAX-Unternehmen grundsätzlich vergleichbar ist. Lediglich 15 Unternehmen besetzen ihren Aufsichtsrat mit neun oder weniger Personen. Die teilweise geringere Gremiengröße zeigt sich auch in der unternehmerischen Mitbestimmung: Während im DAX alle Gesellschaften der unternehmerischen Mitbestimmung unterliegen, ist dies im MDAX lediglich bei 41 Gesellschaften der Fall (85%).⁴

2. Sitzungen des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat arbeitet und wirkt als **Kollegialorgan** in seinen Sitzungen. Im Sinne einer intensiven, gemeinsamen Arbeit des gesamten Gremiums liegt somit ein wichtiger Hebel zur Intensivierung der Überwachungstätigkeit in einer **Erhöhung der Sitzungsfrequenz**. Dabei war es noch vor einigen Jahren durchaus üblich, die rechtlich vorgesehene Mindestzahl von vier Sitzungen im Jahr nicht zu überschreiten.⁵ Vor dem Hintergrund der eingangs beschriebenen Herausforderungen scheint dies jedoch heutigen Ansprüchen an eine professionelle Aufsichtsratsstätigkeit nicht mehr zu genügen. Diese Forderung deckt sich mit der im Untersuchungssample zu beobachtenden Sitzungspraxis: Die durchschnittliche **Anzahl der Aufsichtsratssitzungen** beträgt im DAX 6,6 Sitzungen je Gremium (hierzu zählen neben persönlichen Treffen auch Telefonkonferenzen; von ebenfalls möglichen Videokonferenzen wurde dagegen nicht berichtet); im MDAX liegt sie mit 5,8 Sitzungen je Gremium leicht darunter. Im Vergleich zum Vorjahr ist die durchschnittliche Sitzungsfrequenz im DAX von 6,2 Sitzungen auf 6,6 Sitzungen angestiegen. Dies spricht für eine weiter zunehmende Intensität der Gremienarbeit.

Vorbildliche Gremien tagen sechs- bis achtmal pro Jahr - in Ausnahmefällen noch öfter.

Am **unteren Ende der Sitzungsfrequenz** mit der Mindestzahl von vier Sitzungen liegen im DAX lediglich drei Unternehmen: Bayer, Linde und Lufthansa (Anteil an den Gesamtunternehmen 11%). Im MDAX liegt der Anteil mit 13 Unternehmen bei 27%, was ein erstes Indiz dafür zu sein scheint, dass die Intensität der Tätigkeit des Aufsichtsrats im MDAX geringer ist als im DAX. Mit 13 Sitzungen des Gesamtgremiums ist die Deutsche Börse **Spitzenreiter bei der Sitzungsfrequenz** sowohl im DAX als auch insgesamt. Im MDAX zeichnen sich Deutsche Wohnen und Rational durch eine besonders hohe Frequenz von zehn Sitzungen aus. Für Rational muss dies jedoch relativiert werden, da hier aufgrund der geringen Zahl von drei Aufsichtsratsmitgliedern kein Ausschuss gebildet wurde.

⁴ Auf spezifische Aspekte der unternehmerischen Mitbestimmung wird in der vorliegenden Untersuchung nicht eingegangen.

⁵ Vgl. mit einer frühen empirischen Analyse zur Aufsichtsratspraxis in Deutschland Ruhwedel, P. / Epstein, R. (2003): Eine empirische Analyse der Strukturen und Prozesse in den Aufsichtsräten deutscher Aktiengesellschaften. In: Betriebs-Berater, 58, S. 166-178.

Die **Analyse der Sitzungshäufigkeit des Aufsichtsrats** in Abhängigkeit von der Gremiengröße zeigt, dass sehr kleine Gremien aufgrund der geringeren Ausschussbildung häufiger tagen als größere Gremien. So liegt die Sitzungsfrequenz für die sechs- und dreiköpfigen Gremien mit knapp sieben beziehungsweise zehn Sitzungen über der durchschnittlichen Sitzungsfrequenz. Aufgrund der geringen Zahl von Aufsichtsratsmitgliedern scheint ein größerer Teil der Aufgaben im Gesamtgremium erledigt zu werden. Darüber hinaus dürfte auch die fehlende unternehmerische Mitbestimmung eine Rolle spielen.

Bei gleicher Gremiengröße liegt die Sitzungsfrequenz im MDAX zum Teil jedoch deutlich unter dem Durchschnitt der DAX-Gesellschaften. So tagen zwanzigköpfige Gremien im MDAX durchschnittlich fünfmal im Jahr, im DAX dagegen fast siebenmal - auch dies ist ein Indiz für die geringere Überwachungsintensität im MDAX.

Eine wichtige Voraussetzung für eine vom Vorstand unabhängige Überwachungstätigkeit sind **Sitzungen des Aufsichtsrats ohne den Vorstand**. Dies ist auch von der Kodexkommission erkannt worden, die in diesem Jahr die Anregung, der Aufsichtsrat solle bei Bedarf ohne den Vorstand tagen, in eine Empfehlung hochgestuft hat. Von der Möglichkeit einer vom Vorstand unbeeinflussten Diskussion machen jedoch nur eine geringe Zahl von Unternehmen Gebrauch. Hierzu zählen im DAX Linde und Allianz, im MDAX lediglich Sky Deutschland. Daimler oder ProSiebenSat.1 berichten darüber hinaus über regelmäßige Executive Sessions ohne den Vorstand im Rahmen der Sitzungen des Aufsichtsrats. Bei ProSiebenSat.1 tagte zudem der Prüfungsausschuss ohne den Vorstand.

Aufsichtsräte treffen sich zu selten ohne den Vorstand.

Als Zeichen einer stärkeren Unabhängigkeit vom Vorstand und einer größeren Eigenbestimmung in der Tätigkeit des Aufsichtsrats könnten regelmäßige Sitzungen ohne den Vorstand ein wichtiges Signal setzen. Dies gilt insbesondere in großen Gremien, in denen bei Anwesenheit des Vorstands und weiterer Berichterstatter beziehungsweise Experten schnell eine Teilnehmerzahl von über 30 Personen erreicht wird - für eine konstruktive und offene Diskussion scheint dies keine günstige Voraussetzung zu bieten.

3. Ausschüsse des Aufsichtsrats

Insbesondere in großen Gremien ist die **Bildung von Ausschüssen** eine wesentliche Grundvoraussetzung für eine angemessene Überwachung. So können komplexe Sachverhalte im Ausschuss mit einer arbeitsfähigen Personenzahl sinnvoll analysiert und bewertet werden, und die Leistungsfähigkeit des Gesamtgremiums wird deutlich erhöht. Doch auch in kleineren Gremien kann eine Ausschussbildung zu einer besseren Entscheidungsvorbereitung und Arbeitsweise beitragen. Da jedoch in Abhängigkeit von der Zahl der Aufsichtsratsmitglieder unterschiedliche Anforderungen insbesondere an die Anzahl der eingerichteten Ausschüsse bestehen, wird dies bei der Ermittlung des Aufsichtsrats-Scores entsprechend berücksichtigt. So erhalten kleinere Aufsichtsräte die volle Punktzahl in diesem Bereich bereits bei einer geringeren Ausschusszahl als große Gremien.

Anzahl und inhaltliche Ausrichtung der Ausschüsse

Die durchschnittliche **Anzahl der Ausschüsse des Aufsichtsrats** ist im DAX mit 5,1 (2010: 5,0) nahezu unverändert.⁶ Sie liegt damit deutlich höher als im MDAX (durchschnittlich 3,3 Ausschüsse je Unternehmen), was zum Teil auf die unterschiedliche Gremiengröße zurückgeführt werden kann. So bilden neunköpfige Aufsichtsräte im Durchschnitt 3,3 Ausschüsse, sechsköpfige Gremien begnügen sich mit durchschnittlich 2,7 Ausschüssen, wobei jedoch zu beachten ist, dass diese Unternehmen keinen Vermittlungsausschuss bilden.

Eine genauere Betrachtung zeigt jedoch, dass auch gleich große Aufsichtsräte das Instrument der Ausschussbildung teilweise sehr unterschiedlich nutzen, so dass die Größe allein keine hinreichende Erklärung für die Ausschusszahl bietet. So kommt im MDAX Krones bei zwölf Aufsichtsratsmitgliedern mit nur einem Ausschuss aus, während KUKA und HHLA sechs Ausschüsse gebildet haben. Im DAX hat Daimler mit vier Ausschüssen (einschließlich des Vermittlungsausschusses) bei 20 Mitgliedern und insgesamt sieben Sitzungen des Gesamtgremiums die geringste Ausschusszahl, die Spitze in DAX und MDAX bildet der gleich große Deutsche Telekom Aufsichtsrat mit acht Ausschüssen bei elf Aufsichtsratssitzungen. Eine intensive Ausschussbildung kann als Indiz für die breite Einbindung des gesamten Gremiums und eine hohe Arbeitsintensität des Aufsichtsrats gewertet werden. Im Umkehrschluss legt eine geringe Anzahl von Ausschüssen nahe, dass entweder der Aufsichtsrat noch immer nur eine geringe Arbeitsintensität aufweist oder die Aufsichtsratsstätigkeit stark durch den Aufsichtsratsvorsitzenden dominiert wird und dieser Hauptakteur im Verhältnis zum Vorstand ist.

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die **im DAX und im MDAX eingerichteten Ausschüsse** sowie ihre durchschnittliche Sitzungsfrequenz. Wie bereits im Vorjahr haben alle DAX-Unternehmen sowohl einen Prüfungs- als auch einen Nominierungsausschuss eingerichtet. Auffallend ist, dass entgegen den Empfehlungen der Regierungskommission im MDAX immerhin drei Unternehmen keinen Prüfungsausschuss einrichten; hierbei handelt es sich um Fielmann mit 16 Aufsichtsratsmitgliedern, Krones mit zwölf Aufsichtsratsmitgliedern (diese Aufgaben sind einem „Aufsichtsratsausschuss“ übertragen) und Rational mit lediglich drei Aufsichtsratsmitgliedern. Beim **Nominierungsausschuss** ist dieser Anteil noch größer. Hier verzichten 25% der MDAX-Unternehmen auf einen eigenen Nominierungsausschuss. Dies ist bei einigen Unternehmen - etwa bei Rational - nachvollziehbarerweise auf die geringe Aufsichtsratsgröße zurückzuführen. Andere Unternehmen weisen diese Funktion aufgrund der Gremiengröße einem bestehenden Ausschuss zu, bei der Deutschen Euroshop oder Pro7Sat.1 etwa dem Präsidium. Bei einigen Unternehmen könnte dies jedoch ein Indiz für die geringe Bedeutung einer systematischen Nachfolgeplanung im Aufsichtsrat sein. Als Beispiel sei hier Südzucker genannt, die trotz eines 20-köpfigen Aufsichtsrats auf die Einrichtung eines Nominierungsausschusses verzichten. Vor dem Hintergrund der stark wachsenden Anforderungen an eine qualifizierte Besetzung des Aufsichtsrats und transparente, langfristig ausgerichtete Besetzungsprozesse ist diese Praxis zu hinterfragen.

⁶ Einschließlich Vermittlungsausschuss.

Index	DAX		MDAX	
	absolut	in %	absolut	in %
Anzahl der Unternehmen				
Präsidialausschuss	22	85%	25	52%
<i>Anzahl Sitzungen je Unternehmen Ø</i>	5,2		3,3	
Prüfungsausschuss	26	100%	45	94%
<i>Anzahl Sitzungen je Unternehmen Ø</i>	5,8		4,5	
Vermittlungsausschuss	22	85%	28	58%
<i>Anzahl Sitzungen je Unternehmen Ø</i>	0,05		0,0	
Personal-/Vorstandsausschuss	13	50%	27	56%
<i>Anzahl Sitzungen je Unternehmen Ø</i>	4,4		3,3	
Nominierungsausschuss	26	100%	41	85%
<i>Anzahl Sitzungen je Unternehmen Ø</i>	1,3		0,7	
Strategie-/Technologieausschuss	5	19%	6	13%
<i>Anzahl Sitzungen je Unternehmen Ø</i>	3,2		2,7	
Finanz-/Investitionsausschuss	6	23%	5	10%
<i>Anzahl Sitzungen je Unternehmen Ø</i>	3,8		3,6	
Compliance-/Risikoausschuss	4	15%	1	2%
<i>Anzahl Sitzungen je Unternehmen Ø</i>	4,0		4,0	
Sonstige Ausschüsse	6	23%	16	33%
<i>Anzahl Sitzungen je Unternehmen Ø</i>	2,3		1,4	

Tabelle 2: Ausschussanzahl und -sitzungshäufigkeit im DAX und MDAX

Eine zentrale Aufgabe des Aufsichtsrats liegt in der **strategischen Überwachung des Vorstands**, das heißt der konstruktiven Begleitung und inhaltlichen Überwachung der Strategieentwicklung und -umsetzung. Diese Aufgabe dürfte aufgrund der aktuell schwierigen Rahmenbedingungen der Unternehmen noch weiter an Bedeutung gewinnen. Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass nur in 19% der DAX- und 13% der MDAX-Unternehmen ein Ausschuss eingerichtet wurde, der sich explizit mit strategischen Themen befasst. Aufgrund der großen Komplexität der hiermit verbundenen Fragestellungen kann ein Strategieausschuss einen erheblichen Mehrwert bei der Unterstützung der Tätigkeit des Aufsichtsrats leisten, etwa bei der inhaltlichen Vorbereitung und Durchführung eines Strategieworkshops des Aufsichtsrats, von dem zumindest ein geringer Teil der Unternehmen berichtet.

Mit temporären Sonderausschüssen kann der Aufsichtsrat seine Kompetenzen für kritische Unternehmensthemen bündeln.

Unter die sonstigen Ausschüsse fallen häufig **temporär eingerichtete Ausschüsse** zur Bearbeitung von Sonderthemen. Als Beispiel kann hier RWE mit einem Ausschuss zur Verbesserung der Finanzstruktur genannt werden, der insgesamt zu drei Sitzungen zusammenkam. Über die zeitlich begrenzte Einrichtung von Sonderausschüssen können kritische Themen einer intensiven Beratung und Begleitung unterzogen werden, so dass neben dem Aufsichtsratsvorsitzen weitere Schlüsselpersonen einbezogen sind.

Sitzungsfrequenz der Ausschüsse

Zusätzlich zu der bloßen Einrichtung eines Ausschusses ist zu prüfen, ob dieser auch tatsächlich aktiv wurde und getagt hat. Insbesondere bei den DAX-Unternehmen weist die Mehrzahl der Ausschüsse eine beachtenswerte **Sitzungsfrequenz** auf, was Rückschlüsse auf das teilweise hohe Aktivitätsniveau der Ausschüsse ermöglicht. Hervorzuheben sind SAP mit insgesamt 29 Ausschusssitzungen, die Deutsche Börse mit 27 oder die Deutsche Telekom mit 24. Dagegen fallen K+S mit neun und Lufthansa mit insgesamt nur acht Sitzungen deutlich ab.

Bei einem Vergleich der DAX- und MDAX-Unternehmen fällt auf, dass die Arbeitsintensität in den MDAX-Ausschüssen zum Teil deutlich geringer zu sein scheint (vgl. Tabelle 2). Dies könnte in Verbindung mit der ebenfalls geringeren Sitzungsfrequenz des Gesamtaufwandsrats erneut ein Indiz für eine im MDAX insgesamt weniger ausgeprägte Überwachungsintensität und Professionalisierung der Aufsichtsratsstätigkeit sein.

Weiterhin völlig unzureichend ist die Arbeitsintensität der **Nominierungsausschüsse**. Auch wenn die durchschnittliche Sitzungsfrequenz in den DAX-Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr um 0,3 auf durchschnittlich 1,3 Sitzungen je Unternehmen ansteigt (MDAX im Durchschnitt lediglich 0,8 Sitzungen), kann dies für eine laufende, langfristig ausgerichtete Nachfolgeplanung nicht hinreichend sein. Die betrachteten Unternehmen scheinen sich weiterhin damit zu begnügen, lediglich bedarfsorientiert anstehende Nachfolgeanlässe zu entscheiden. Dies steht im Widerspruch zu der gewünschten langfristigen, an konkreten Zielen orientierten Besetzungsplanung und lässt die Vermutung entstehen, dass die Unternehmen dem Besetzungsthema weiterhin eine zu geringe Bedeutung beimessen beziehungsweise die Besetzungsentscheidung noch immer stark durch den Aufsichtsratsvorsitzenden und den Vorstand beeinflusst wird. Auch die Tatsache, dass die Mitgliedschaft im Nominierungsausschuss im Gegensatz zu anderen Ausschüssen teilweise nicht vergütet wird, unterstützt diese Vermutung. So erhalten bei e.on Mitglieder des Prüfungsausschusses 110.000 Euro und Mitglieder anderer Ausschüsse 70.000 Euro; die Mitgliedschaft im Nominierungsausschuss wird jedoch nicht separat vergütet.

Die Arbeit des Nominierungsausschusses sollte zur Unterstützung langfristiger Nachfolgeprozesse deutlich intensiviert und verstetigt werden.

Eine besondere Bedeutung ist der hohen Arbeitsintensität des **Prüfungsausschusses** beizumessen. Im DAX ist er sogar der aktivste Ausschuss mit durchschnittlich 5,8 Sitzungen. Zum einen ist eine hohe Arbeitsintensität Ausdruck der in den Bereichen Rechnungslegung, Risikomanagement und Abschlussprüfung stark gestiegenen Anforderungen an den Aufsichtsrat. Zum anderen ist sie ein Indiz für eine stärkere Delegation von Aufgaben und Kompetenzen durch den Aufsichtsratsvorsitzenden: Da es sich bei dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses im Normalfall nicht um den Aufsichtsratsvorsitzenden handelt, kann sich der Vorsitzende des Prüfungsausschusses zu einer zweiten „starken Person“ im Aufsichtsrat entwickeln. Im DAX reicht die Spanne der Anzahl der Prüfungsausschusssitzungen von drei

Sitzungen (K+S) bis zu zehn Sitzungen (SAP) im Jahr. Wie unterschiedlich zudem die Befassung mit Rechnungslegungs- und Finanzthemen in durchaus ähnlichen Unternehmen sein kann, zeigt ein weiterer Vergleich: während sich bei Siemens Prüfungsausschuss (acht Sitzungen), Finanz- und Investitionsausschuss (vier Sitzungen) und Complianceausschuss (vier Sitzungen) mit diesem zusammenhängenden Themenfeld befassen, belassen es Bayer oder Lufthansa bei vier Sitzungen des Prüfungsausschusses.

Der Prüfungsausschuss ist in vielen Unternehmen sehr aktiv und sein Vorsitzender ein enger Gesprächspartner des Finanzvorstands.

Im Vergleich zum DAX fällt im MDAX die durchschnittliche Sitzungshäufigkeit des Prüfungsausschusses geringer aus (4,5 Sitzungen). Dabei reicht die Spannweite von Unternehmen, die ganz auf einen Prüfungsausschuss verzichten (Fielmann) oder nur sporadisch tagen lassen (BayWa mit zwei Sitzungen) bis hin zu sehr aktiven Ausschüssen (z.B. Fraport mit sieben Ausschusssitzungen). Insgesamt fällt aber auch im wichtigen Bereich des Prüfungsausschusses die geringere Überwachungsintensität der MDAX-Gesellschaften im Vergleich zum DAX auf.

4. Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden

Dem **Aufsichtsratsvorsitzenden** kommt in der Corporate Governance deutscher Unternehmen eine herausragende Bedeutung zu. Er ist in der Regel Hauptansprechpartner des Vorstands und laufend in intensivem Kontakt mit dem Vorstandsvorsitzenden. Im Fall von Südzucker geht diese Sonderrolle sogar soweit, dass der Aufsichtsratsvorsitzende an Sitzungen des Vorstands teilgenommen hat. Eine zu starke Machtkonzentration beim Aufsichtsratsvorsitzenden birgt jedoch das Risiko, dass es zu einer faktischen Doppelspitze der Unternehmensleitung mit dem Vorstandsvorsitzenden kommt und der Aufsichtsrat als Gremium unzureichend in die Überwachungsprozesse eingebunden wird. Dies kann insbesondere dann der Fall sein, wenn der Vorsitzende des Aufsichtsrats auch den Vorsitz in allen weiteren Ausschüssen des Aufsichtsrats übernimmt (DAX 65% der Unternehmen; MDAX 54% der Unternehmen). Dem Vorteil einer engen Einbindung des Aufsichtsratsvorsitzenden in das Unternehmensgeschehen steht für die Unternehmen das Risiko gegenüber, die Potenziale der übrigen Mitglieder nicht umfassend zu nutzen. Darüber hinaus kann eine starke Machtkonzentration beim Aufsichtsratsvorsitzenden als Indiz gewertet werden, dass gerade große, mitbestimmte Aufsichtsräte in ihrer heutigen Form nicht mehr die ihnen de jure zugeordneten Aufgaben wahrnehmen können und das Plenum eine eher passive Rolle einnimmt.

Eine starke Machtkonzentration beim Aufsichtsratsvorsitzenden birgt das Risiko, die im Gremium insgesamt vorhandenen Kompetenzen nicht umfassend zu nutzen.

Neben dem Aufsichtsratsvorsitzenden hat der **Vorsitzende des Prüfungsausschusses** eine herausgehobene Stellung im Aufsichtsrat. Dies zeigt die hohe Sitzungsfrequenz des

Prüfungsausschusses sowie die Tatsache, dass er in einer Vielzahl von Unternehmen in regelmäßigem Kontakt zum Finanzvorstand steht. Als unabhängiger Finanzexperte im Sinne von § 100 Absatz 5 AktG und zweite „starke Person“ im Aufsichtsrat wird er zu einer Art Berichterstatter in Rechnungslegungs- und Prüfungsfragen. Dies ist ein deutlicher Beleg für den Nutzen einer stärkeren Ausdifferenzierung einzelner Aufgaben im Aufsichtsrat und die Übertragung an Fachexperten als Berichterstatter des Aufsichtsrats. Eine wirkliche Ressortierung, das heißt die Übertragung von Aufgaben an einzelne Aufsichtsratsmitglieder wie sie analog im Vorstand erfolgt, ist jedoch weiterhin in keinem Unternehmen zu beobachten. Hier bestehen erhebliche Potenziale zur Intensivierung einer laufenden Tätigkeit des Aufsichtsrats.

5. Aufsichtsrats-Score - Arbeitsweise des Aufsichtsrats

Der Score zur Bewertung der **Arbeitsweise des Aufsichtsrats** ermöglicht Rückschlüsse auf die Nutzung der vorhandenen organisatorischen Gestaltungspotenziale in den Unternehmen. Dabei wird bei der Ermittlung des jeweiligen Wertes die Größe des Aufsichtsrats berücksichtigt. Tabelle 3 gibt eine Übersicht über die zehn DAX- und MDAX-Unternehmen mit dem höchsten Wert im Bereich der Organisationseffizienz.

<i>DAX</i>		<i>Score</i>	<i>MDAX</i>		<i>Score</i>
Deutsche Börse AG		83,3%	ProSiebenSat.1 AG		75,0%
Deutsche Telekom AG		83,3%	Deutsche Wohnen AG		75,0%
SAP AG		81,9%	KUKA AG		73,6%
Infineon Technologies AG		76,4%	Sky Deutschland AG		71,9%
Allianz SE		72,2%	Vossloh AG		71,9%
RWE AG		72,2%	HHLA AG		70,8%
Siemens AG		72,2%	Fraport AG		69,4%
Beiersdorf AG		70,8%	Hochtief AG		68,1%
Commerzbank AG		68,1%	Brenntag AG		67,2%
E.ON AG		68,1%	Fuchs Petrolub AG		67,2%

Tabelle 3: Top10 Arbeitsweise des Aufsichtsrats

Die führenden drei Unternehmen im **DAX** zeichnen sich durch eine weit überdurchschnittliche Nutzung der vorhandenen Instrumente aus. So tagte der Aufsichtsrat der Deutschen Börse insgesamt 13-mal und hat mit sechs sehr aktiven Ausschüssen ein breites Themenspektrum in der Ausschussarbeit abgedeckt. Zudem scheint eine geringe Zentralisierung beim Aufsichtsratsvorsitzenden zu erfolgen, da drei der sechs Ausschüsse nicht durch den Aufsichtsratsvorsitzenden selbst geführt werden. Auch die Deutsche Telekom weist mit elf Aufsichtsratssitzungen (im Vorjahr fanden lediglich sechs Sitzungen statt) und insgesamt acht Ausschüssen ein hohes Aktivitätsniveau auf. Ebenso wie bei der Deutschen Börse steht der Aufsichtsratsvorsitzende nur der Hälfte der Ausschüsse als Vorsitzender vor. Die Deutsche Telekom und auch SAP können darüber hinaus exemplarisch für die Einrichtung temporärer Sonderausschüsse genannt werden, die zeitlich begrenzt wesentliche Themen des

Unternehmens begleiten. Auch RWE hat einen temporären Ausschuss zur Verbesserung der Finanzstruktur eingerichtet, der insgesamt dreimal tagte. In Verbindung mit einer Erhöhung der Sitzungsfrequenz hat dies bei RWE zu einer deutlichen Verbesserung des Aufsichtsrats-Scores im Bereich der Arbeitsweise des Aufsichtsrats beigetragen (2011 lag dieser im Bereich der organisatorischen Maßnahmen lediglich bei 53,9%).

Die Werte der **MDAX-Unternehmen** liegen in der Spitze unterhalb der Werte im DAX. Auch der Mittelwert im MDAX (53,0%) ist geringer als bei den DAX-Unternehmen (63,5%). Dies könnte darauf hindeuten, dass die Arbeitsweise in den MDAX-Unternehmen zumindest teilweise weniger weit entwickelt ist als in den DAX-Unternehmen. Hier scheint im MDAX noch bei einigen Unternehmen Nachholbedarf hin zu einer professionalisierten Aufsichtsratsorganisation zu bestehen.

Ein indexübergreifender Vergleich bestätigt diese Hypothese. Eine Rangfolge aller im DAX und im MDAX gelisteten Unternehmen mit zwölf oder mehr Aufsichtsratsmitgliedern führt erst an achter Stelle mit HHLA ein MDAX-Unternehmen - der bei weitem größte Teil der MDAX-Unternehmen findet sich dagegen in der unteren Hälfte des Feldes. Acht der zehn Unternehmen mit den geringsten Scores sind ebenfalls MDAX-Unternehmen.

KERNERGEBNISSE

- *Die durchschnittliche Sitzungsfrequenz liegt sowohl im DAX (6,6 Sitzungen) als auch im MDAX (5,8 Sitzungen) über der rechtlichen Mindestzahl von vier Sitzungen pro Jahr; drei DAX- sowie 13 MDAX-Unternehmen belassen es jedoch weiterhin bei vier Sitzungen, was vor dem Hintergrund der Rolle des Aufsichtsrats und den aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als zu wenig erscheint.*
- *Sitzungen des Aufsichtsrats ohne Teilnahme von Vorstandsmitgliedern beziehungsweise Executive Sessions finden nur in knapp 7% der Unternehmen statt - hier liegen erhebliche Verbesserungspotenziale für eine stärker vom Vorstand unabhängige Aufsichtsratsstätigkeit.*
- *Im MDAX liegt mit durchschnittlich 3,3 Ausschüssen je Unternehmen die Ausschusszahl unterhalb des DAX (5,1 Ausschüsse). Auch bei gleich großen Gremien wird dieses Instrument sehr unterschiedlich genutzt, so dass bei einigen Unternehmen die Einrichtung von Fachausschüssen ausgebaut werden sollte.*
- *Ein Prüfungsausschuss ist in nahezu allen Unternehmen eingerichtet (96% der DAX- und MDAX-Unternehmen) und weist mit 5,8 Sitzungen pro Jahr (DAX) beziehungsweise 4,5 Sitzungen pro Jahr (MDAX) eine hohe Arbeitsintensität auf.*
- *Der Nominierungsausschuss fällt bei der Sitzungsfrequenz im Vergleich zu den übrigen Ausschüssen deutlich ab. Mit durchschnittlich 1,3 Sitzungen im DAX und 0,8 Sitzungen im*

MDAX sind eine langfristig ausgerichtete Nachfolgeplanung und ein intensiver Besetzungsprozess nur eingeschränkt möglich.

- Der Aufsichtsratsvorsitzende übernimmt in mehr als der Hälfte der Unternehmen auch den Vorsitz in allen Ausschüssen (in der Regel jedoch nicht im Prüfungsausschuss), so dass die Überwachungsprozesse weiterhin sehr stark auf den Aufsichtsratsvorsitzenden zuzulaufen scheinen.*
- Insgesamt kann eine große Heterogenität bei der Nutzung organisatorischer Gestaltungspotenziale beobachtet werden: während in einigen Gesellschaften bereits eine intensive und laufende Überwachung durch den Aufsichtsrat erfolgt, scheint gerade in einigen MDAX-Unternehmen noch nicht überall der notwendige Rollenwandel des Aufsichtsrats hin zu einem aktiven Element der Corporate Governance erfolgt zu sein.*

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die schwierigen Rahmenbedingungen und die unsicheren Zukunftsaussichten vieler Unternehmen erfordern eine intensive, laufende und enge Begleitung und Überwachung des Vorstands durch „seinen“ Aufsichtsrat. Insbesondere große Aufsichtsräte stehen dabei vor der Herausforderung, Teilaufgaben auf arbeitsfähige Ausschüsse oder gegebenenfalls einzelne Aufsichtsratsmitglieder zu verteilen, ohne dabei das Gesamtgremium „zu verlieren“. Während dies für den Prüfungsausschuss bereits häufig erfolgt, ist die Tätigkeit und die Wertigkeit des Prüfungsausschusses deutlich zu erhöhen - etwa durch eine Erhöhung der Sitzungsfrequenz sowie eine angemessene Vergütung der Ausschussmitgliedschaft.

Eine stärkere Arbeitsteilung scheint jedoch nicht nur aufgrund der Gremiengröße sinnvoll zu sein, sie ermöglicht zudem die stärkere Nutzung des Spezialisten-Knowhows einzelner Aufsichtsratsmitglieder. Es kommt zu einer permanenten Folge von Arbeit in Kleingruppen und im gesamten Aufsichtsrat. Hierdurch kann ein echtes Aufsichtsratsteam entstehen, das durch den Vorsitzenden moderiert und gelenkt wird. Die tradierten, häufig sehr zentralistischen und auf den Aufsichtsratsvorsitzenden zugeschnittenen Modelle sollten sich weiterentwickeln, um ihre Attraktivität für neue Talente, die jünger und internationaler sind, zu erhöhen.

B. Eignung der Aufsichtsratsmitglieder

Die Eignung eines Aufsichtsratsmitglieds manifestiert sich in drei zentralen Bereichen: Den Kompetenzen einer Person zur Wahrnehmung seiner Aufgaben als Aufsichtsrat, seiner persönlichen Unabhängigkeit sowie der zeitlichen Verfügbarkeit. Für eine sachgerechte Wahrnehmung des Mandats sollten Aufsichtsratsmitglieder in allen drei Bereichen über die notwendigen Voraussetzungen verfügen. Dabei steht die externe Analyse vor der Herausforderung, zum einen lediglich das Vorhandensein formaler Kriterien überprüfen zu können und zum anderen auf öffentlich verfügbare Informationen angewiesen zu sein. Diese sind gerade im MDAX zum Teil nur sehr begrenzt vorhanden. Aufgrund der nicht vermeidbaren Unschärfen einer externen Evaluierung der Eignung wird in dieser Analyse auf die Bewertung einzelner Personen bewusst verzichtet. Evaluert wird daher die Eignung des Gremiums als Ganzes, was auch der rechtlichen Sichtweise der Komplementarität der im Aufsichtsrat insgesamt vorhandenen Kompetenzen entspricht.

1. Kompetenzen

Zur Bewertung der in den Aufsichtsräten vorhandenen **Kompetenzen** wurden verschiedene Kriterien erfasst und ihre Häufigkeit ermittelt. Hierzu zählen die Erfahrung als Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt oder Unternehmensberater, als Hochschullehrer, als Finanzexperte oder Banker, Technik- oder Branchenerfahrung, Managementenerfahrung, Erfahrung als Unternehmer sowie Unternehmensefahrung. Dabei sind auch Doppelnennungen möglich, das heißt ein Aufsichtsratsmitglied kann als Finanzvorstand eines Unternehmens sowohl Finanzexperte sein als auch über Managementenerfahrung verfügen.

Die Auswertung zeigt insgesamt ein **hohes Maß formaler Kompetenzen** in den betrachteten Aufsichtsgremien: im Durchschnitt erreichen die DAX-Unternehmen 83% der maximalen Punkte (Vorjahr 80%), wobei eine breite Streuung zwischen 64% und 98% der insgesamt erreichbaren Punkte besteht. Der durchschnittliche Wert im MDAX liegt bei 72%; auch dies ein Indiz für eine geringere Professionalisierung. Ein Vergleich der Arbeitnehmer- und der Kapitaleseite zeigt wie zu erwarten einen deutlichen Unterschied. Lediglich bei der Unternehmensefahrung verfügt die Arbeitnehmerseite über Vorteile.

Unterschiedliche Erfahrungen und Kenntnisse der Aufsichtsratsmitglieder stärken die fachliche Kompetenz des ganzen Gremiums.

Im DAX sind in 54% der Gremien **Hochschullehrer** berufen (MDAX 17%). Sie gelten als geeignete Berufsgruppe, um eine externe, unabhängige und fachlich getriebene Sichtweise in die Gremiensitzungen einbringen zu können. Der Anteil der **Fachexperten** - hierzu zählen Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Unternehmensberater - ist im DAX im Vergleich zum Vorjahr um 12 Prozentpunkte auf 88% gesunken (MDAX 69%). Dagegen bleibt der Anteil der **Branchen- und Finanzexperten** konstant bei 100% (MDAX 92% beziehungsweise 88%).

Der Anteil der **Unternehmer** verbleibt im DAX auf einem vergleichsweise hohen Niveau von 73%; im MDAX beträgt dieser Wert lediglich 52%.⁷

2. Unabhängigkeit

Das Kriterium der **Unabhängigkeit** umfasst zum einen die Unabhängigkeit vom überwachten Unternehmen, zum anderen auch die Unabhängigkeit von einer Stakeholdergruppe, etwa als ehemaliges Vorstandsmitglied oder als Vertreter eines Großaktionärs. Fehlende Unabhängigkeit an sich muss dabei aus Sicht des überwachten Unternehmens noch nicht kritisch sein. Erst wenn offene Interessenkonflikte entstehen, die das Verhalten eines Aufsichtsratsmitglieds in unzulässiger Weise beeinflussen, ist die Abhängigkeit eines Aufsichtsratsmitglieds kritisch zu bewerten.

In 50% der **DAX-Unternehmen** ist ein Aufsichtsratsmitglied vor Ablauf der Cooling-Off-Periode in den Aufsichtsrat gewechselt (MDAX 33%). Hierbei handelt es sich in der Regel um „Altfälle“, die bereits vor Einführung der Cooling-Off-Periode Mitglied des Aufsichtsrats waren. Im Vergleich zum Vorjahr ist ihr Anteil um 12 Prozentpunkte gesunken, was ein deutliches Indiz für die Wirksamkeit dieser Regelung ist. Weniger deutlich von 13 auf zwölf ist die Zahl der DAX Unternehmen gesunken, bei denen es sich bei dem Aufsichtsratsvorsitzenden um den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden handelt. Wie im Vorjahr gehören dem Aufsichtsrat von 16 DAX-Unternehmen (62%) Interessenvertreter beziehungsweise entsandte Mitglieder der Anteilseigner an. Ihre absolute Zahl steigt von 41 auf 44, was unter anderem durch die personellen Veränderungen im MAN- und VW-Aufsichtsrat getrieben ist; in beiden dominieren die Kapitalseite Vertreter der Eigentümer.

Der prozentuale Anteil der **MDAX-Gesellschaften** mit Interessenvertretern beziehungsweise entsandten Mitgliedern im Aufsichtsrat ist mit 69% nur leicht größer als im DAX; die Anzahl der Personen ist mit 32% der Gesamtzahl der Kapitalvertreter in den MDAX-Gesellschaften jedoch deutlich höher (DAX 20%). Die Ursache dürfte in der größeren Zahl von Unternehmen liegen, die durch einen Großaktionär dominiert werden, der somit großen Einfluss auf die Auswahl der Kapitalvertreter nehmen kann. Der Aufsichtsrat des Wacker-Konzerns verzichtet etwa gänzlich auf die Einrichtung eines für die Nominierung der Aufsichtsratsmitglieder zuständigen Ausschusses, denn „Kandidatenvorschläge sind aufgrund der Mehrheitsverhältnisse ohnehin mit dem Mehrheitsaktionär abzustimmen“. Aber auch Unternehmen mit einem dominierenden Finanzinvestor oder unter staatlichem Einfluss zeichnen sich durch einen geringeren Anteil unabhängiger Aufsichtsratsmitglieder aus.

Die Diskussion um die Abhängigkeit oder Unabhängigkeit der **Arbeitnehmervertreter** wurde im Rahmen der diesjährigen Neufassung des Deutschen Corporate Governance-Kodex intensiv geführt. Auch für die Vertreter der Arbeitnehmer sollte ihre persönliche Unabhängigkeit eine wesentliche Voraussetzung für die Wahrnehmung des Aufsichtsratsmandates sein.

⁷ Der zur Messung der beruflichen Diversität in den Aufsichtsräten verwendete BLAU-Index steigt im DAX im Vergleich zum Vorjahr an, was auf eine weiterhin zunehmende Vielfalt der beruflichen Hintergründe in den Aufsichtsgremien hinweist. Vgl. zum BLAU-Index in der Diversitymessung etwa Harrison, D. A. / Klein, K. J. (2007): What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations. In: Academy of Management Review, 32 (4), S. 1199-1228.

Spätestens wenn wie im Falle von TUI der Leiter Konzern-Controlling gleichzeitig Mitglied im Prüfungsausschuss ist, kann dies ein Indiz für eine fehlende Unabhängigkeit sein, die das Risiko von Interessenkonflikten birgt.

3. Zeitliche Verfügbarkeit

Eine effektive Mandatswahrnehmung setzt schließlich eine hinreichende **zeitliche Verfügbarkeit** voraus. Neben dem ausgeübten Hauptberuf wird dies insbesondere durch die Anzahl der insgesamt ausgeübten Mandate beeinflusst. Dabei hängt die Beanspruchung der Aufsichtsratsmitglieder sehr stark von der Komplexität der einzelnen Mandate, eventuell vorhandenen Back-Office-Ressourcen sowie der intellektuellen Verarbeitungskapazität des jeweiligen Mitglieds ab. Von einer hohen Beanspruchung kann dabei regelmäßig ab einer Zahl von sechs unabhängigen Mandaten ausgegangen werden.

Die Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder in den DAX-Unternehmen mit sechs oder sieben und mehr Aufsichtsrats- beziehungsweise vergleichbaren Mandaten ist im Vergleich zum Vorjahr leicht rückläufig. Im Jahr 2011 haben 8% der Aufsichtsratsmitglieder insgesamt sechs Mandate, 20% haben sieben oder mehr. Im MDAX liegt dieser Wert deutlich geringer bei 4% beziehungsweise 11%.

Der Anteil der Unternehmen mit hauptberuflichen sprich **professionellen Aufsichtsratsmitgliedern** ist im DAX mit 96% fast doppelt so hoch wie im MDAX (50%). Auch dies ist ein Indiz auf das deutlich höhere Professionalisierungsniveau im DAX; einschränkend muss jedoch gesagt werden, dass es sich häufig um pensionierte Top-Manager handelt.

4. Aufsichtsrats-Score - Eignung der Aufsichtsratsmitglieder

Tabelle 4 gibt einen Überblick über die zehn Unternehmen mit der höchsten Wertung in der Kategorie „Eignung der Aufsichtsratsmitglieder“, in der die Bewertungsdimensionen Kompetenzen, Unabhängigkeit und zeitliche Verfügbarkeit zusammengefasst sind.

DAX		Score	MDAX		Score
SAP AG		94,8%	Wincor Nixdorf AG		93,8%
BMW AG		93,8%	Axel Springer AG		85,4%
Deutsche Post AG		93,8%	Rheinmetall AG		83,3%
HeidelbergCement AG		93,8%	KUKA AG		82,3%
ThyssenKrupp AG		92,7%	Stada Arzneimittel AG		82,3%
Siemens AG		89,6%	Gerresheimer Glas AG		81,3%
Commerzbank AG		88,5%	Hugo Boss AG		81,3%
Metro AG		88,5%	Symrise AG		81,3%
Deutsche Telekom AG		87,5%	Wacker AG		80,2%
Deutsche Bank AG		86,5%	Gildemeister AG		79,2%

Tabelle 4: Top10 Eignung der Aufsichtsratsmitglieder

In den vergangenen Jahren ist die Diskussion zum Thema Aufsichtsrat neben der Geschlechterfrage stark durch Forderungen nach der **Unabhängigkeit und Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder** geprägt gewesen. Die hier vorliegende Untersuchung zeigt, dass die formale Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder häufig sehr umfassend ist. Wer will etwa einem erfahrenen Vorstandsvorsitzenden die grundsätzlich vorhandene Fähigkeit zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats absprechen. Dennoch scheinen die Unternehmen immer mehr zu erkennen, dass es nicht ausreicht, über Vorstands- oder allgemeine Managementenerfahrung zu verfügen.

Die Aufsichtsräte werden „weiblicher“ und internationaler.

Als aktuelles Beispiel kann der Rücktritt von Gerhard Cromme aus dem Allianz-Aufsichtsrat genannt werden. Er findet einen in dreierlei Hinsicht ausgewiesenen Ersatz: Christine Bosse verfügt über umfangreiche Branchenerfahrung, sie ist weiblich und Ausländerin. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass bei der Nachfolge von Mitgliedern der „Deutschland AG“ zunehmend Qualifikationskriterien aber auch die Nationalität und das Geschlecht die Netzwerkzugehörigkeit und „große Namen“ verdrängen.

Bei den **Arbeitnehmervertretern** bestehen weiterhin die tradierten Besetzungsmuster mit unternehmensinternen Betriebsratsmitgliedern und externen Gewerkschaftsvertretern. Auch hier sollten - ebenso wie bei den Anteilseignervertretern - stärker Fachexperten berufen werden, wodurch die Heterogenität der Kompetenzen auf der Arbeitnehmerbank ebenfalls zunähme.

Im Kontext der Qualifikation von Aufsichtsratsmitgliedern stellt sich immer auch - so wie der Kodex es unterstützt - die Frage nach **Schulungen für Aufsichtsratsmitglieder**. Da die Anteilseignervertreter in den DAX- und MDAX-Gesellschaften häufig bereits bei ihrer Berufung über umfassende Kompetenzen verfügen, sollten Fortbildungsmaßnahmen an der Rolle und den Aufgaben von Aufsichtsräten sowie an Besonderheiten des überwachten Unternehmens ansetzen. Einen solchen Weg geht zum Beispiel BMW, wo neue Aufsichtsratsmitglieder ein Einarbeitungsprogramm durchlaufen (Information durch den Corporate-Governance-Beauftragten sowie Informationsprogramm zum Unternehmen außerhalb der Aufsichtsratssitzungen). Dies kann als persönliches Coaching an individuellen Wissensdefiziten ansetzen und unternehmensspezifisches Knowhow vermitteln. Auch die Deutsche Bank unterstützt die Aufsichtsratsmitglieder mit Fortbildungsmaßnahmen, die auf die Unternehmenssituation zugeschnitten sind. Für Arbeitnehmervertreter bestehen bereits seit langem Schulungsangebote seitens der Gewerkschaften und der Hans-Böckler-Stiftung.

KERNERGEBNISSE

- *Mit 83% (DAX) beziehungsweise 72% (MDAX) weist der Score für die formalen Kompetenzen im Aufsichtsrat einen vergleichsweise hohen Wert auf.*
- *Die Besetzungsentscheidungen orientieren sich immer stärker an den Erfahrungen und dem Wissen der Kandidaten, so dass Netzwerkzugehörigkeit als Auswahlkriterium an Bedeutung zu verlieren scheint.*
- *Mit der Einführung der Cooling-Off-Periode hat sich der Anteil von Aufsichtsratsmitgliedern, die unmittelbar nach der Vorstandstätigkeit in den Aufsichtsrat gewechselt sind, um 12%-Punkte verringert, so dass die Unabhängigkeit der Gremien zunimmt.*
- *Der Anteil von Interessenvertretern an den Kapitalvertretern im Aufsichtsrat liegt im MDAX bei 32% (DAX 20%), wodurch in einigen Unternehmen von einer starken Beeinflussung durch einen Großaktionär auszugehen ist.*
- *Der Anteil der Unternehmen mit professionellen Aufsichtsratsmitgliedern liegt im DAX mit 96% fast doppelt so hoch wie im MDAX (50%) - insgesamt ist eine weitere Professionalisierung bei den Aufsichtsratsmitgliedern zu beobachten, so dass sich der „Beruf Aufsichtsrat“ immer mehr zu etablieren scheint.*
- *Während die Besetzungsmuster der Kapitaleseite einer dynamischen Veränderung unterliegen, halten die Arbeitnehmervertreter an ihrem tradierten Besetzungsverhalten fest.*

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Bereits seit einigen Jahren ist eine Entwicklung hin zu einer stärker kompetenzorientierten Besetzung von Aufsichtsräten zu beobachten. Diese gewinnt durch regulatorische Veränderungen insbesondere auf EU-Ebene immer mehr an Bedeutung. Exemplarisch sei hier das EBA Konsultationspapier über die Voraussetzungen von Aufsichtsratsmitgliedern in Banken genannt, das voraussichtlich auch Ausstrahlungswirkungen auf Nicht-Banken entfalten wird.

Die den Besetzungsentscheidungen zugrunde liegenden Anforderungsprofile sollten über die Beschreibung allgemeiner Mindestanforderungen hinausgehen und die Rolle des zukünftigen Aufsichtsratsmitglieds berücksichtigen. Dabei sollte das Kompetenzprofil der Aufsichtsratsmitglieder eine Ressortierung unterstützen, so dass sie - zumindest in Teilen - kongruent zum Vorstand sind. Eine besondere Bedeutung haben neben den fachlichen Anforderungen die erforderlichen sozialen Kompetenzen. Teamfähigkeit, Interaktionsfähigkeit und interkulturelle Kompetenzen gewinnen in dem Maße an Bedeutung, wie sich das Gremium Aufsichtsrat als Team versteht und agiert. Gerade der Aufsichtsrats- und die Ausschussvorsitzenden sind als Moderator und inhaltliche Treiber der Arbeit im Gremium und in den Ausschüssen gefragt. Daneben ist die persönliche Unabhängigkeit aller Aufsichtsratsmitglieder relevant, um das Mandat eigenverantwortlich im nachhaltigen Interesse des Unternehmens wahrnehmen zu können. Insofern ist für die Zukunft von einer veränderten Besetzungspraxis in den Aufsichtsräten auszugehen.

C. Diversity

Eine Erhöhung der Diversity soll die Meinungsvielfalt und die Problemlösungskapazität von Aufsichtsräten verbessern. Die Vielfalt in den Aufsichtsräten kann unterschiedliche Aspekte umfassen, wobei in der vorliegenden Untersuchung der Fokus darauf liegt, ob und wie viele weibliche beziehungsweise ausländische Mitglieder vorhanden sind. Darüber hinaus wurde das Alter der Aufsichtsratsmitglieder untersucht.

1. Anteil weiblicher Aufsichtsratsmitglieder

Nachdem auch HeidelbergCement eine Frau in den Aufsichtsrat berufen hat, findet sich in jedem der **DAX-Aufsichtsräte** zumindest ein weibliches Mitglied. Ihre Zahl stieg deutlich von 65 im Jahr 2011 (14%) auf 84 (19%). Eine differenzierte Betrachtung der Bänke gibt auf Seiten der Anteilseignervertreter jedoch ein anderes Bild. Hier ist die Zahl weiblicher Mitglieder zwar deutlich von 23 auf 32 gestiegen; dies macht jedoch lediglich einen Anteil von 14% aus. Auf der Arbeitnehmerbank finden sich immerhin 52 Frauen (23%). Im **MDAX** ist der Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten noch geringer. Sie kommen lediglich auf 14% (Frauenanteil Anteilseigner 11%; Arbeitnehmer 17%). In der öffentlichen Diskussion wird häufig mit der gemischten Quote aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern argumentiert. Soll eine Aufsichtsratsquote zu einem stärkeren Druck auf die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen insgesamt führen, müsste hier jedoch ausschließlich mit dem Arbeitgeberanteil argumentiert werden.

Zur schnellen Erhöhung des Frauenanteils scheint eine verbindliche Quote erforderlich zu sein - dies kann jedoch vorübergehend negative Auswirkungen auf die Qualität der Aufsichtsräte haben.

Trotz der positiven Entwicklung liegt die **Frauenquote** weiterhin unterhalb der Forderung von EU-Kommissarin Reding oder auch des Bundesrates von 40%. Da die Ziele der Unternehmen in der Regel unter 40% liegen, scheint eine gesetzlich festgelegte Quote trotz aller Kritik der einzige Weg zu einem signifikanten Anstieg des Anteils von Frauen in den Aufsichtsräten zu sein. Dabei sind jedoch auch negative Folgen zu berücksichtigen: Dies betrifft zum einen den Umstellungsprozess: So zeigen die Ergebnisse einer Studie zur Einführung einer Frauenquote in Norwegen, dass eine zu schnelle Umsetzung negative Konsequenzen auf die Aufsichtsräte und damit die Unternehmen haben kann.⁸ Daneben konnte im MDAX ein Unternehmen beobachtet werden, dass die Größe des Aufsichtsrats von sechs auf neun Mitglieder erhöhte, um den gestiegenen Diversityanforderungen gerecht zu werden. Dies scheint sowohl aus Unternehmens- als auch Aktionärssicht wenig sinnvoll zu sein. In jedem Fall ist zu gewährleisten, dass ein höherer Anteil von Frauen nicht zu einer geringeren Eignung im Gremium führt und die Auswahlmöglichkeiten der Unternehmen im Besetzungsprozess unnötig eingeschränkt werden.

⁸ Vgl. 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.

2. Anteil ausländischer Aufsichtsratsmitglieder

Erstmals haben in diesem Jahr alle **DAX-Unternehmen** mindestens einen Ausländer in den Aufsichtsrat berufen (Vorjahr 81%). Im **MDAX** liegt der Anteil der Unternehmen lediglich bei 58%, was überraschend ist, da auch ein Großteil der MDAX-Unternehmen ein internationales Geschäftsmodell hat. Der Anteil der Ausländer an den Aufsichtsratsmitgliedern beträgt im DAX 30%, im MDAX aber lediglich 12%. Somit scheinen insbesondere die MDAX-Unternehmen einen deutlichen Nachholbedarf zu haben.

Im Gegensatz zur Besetzung mit weiblichen Mitgliedern kehrt sich beim Ausländeranteil der Beitrag der Kapital- und der Arbeitnehmerseite um: Lediglich in sieben DAX- und sieben MDAX-Unternehmen entsenden die Arbeitnehmervertreter einen Ausländer in den Aufsichtsrat (insgesamt nur neun ausländische Arbeitnehmervertreter im DAX und 8 im MDAX). Zur stärkeren Repräsentanz der Mitarbeiter des Unternehmens im Ausland sollte dieser Anteil angehoben werden. Dies könnte - wie aktuell bei e.on zu beobachten ist - durch die Umwandlung in eine SE unterstützt werden. Eine Erhöhung des Ausländeranteils scheitert jedoch häufig sowohl auf Seiten der Kapital- als auch der Arbeitnehmervertreter noch immer an vorhandenen Sprachbarrieren.

3. Alter der Aufsichtsratsmitglieder

Auch das Durchschnittsalter der Aufsichtsratsmitglieder kann als Indiz für die Diversität im Aufsichtsrat gewertet werden. Je geringer das Durchschnittsalter ausfällt, desto größer wird die Altersspanne zwischen dem jüngsten und dem ältesten Aufsichtsratsmitglied sein. Bei der Angabe des Durchschnittsalters besteht jedoch weiterhin eine große Zurückhaltung. Lediglich 17 DAX-Unternehmen machen hier vollständige Angaben (MDAX 11 Unternehmen). Für diese beträgt das Durchschnittsalter 58 Jahre (DAX) beziehungsweise 54 Jahre (MDAX). Auffallend ist die große Altersspreizung zwischen den Banken: Während das Durchschnittsalter der Kapitalvertreter im DAX bei 62 Jahren liegt (MDAX: 61 Jahre), ist ein Arbeitnehmervertreter im Durchschnitt 54 Jahre alt (MDAX: 53 Jahre).

Alle DAX-Unternehmen haben zwischenzeitlich eine verbindliche **Altersgrenze** definiert, im MDAX ist dies jedoch nur in 58% der Unternehmen der Fall. Die Grenze ist in der Regel aber so definiert, dass der Altersdurchschnitt bei deutlich über 70 Jahren liegen kann, so dass die faktische Wirksamkeit in Frage zu stellen ist.

4. Aufsichtsrats-Score - Diversity im Aufsichtsrat

Nur Kabel Deutschland erfüllt vollständig die Anforderungen an eine umfassende Diversity (vgl. Tabelle 5). Alle weiteren Unternehmen weisen entweder Defizite bei der Beteiligung weiblicher oder ausländischer Mitglieder auf. Ein Großteil der Unternehmen erreicht sogar höchstens einen Erfüllungsgrad von 50%. Vor dem Hintergrund der Ansprüche an die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen und dem hohen Internationalisierungsgrad deutscher Unternehmen ist die Diversity in den Aufsichtsräten teilweise zu gering ausgeprägt. Dabei gibt es große Unterschiede zwischen den betrachteten Unternehmen: Einige Unternehmen verzichten fast gänzlich auf die Besetzung mit ausländischen oder weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern, in anderen Gremien ist dagegen bereits eine größere Anzahl vor-

handen (z.B.: Daimler und Deutsche Börse mit sechs beziehungsweise fünf ausländischen Mitgliedern).

<i>DAX</i>		<i>MDAX</i>	
	<i>Score</i>		<i>Score</i>
SAP AG	75,0%	Kabel Deutschland AG	100,0%
Deutsche Börse AG	75,0%	Axel Springer AG	75,0%
Siemens AG	75,0%	Brenntag AG	75,0%
Commerzbank AG	75,0%	Gildemeister AG	75,0%
Daimler AG	75,0%	Hugo Boss AG	75,0%
Deutsche Bank AG	75,0%	SGL Carbon SE	75,0%
Münchener Rück AG	75,0%	Hochtief AG	75,0%
Beiersdorf AG	75,0%	Sky Deutschland AG	75,0%
Allianz SE	75,0%	Hannover Rückvers. AG	75,0%
adidas AG	75,0%	GEA Group AG	75,0%
Volkswagen AG	75,0%	Deutz AG	75,0%

Tabelle 5: Top10 Diversity im Aufsichtsrat

Ausgelöst durch die intensive öffentliche und politische Diskussion hat die Diversity im Aufsichtsrat - insbesondere der Anteil von Frauen an den Aufsichtsratsmitgliedern - sehr stark an Bedeutung gewonnen. So sind verschiedene Aktivitäten zur Stärkung der Diversity in den Unternehmen zu beobachten, insbesondere zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen. Beispielhaft könnte hier Beiersdorf sein, die bereits heute einen Frauenanteil über 30% im Aufsichtsrat aufweisen und über zwei Diversitybeauftragte im Aufsichtsrat verfügen, oder die Commerzbank, die im Aufsichtsrat einen Sozialausschuss eingerichtet hat, der sich mit Personalentwicklungs- und Diversitythemen im Unternehmen befasst.

Eine **Analyse der diesjährigen Besetzungsentscheidungen** in den Hauptversammlungen der DAX- und MDAX-Gesellschaften bestätigt den Trend zu mehr Diversität: Im **DAX** wurden in elf Unternehmen insgesamt 23 neue Mitglieder in die Aufsichtsräte gewählt. Von diesen 23 Personen waren neun Frauen (39%) und neun Ausländer (39%); hiervon waren wiederum sechs weiblich. Auch im **MDAX** werden die Aufsichtsratsmitglieder „weiblicher“ und internationaler: Von den 31 neuen Aufsichtsratsmitgliedern waren 11 Frauen (35%) und 13 Ausländer (42%). Darunter fanden sich jedoch nur zwei Frauen, so dass im Gegensatz zum DAX in der Regel nicht „zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen werden“.

Bei den Neubesetzungen dieses Jahres wird somit die vom Bundesrat geforderte Frauenquote nahezu erreicht. Hier zeigt sich jedoch gleichzeitig das Dilemma der Quotenforderung. Da es weder sinnvoll noch realistisch zu sein scheint, kompetente und erfahrene Aufsichtsratsmitglieder abuberufen, um sie durch weibliche Mitglieder zu ersetzen, sollte eine Erhöhung der Frauen- und Ausländerquote sukzessive über die Altersnachfolge und die natürliche Fluktuation stattfinden. Unterstützend könnten hierbei die Einführung einer **Höchstman-**

datsdauer und die **Senkung der Altersgrenzen** wirken. Aber selbst wenn bei den Besetzungsentscheidungen eine 40%-Quote erreicht werden kann, wird der Umstellungsprozess Zeit erfordern. Zudem müssten gegebenenfalls qualifizierte männliche Aufsichtsräte auf eine erneute Kandidatur verzichten, um weiblichen und ausländischen Kandidaten Platz zu machen. Dies birgt jedoch die latente Gefahr, dass durch die teilweise sehr hohe Anzahl neuer Mitglieder in einzelnen Gremien die Kontinuität und damit die Qualität der Arbeitsweise in den Aufsichtsgremien sinken.

KERNERGEBNISSE

- *Alle DAX-Unternehmen haben mindestens ein weibliches und ein ausländisches Aufsichtsratsmitglied berufen.*
- *Auch wenn der Frauenanteil im letzten Jahr im DAX um fünf %-Punkte auf 19% gestiegen ist (MDAX 14%), wird der größere Teil von den Arbeitnehmervertretern gestellt (23%); auf der Kapitaleseite beträgt der Frauenanteil lediglich 14%.*
- *Der Ausländeranteil an den Aufsichtsratsmitgliedern liegt im MDAX mit 12% deutlich unter dem DAX (30%) und entspricht damit nicht dem häufig internationalen Geschäftsmodell der Unternehmen.*
- *Die Arbeitnehmer entsenden nur einen geringen Teil ausländischer Vertreter in die Aufsichtsräte, so dass die häufig sehr große Zahl ausländischer Beschäftigter nicht hinreichend repräsentiert zu sein scheint.*
- *Das Durchschnittsalter beträgt im DAX 58 Jahre, im MDAX 54 Jahre. Mit 62 Jahren (DAX) beziehungsweise 61 Jahren (MDAX) sind die Kapitalvertreter im Schnitt deutlich Älter als die Arbeitnehmervertreter.*
- *Bei den diesjährigen Neuwahlen zum Aufsichtsrat durch die Hauptversammlung werden sowohl im DAX als auch im MDAX Quoten von nahezu 40% beim Anteil der Frauen und ausländischer Mitglieder erreicht.*

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Das Thema Diversity wird in der öffentlichen Diskussion häufig auf eine Erhöhung des Frauenanteils reduziert. Es betrifft darüber hinaus jedoch ebenfalls Fragen einer angemessenen Internationalität und auch der Lebenserfahrung. In einem weiteren Sinne spielen schließlich auch unterschiedliche berufliche Hintergründe oder Biographien eine Rolle.

Die beiden Hauptaspekte Frauenanteil und Internationalität weisen trotz erster Erfolge weiterhin Nachholbedarf auf. Während die Kapitaleseite insbesondere Nachholbedarf bei den weiblichen Vertretern hat, ist die Vertretung der internationalen Mitarbeiter seitens der Arbeitnehmervertreter ausbaufähig. 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. Hierbei verstellt die auf politischer Ebene zu beobachtende gerechtigkeitsorientierte Quotendiskussion häufig den Blick darauf, dass Unternehmen mit Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat wirtschaftlich erfolgreicher zu sein scheinen.⁹ In jedem Fall wächst bei einer stärkeren Berücksichtigung von Frauen das Potential möglicher Bewerber, wodurch die Auswahlmöglichkeiten der Unternehmen vergrößert werden. Bei einer Erhöhung des Anteils von Frauen ist jedoch darauf zu achten, dass dies nicht zu kurzfristigem Aktionismus führt, da sich eine schnelle Frauenquote nachteilig auf Unternehmen auswirken kann. Eine nachhaltige und an klaren Anforderungsprofilen ausgerichtete Erhöhung des Frauen- und des Ausländeranteils sollte daher auf der Basis einer langfristigen Besetzungsplanung erfolgen.

Eine solche Besetzungsplanung basiert zum einen auf der regelmäßigen Effizienzprüfung des Aufsichtsrats, die auch eine Bewertung der Aufsichtsratsmitglieder enthalten sollte. Bereits hier muss der Nominierungsausschuss intensiv eingebunden sein. Darüber hinaus müssen die zukünftigen Strategien und Herausforderungen des Unternehmens berücksichtigt werden. Auf Basis dieser Informationen sowie der frühzeitigen Identifikation möglicher Kandidaten kann der Nominierungsausschuss einen langfristigen Besetzungsprozess starten, der neben der Diversität insbesondere die Qualifikation und die unternehmensspezifische Eignung der Kandidaten beinhaltet. Unterstützend sollte zur Steigerung der Diversität in den Aufsichtsräten die Fluktuation der Mitglieder erhöht werden; dies könnte über die Einführung einer Höchstmandatsdauer und eine Verringerung der Altersgrenze erfolgen. Hierdurch würde außerdem die Unabhängigkeit des Aufsichtsrats zunehmen.

⁹ Vgl. Credit Suisse Research Institute (2012): Does Gender Diversity Improve Performance?; mit anderen Ergebnissen dagegen Adams, R.B. / Ferreira, D. (2009): Women in the boardroom and their impact on governance and performance. In: Journal of Financial Economics, 94 (2), S. 291-309.

D. Transparenz

Eine hohe Transparenz über die Besetzung und die Tätigkeit des Aufsichtsrats ermöglicht den Aktionären und weiteren externen Stakeholdern die Ableitung eines eigenen Qualitätsurteils über die Arbeit der Aufsichtsratsmitglieder. Dabei werden - wie zu Beginn der Studie ausgeführt - insbesondere solche Unternehmen eine größere Transparenz aufweisen, die ein ernsthaftes Interesse an der Information ihrer Stakeholder haben und sich in ihrer Arbeitsweise positiv abheben. Im Kern des Transparenzkriteriums steht daher die Frage, welche Informationen zur Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder, zu den Besetzungsprozessen sowie zur Arbeitsweise des Aufsichtsrats zur Verfügung stehen. Als Quelle dienen der Bericht zur Unternehmensführung, der Bericht des Aufsichtsrats sowie weitere Informationen auf den Homepages der Unternehmen.

1. Transparenz über die Tätigkeit des Aufsichtsrats

Den Unternehmen stehen verschiedene **Berichtsformate** zur Erläuterung der Tätigkeit des Aufsichtsrats zur Verfügung. Während die Erklärung zur Unternehmensführung beziehungsweise der Corporate Governance-Bericht weitgehend formalen Anforderungen folgen und etwa Aussagen zur internen Organisation, seinen Besetzungszielen oder zur Zusammenarbeit mit dem Vorstand enthalten, bietet der Bericht des Aufsichtsrats die Möglichkeit, Auskunft über die Tätigkeit des Aufsichtsrats im Berichtsjahr zu geben. Dabei fällt auf, dass trotz der bestehenden formalen Anforderungen sowohl die Erklärung zur Unternehmensführung als auch der Bericht des Aufsichtsrats in der Unternehmenspraxis teilweise sehr unterschiedlich ausgeprägt sind.

Im Rahmen der Studie wurde untersucht, wie aussagekräftig die **Informationen über Anforderungen an den Aufsichtsrat und an seine Mitglieder** sowie über die **Tätigkeit des Aufsichtsrats** im Berichtsjahr sind. Dabei weist gerade der Bericht des Aufsichtsrats eine sehr heterogene Berichtsqualität auf. Während einige Unternehmen sehr dezidiert die Aktivitäten, Diskussionen und Entscheidungsprozesse im Aufsichtsrat sowohl prozedural als auch inhaltlich beschreiben, liefern andere Unternehmen lediglich eine Beschreibung allgemeiner Überwachungsfelder, die auf jedes beliebige Unternehmen übertragen werden könnten und somit wenig spezifische Informationen zum betreffenden Aufsichtsrat bieten.

Der Bericht des Aufsichtsrats sollte ein umfassendes Bild der inhaltlichen Tätigkeit der Aufsichtsratsmitglieder vermitteln - bei Bedarf ergänzt durch Berichte von Ausschüssen.

Neben der inhaltlichen Qualität liefert die **Länge des Berichts des Aufsichtsrats** ein weiteres Indiz für die Qualität Informationsversorgung: Wählt man den die Beschreibung der tatsächlichen Tätigkeit umfassenden Inhalt des Bericht des Aufsichtsrats, so beträgt die Länge bei HHLA nur gut 10.000 Zeichen und bei Salzgitter sogar keine 5.000 Zeichen; bei Klöckner werden der Erläuterung der Arbeitsweise dagegen über 18.000 Zeichen gewidmet.

Auch die **Geschäftsordnung des Aufsichtsrats** kann für einen externen Adressaten relevante Informationen über die Tätigkeit des Aufsichtsrats beinhalten, da sie ein wichtiges Organisationsinstrument für eine effektive und zielgerichtete Tätigkeit des Aufsichtsrats darstellt. Über die Veröffentlichung der Geschäftsordnung könnten die Unternehmen ein klares Signal senden, dass für sie eine effektive Aufsichtsratsarbeit wesentlich ist. Eine Geschäftsordnung ist jedoch nur bei einem Drittel der Unternehmen verfügbar (im MDAX sogar nur bei 17%) – hier wäre es wünschenswert, dass mehr Unternehmen Transparenz über die Arbeitsweise ihres Aufsichtsrats schaffen.

2. Transparenz über die Besetzung des Aufsichtsrats

Die Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat werden durch die Aktionäre auf der Hauptversammlung gewählt. Um den Aktionären eine Beurteilung der **Eignung** der Kandidaten zu ermöglichen, sind **umfassende Informationen** über den beruflichen Werdegang, aktuelle berufliche Verpflichtungen sowie weitere Mandate erforderlich. Die Anzahl der Mandate und der aktuell ausgeübte Beruf werden aufgrund der rechtlichen Anforderungen bei allen Unternehmen genannt; bei der Beschreibung der Kompetenzen der Aufsichtsratsmitglieder bestehen jedoch große Unterschiede. Während sich nicht wenige Unternehmen auf die Nennung des aktuellen Berufes beziehungsweise des akademischen Grades beschränken, veröffentlichen andere Unternehmen einen mehr oder weniger ausführlichen Lebenslauf (z.B. Daimler, Allianz).

Der Wahlvorschlag eines Aufsichtsratsmitglieds sollte auf Basis eines klaren Anforderungsprofils der Hauptversammlung begründet werden.

Obwohl alle Unternehmen betonen, die Mitglieder des Aufsichtsrats nach ihrer Eignung auszuwählen, finden sich nur bei K+S, e.on und GEA konkrete Ansätze für eine **Begründung der Berufung** einer Person. Der Hauptversammlung ist es somit in der Regel nicht möglich, die inhaltliche Begründung für einen Besetzungsvorschlag nachzuvollziehen. Insbesondere in den Fällen, in denen lediglich das rechtliche Mindestmaß an Informationen bekannt gegeben wird, sind die Entscheidungskompetenzen der Aktionäre faktisch ausgehöhlt. Bei einigen Unternehmen scheint jedoch ein Umdenken begonnen zu haben, da sie der Information über die Aufsichtsratsmitglieder für die Hauptversammlung zunehmend eine stärkere Bedeutung beimessen. Dies könnte auf die aktuelle Diskussion um die „richtige“ Besetzung der Aufsichtsgremien und die erforderliche Transparenz über den Besetzungsprozess zurückzuführen sein. Als Beispiel kann hier Bayer genannt werden, deren Transparenz bisher eher zurückhaltend zu bewerten war. Zur Neuwahl des Aufsichtsrats in der Hauptversammlung 2012 wurden jedoch umfangreiche Lebensläufe zur Verfügung gestellt. Eine Begründung dafür, warum die Verwaltung eine bestimmte Person für die Wahl zum Aufsichtsrat vorschlägt oder gar Angaben darüber, welche Rolle diese Person wahrnehmen könnte, gibt es jedoch weiterhin nicht. Lediglich der geplante Personenwechsel im Aufsichtsratsvorsitz wurde näher skizziert.

Die Berufung eines Aufsichtsratsmitglieds muss einem klaren **Anforderungsprofil** folgen. Dabei sollte ein solches Profil den Aktionären frühzeitig zur Verfügung gestellt werden, um einen Berufungsvorschlag bewerten und nachvollziehen zu können. Heute werden lediglich von zwei Unternehmen dezidierte Anforderungsprofile für den Aufsichtsrat veröffentlicht (Commerzbank und Daimler); darüber hinaus gibt RWE an, Ende 2011 Anforderungsprofile für den Vorstand und den Aufsichtsrat entwickelt zu haben.

Zur Unterstützung einer transparenten, langfristigen Besetzungspolitik und für eine stärkere Berücksichtigung von Diversitymerkmalen verlangt der Deutsche Corporate Governance Kodex, **Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats** zu entwickeln, die die aktuellen und zukünftigen Anforderungen berücksichtigen sollen. 92% der DAX-Unternehmen und 69% der MDAX-Unternehmen haben im Berichtszeitraum Ziele für Ihre Zusammensetzung genannt. Unternehmen, die keine Ziele entwickelt haben, begründen dies mit der ausschließlichen Orientierung an der Eignung der Kandidaten.

Immerhin die Hälfte der DAX-Unternehmen, aber nur 31% der MDAX-Unternehmen betonen in ihren Zielen neben der erwünschten Diversity auch die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten. Eine Analyse der Ziele zeigt jedoch, dass bis auf die Anpassung der Diversityziele an ein öffentlich gewünschtes Mindestmaß die Zielzusammensetzung in der Mehrzahl der Unternehmen keine signifikante Veränderung vorsieht – im Gegenteil, die Unternehmen scheinen überwiegend mit ihrer heutigen Besetzung zufrieden zu sein. Dies gilt häufig auch für den erreichten Frauenanteil. Überraschend ist etwa das Beispiel HHLA, das als Unternehmen mit einem öffentlichen Großaktionär bei einem zwölfköpfigen Aufsichtsrat eine Zielfrauenquote von eins (8%) für ausreichend hält (aktuell gibt es zwei weibliche Mitglieder). Salzgitter als weiteres Unternehmen mit öffentlichem Großaktionär verzichtet ganz auf eine Vorgabe. Konkrete Ziele werden dagegen zum Beispiel von BMW veröffentlicht. Ebenfalls sehr konkrete Besetzungsziele verbunden mit einem detaillierten Besetzungsplan formuliert Stada. Diese fordern für drei von sechs Aufsichtsratsmandaten sehr spezifische pharmazeutische Kenntnisse, so dass im Ergebnis die Gefahr der zu starken Einschränkung auf diese Profile besteht. Konkrete Diversityziele und eine Altersgrenze werden dagegen von Stada abgelehnt.

Die Zielzusammensetzung des Aufsichtsrats muss die zukünftigen Herausforderungen des Unternehmens berücksichtigen.

Ein wichtiger Impuls für die zukünftige Besetzung und eine Verbesserung der Arbeitsweise kommt aus dem vom Corporate Governance Kodex geforderten regelmäßigen **Effizienzprüfungen** des Aufsichtsrats. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen gibt an, solche Leistungsbeurteilungen durchzuführen. Die Ergebnisse der Reviews werden nur dann öffentlich kommuniziert, wenn keine Beanstandungen vorlagen (was in der Regel nicht vorstellbar ist) – kritische Punkte oder gar Verbesserungsmaßnahmen werden durch kein Unternehmen kommuniziert. Hier wäre etwa zu überlegen, geplante Maßnahmen zur Einrichtung von weiteren Ausschüssen oder zu Entwicklungsmaßnahmen aufzunehmen.

3. Aufsichtsrats-Score - Transparenz über den Aufsichtsrat

Tabelle 6 enthält die ersten zehn platzierten Unternehmen mit der höchsten Transparenz im DAX und im MDAX. Insgesamt besteht nur ein **eingeschränktes Maß an Transparenz** über die Besetzung, die Arbeitsweise und notwendige Veränderungen im Aufsichtsrat. Dies gilt insbesondere für die MDAX-Aufsichtsräte, deren Informationsversorgung mit einem durchschnittlichen Score von 30,2% im Vergleich zum DAX (Durchschnitts-Score 43,4%) deutlich abfällt.

DAX		MDAX	
	Score		Score
K+S Aktiengesellschaft	75,0%	Klöckner Co. SE	65,6%
Commerzbank AG	65,6%	Aareal Bank AG	56,3%
Daimler AG	65,6%	Gerresheimer Glas AG	53,1%
Allianz SE	65,6%	Symrise AG	53,1%
ThyssenKrupp AG	59,4%	SGL Carbon SE	46,9%
RWE AG	59,4%	Sky Deutschland AG	46,9%
Siemens AG	53,1%	Rheinmetall AG	46,9%
Deutsche Bank AG	53,1%	Celesio AG	43,8%
Deutsche Börse AG	53,1%	Lanxess AG	43,8%
E.ON AG	46,9%	Hannover Rückvers. AG	40,6%
		Stada Arzneimittel AG	40,6%

Tabelle 6: Top10 Transparenz

Die Transparenz sollte insbesondere im Rahmen der Besetzung des Aufsichtsrats verbessert werden. Zur Objektivierung des Auswahlprozesses sowie zur Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit der Hauptversammlung ist es sinnvoll, dass die **Anforderungen an die Aufsichtsratsmitglieder** im Detail beschrieben werden und die Unternehmen **begründen**, warum der Kandidat über die bestmögliche Eignung für die zu besetzende Position verfügt – auch sollten die **Ziele zur Zusammensetzung** des Aufsichtsrats entsprechend weiterentwickelt werden. So sind auch erste Forderungen von Klaus-Peter Müller zu verstehen, der sich zukünftig eine frühzeitige Information bereits vor der Versendung der Einladung zur Hauptversammlung über die Aufsichtsratskandidaten wünscht, wodurch eine intensive Diskussion der Vorschläge ermöglicht wird und die Unternehmen gleichzeitig aufgefordert wären, die Vorschläge zu begründen.

Auch der aktuell diskutierte Reformvorschlag von EU-Kommissarin Reding zur Steigerung der Frauenquote in Aufsichtsräten könnte eine deutliche Objektivierung der Besetzungsentscheidungen bewirken. Zukünftig sollen die Unternehmen begründen, warum ein Mann und nicht eine Frau auf einen Aufsichtsratsposten berufen wurde. Dies setzt detaillierte und transparente Anforderungsprofile sowie einen klar strukturierten und dokumentierten **Nominierungsprozess** voraus, wollen die Unternehmen nicht Anfechtungsklagen riskieren.

KERNERGEBNISSE

- *Die Informationsqualität über die Tätigkeit des Aufsichtsrats erfolgt quantitativ und qualitativ sehr unterschiedlich, so dass nicht immer ein klares Bild über die Arbeitsweise und die Besetzung des Aufsichtsrats besteht.*
- *Insbesondere MDAX-Unternehmen belassen es zum Teil bei einer abstrakten Beschreibung der Überwachungsfelder - auch die Informationen über die Aufsichtsratsmitglieder sind in einigen Unternehmen begrenzt.*
- *Unternehmen begründen in der Regel nicht, warum eine Person zur Wahl in den Aufsichtsrat vorgeschlagen wird; so veröffentlichen nur zwei Unternehmen ein Anforderungsprofil für den Aufsichtsrat und lediglich bei dreien finden sich Ansätze zur Begründung eines Wahlvorschlags.*
- *92% der DAX- und 69% der MDAX-Unternehmen nennen Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats - eine Veränderung wird ausschließlich im Bereich der Frauenquote geplant.*
- *Die heute bestehenden Zielfrauenquoten liegen in der Regel unter der Forderung des Bundesrates und der EU-Kommissarin Reding von 40%.*

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat das Vertrauen in Unternehmen und die Überwachungs- und Kontrollmechanismen erheblich belastet. Die Aufsichtsräte sehen sich der Kritik ausgesetzt, sie hätten die falschen Vorstände berufen, Fehlentwicklungen entweder gar nicht bemerkt oder zu lange zugeschaut und Gehaltsexzesse bei Vorständen zugelassen. Um das verlorene Vertrauen zurück zu gewinnen, sollte die Transparenz über die Besetzungs- und Arbeitsprozesse des Aufsichtsrats deutlich verbessert werden. Dies betrifft insbesondere die Frage, warum eine konkrete Person in den Aufsichtsrat berufen wird und welchen Beitrag sie leistet.

Das Jahr 2013 ist ein „Superwahljahr“ für den Aufsichtsrat. Es ist zu erwarten, dass die Neuwahlen zum Aufsichtsrat kritisch begleitet und auf den Hauptversammlungen intensiv diskutiert werden. Dabei wird insbesondere die Tätigkeit des Nominierungsausschusses im Mittelpunkt der Diskussion stehen. Im Vergleich zu früheren Wahlen hat gerade das Nominierungsthema in der Öffentlichkeit eine umfassende Konkretisierung erfahren und es ist zu erwarten, dass Fragen nach klaren Anforderungsprofilen, der zukünftigen Rolle des Aufsichtsratsmitglieds und die Gründe für eine Berufung entstehen werden. Ein transparenter Besetzungsprozess und die frühzeitige Information über die Kandidaten könnten erfolgskritisch für die kommenden Aufsichtsratswahlen sein. Ansonsten könnte ein nicht unerhebliches Reputationsrisiko für die Unternehmen und vor allem die Kandidaten entstehen, wenn nicht wie bisher Zustimmungsquoten von nahe 100% auf den Hauptversammlungen erreicht werden.

E. Vergütung

Die Höhe und die Ausgestaltung der Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder werden in §113 AktG sowie in Abschnitt 5.4.6 des Deutschen Corporate Governance Kodex geregelt. Die Regelungen betreffen die Angemessenheit der Vergütung sowie die Ausgestaltung eventuell vorhandener variabler Vergütungsbestandteile. Dieser Punkt ist aktuell intensiv in der Diskussion. Dabei wird die Praxis einer variablen Vergütung zunehmend kritisiert und zur Stärkung der Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder eine Abschaffung variabler Vergütungskomponenten gefordert. Stattdessen solle stärker die Funktion im Aufsichtsrat und der Arbeitsaufwand entlohnt werden. Auch im Rahmen der diesjährigen Anpassung des Corporate Governance Kodex wurde eine vollständige Abschaffung der Empfehlung einer variablen Vergütung diskutiert. Die Kommission ist dieser Forderung jedoch letztendlich nicht gefolgt, sondern hat stattdessen im Falle einer erfolgsorientierten Vergütung deren Ausrichtung auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung gefordert.

1. Vergütungshöhe

Aus der **Perspektive des Aufsichtsratsmitglieds** sollte die Vergütung zum einen in einem angemessenen Verhältnis zum Arbeitsaufwand, zum Risiko sowie zum Erfolgsbeitrag stehen. Darüber hinaus ist die relative Höhe der Vergütung zu berücksichtigen, das heißt die subjektiv empfundene Vergütungsgerechtigkeit im Vergleich zu einer für das Aufsichtsratsmitglied relevanten Peergroup. Neben materiellen Vergütungskomponenten sind darüber hinaus immaterielle Aspekte - etwa die Zugehörigkeit zu einer exklusiven Gruppe oder der mit einem Mandat verbundene Status - zu berücksichtigen.

Dies gilt sowohl für den Vergleich zwischen den Indizes als auch innerhalb der jeweiligen Börsensegmente. Die **durchschnittliche Vergütung je Aufsichtsratsmitglied** liegt im DAX bei 140.000 Euro, im MDAX dagegen mit 74.000 Euro nur auf der halben Höhe des DAX-Niveaus. Spitzenreiter im DAX ist Volkswagen mit knapp 370.000 Euro je Aufsichtsratsmitglied; die geringste durchschnittliche Vergütung weist HeidelbergCement mit knapp 67.000 Euro auf. Beide Unternehmen verfügen über variable Vergütungskomponenten: Bei Volkswagen erhält der gesamte Aufsichtsrat eine variable Vergütung in Höhe von fast 7 Mio. Euro; bei HeidelbergCement wurde dagegen ebenso wie im Vorjahr keine variable Vergütung gezahlt. Auch wenn Volkswagen deutlich größer und komplexer als HeidelbergCement ist und wirtschaftlich zudem sehr erfolgreich, stellt sich die Frage, ob eine über fünfmal so hohe Vergütung des Aufsichtsrats gerechtfertigt ist. Auf den Arbeitsaufwand für die Aufsichtsratsmitglieder lässt sich dies zumindest nicht zurückführen: Beide Aufsichtsräte tagten im vergangenen Jahr jeweils sechsmal; lediglich die Anzahl der eingerichteten Ausschüsse und deren Sitzungszahl ist unterschiedlich (Volkswagen: sechs Ausschüsse mit insgesamt 16 Sitzungen; HeidelbergCement: vier Ausschüsse mit insgesamt 11 Sitzungen). Aber auch dies scheint den Vergütungsunterschied nur zum Teil zu rechtfertigen.

Die durchschnittlichen Aufsichtsratsvergütungen weisen gravierende Unterschiede auf, die nicht mit dem Arbeitsaufwand oder der individuellen Leistung begründbar sind.

Noch deutlicher wird das **Spannungsfeld zwischen erfolgsorientierter und aufwands- und funktionsorientierter Vergütung** bei einem Vergleich von Volkswagen mit der Deutschen Börse oder der Deutschen Telekom. Beide Unternehmen, die Deutsche Börse mit 13 Aufsichtsrats- und 27 Ausschusssitzungen sowie die Deutsche Telekom mit elf Aufsichtsrats- und 24 Ausschusssitzungen, weisen eine deutlich höhere Arbeitsintensität als der Volkswagen-Aufsichtsrat auf. Dennoch liegen die durchschnittlichen Vergütungen mit ca. 100.000 Euro bei der Deutschen Börse beziehungsweise etwas mehr als 90.000 Euro bei der Deutschen Telekom erheblich unter der im Wesentlichen durch die Dividendenhöhe bestimmten VW-Vergütung. Dabei weisen sowohl die Vergütung der Deutschen Börse als auch der Deutschen Telekom variable Bestandteile auf, die jedoch bei beiden Unternehmen längerfristig ausgerichtet sind. Zudem unterliegt die variable Vergütung der Deutschen Telekom einem Cap von maximal 40.000 Euro.

Die **Höhe der Vergütung in den DAX- und MDAX-Gesellschaften** weist eine große Spannbreite auf (vgl. Abbildung 2).

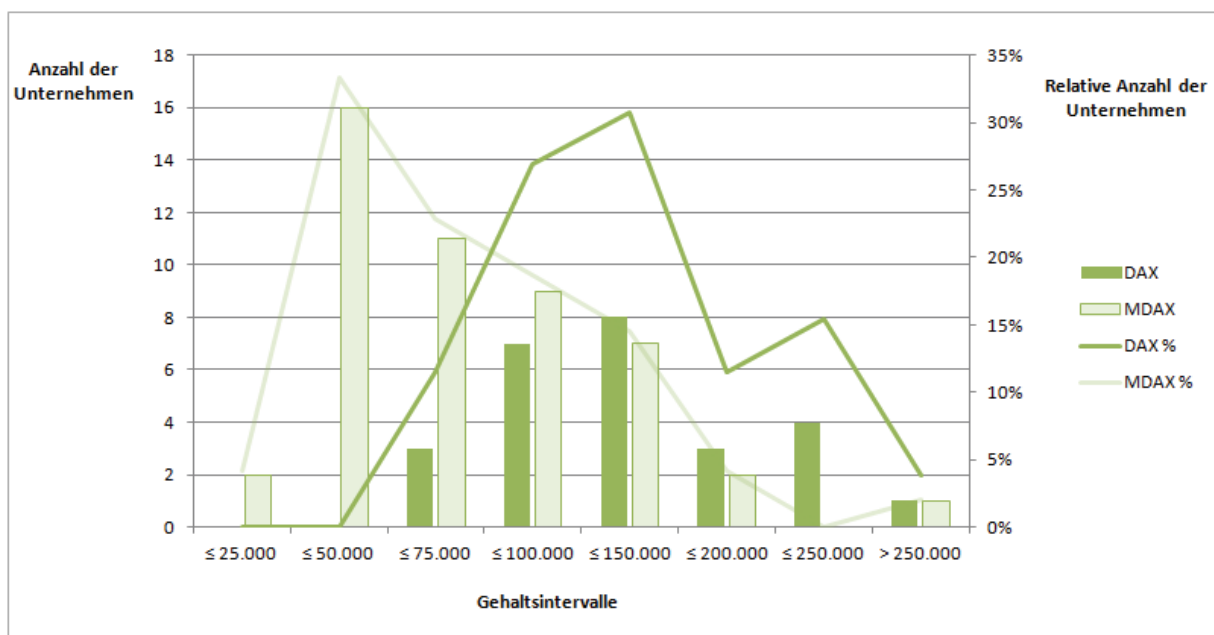


Abbildung 2: Gehaltsintervalle der DAX- und MDAX-Aufsichtsräte

Im **MDAX** liegt die Spannweite der durchschnittlichen Aufsichtsratsvergütung je Mitglied zwischen gut 24.000 Euro (HHLA) und knapp 280.000 Euro (Axel Springer). Von den 48 insgesamt betrachteten MDAX-Gesellschaften erhalten nur in zehn Unternehmen die Aufsichts-

ratsmitglieder im Durchschnitt einen sechsstelligen Vergütungsbetrag, bei 18 Gesellschaften liegt die durchschnittliche Vergütung dagegen unter 50.000 Euro pro Jahr; zwölf Gesellschaften zahlen sogar im Schnitt maximal 35.000 Euro. Diese Beträge scheinen bei einem intensiven Einsatz des Aufsichtsratsmitglieds unangemessen zu sein. Zum Vergleich: Unter Zugrundelegung von Daten des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater, die für Seniorpartner einer Beratungsgesellschaft Tagessätze von bis zu 5.800 Euro angeben, ergibt dies gerade einmal sechs Arbeitstage. Und selbst bei einem durchschnittlichen Tagessatz von 3.000 Euro stünde das Aufsichtsratsmitglied dem Unternehmen nur gut zehn Tage zur Verfügung.

Neben einem Vergleich der Vergütungshöhe zwischen unterschiedlichen Aufsichtsräten ist ein Blick auf die **relative Vergütung im Vergleich zum Vorstand** der jeweiligen Gesellschaft hilfreich. Hierzu wurde für alle Gesellschaften im DAX und im MDAX auf Basis der Vergütungsberichte die durchschnittliche Vergütung eines Aufsichtsratsmitglieds zur durchschnittlichen Vergütung je Vorstandsmitglied (ohne Long Term Incentives wie Aktienoptionen) ins Verhältnis gesetzt. Im **DAX** liegt die Spannweite der relativen Vergütung zwischen 2% (adidas) und 13,6% (Commerzbank). Bei der Commerzbank kann dies jedoch auf die gekappten Vorstandsbezüge zurückgeführt werden. Ohne Berücksichtigung der Commerzbank erhalten die Aufsichtsräte von Beiersdorf (9,7%), Linde (8,1%) und Münchener Rück (7,1%) die höchste relative Vergütung. Am unteren Ende finden sich neben adidas die Unternehmen K+S und Metro mit jeweils 3,15%. Der Durchschnitt aller DAX-Gesellschaften liegt bei 5,3%.

Im **MDAX** ist die Spannweite der relativen Vergütung zum Vorstand deutlich breiter. Sie reicht von 20,4% bei Rational bis hinunter zu 1,6% bei Fielmann und Kabel Deutschland. Der Mittelwert liegt im MDAX bei 5,5%, wobei die relative Vergütung bei elf Gesellschaften unter 3,5% liegt - vor dem Hintergrund der im Vergleich zum DAX nur halb so hohen durchschnittlichen Vergütung eines Vorstandsmitglieds ein geringer Wert (durchschnittliche Vergütung eines Vorstandsmitglieds im DAX ca. 2,9 Mio. Euro; im MDAX ca. 1,5 Mio. Euro)

2. Vergütungsstruktur

Die **Vergütungsstruktur** ist bei den DAX- und MDAX-Gesellschaften grundsätzlich ähnlich. Neben einem Fixum wird die Übernahme bestimmter Funktionen vergütet (etwa für den Aufsichtsratsvorsitz oder den Vorsitz beziehungsweise die Mitgliedschaft in einem Ausschuss) sowie häufig ein Sitzungsgeld für die Teilnahme an Aufsichtsrats- und Ausschusssitzungen gezahlt. Darüber hinaus gewährten im vergangenen Geschäftsjahr 18 DAX-Gesellschaften eine variable Vergütung (MDAX 31 Gesellschaften), von denen fünf (DAX) beziehungsweise acht (MDAX) am langfristigen Erfolg ausgerichtet waren. Der vergleichsweise **geringe Anteil von langfristigen Vergütungskomponenten** mag in Verbindung mit den teilweise sehr hohen Vergütungen ursächlich für die Kritik an einer variablen Vergütung sein. Hier könnte die Vergütungsentwicklung bei Bayer Vorbildfunktion übernehmen, die in diesem Jahr auf eine reine Fixvergütung umgestellt haben, die Kapitalvertreter im Aufsichtsrat aber qua Selbstverpflichtung 25% der Vergütung in Aktien des Unternehmens investieren - und dies für die gesamte Mandatsdauer. Eine andere Vergütungsbesonderheit findet sich bei Rhön-Klinikum.

Hier wird der variable Teil der Vergütung in Abhängigkeit von der übernommenen Verantwortung und dem Zeitaufwand verteilt. Dies führt im Ergebnis zu einer erheblichen Spreizung der Vergütung: Sie reicht von ca. 60.000 Euro für ein einfaches Mitglied über 409.000 Euro für den 2. Stellvertretenden Vorsitzenden bis zu 514.000 Euro für den Aufsichtsratsvorsitzenden. Im Durchschnitt erreicht die Vergütung mit 133.750 Euro je Mitglied DAX-Niveau.

Im vergangenen Jahr 2011 haben drei DAX-Gesellschaften (MDAX: sechs Gesellschaften) **erstmalig eine reine Fixvergütung** für den Aufsichtsrat gezahlt. Im Jahr 2012 haben weitere drei DAX-Gesellschaften und ein Unternehmen im MDAX auf eine Fixvergütung umgestellt. Je eine Gesellschaft im DAX und im MDAX haben dies bereits für das kommende Jahr entschieden, so dass ab dem Jahr 2013 einschließlich der Gesellschaften, die bereits seit längerem über eine reine Fixvergütung verfügen, insgesamt neun DAX- und 19 MDAX-Gesellschaften keine erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile mehr zahlen werden.

Insbesondere im DAX ist ein Trend zu einer reinen Fixvergütung zu beobachten.

Dabei liegt deren Anteil im MDAX mit 39,6% noch über dem im DAX mit 34,6%. Im Vergleich zu den Ergebnissen einer im Jahr 2003 durch das Deutsche Aktieninstitut durchgeführten Studie ist der Anteil in den MDAX-Gesellschaften nahezu unverändert (Anteil Fixvergütung 41,2%). Bei den im DAX notierten Unternehmen ist dagegen ein deutlicher Anstieg zu beobachten; ihr Anteil betrug im Jahr 2003 lediglich 18,2%.¹⁰

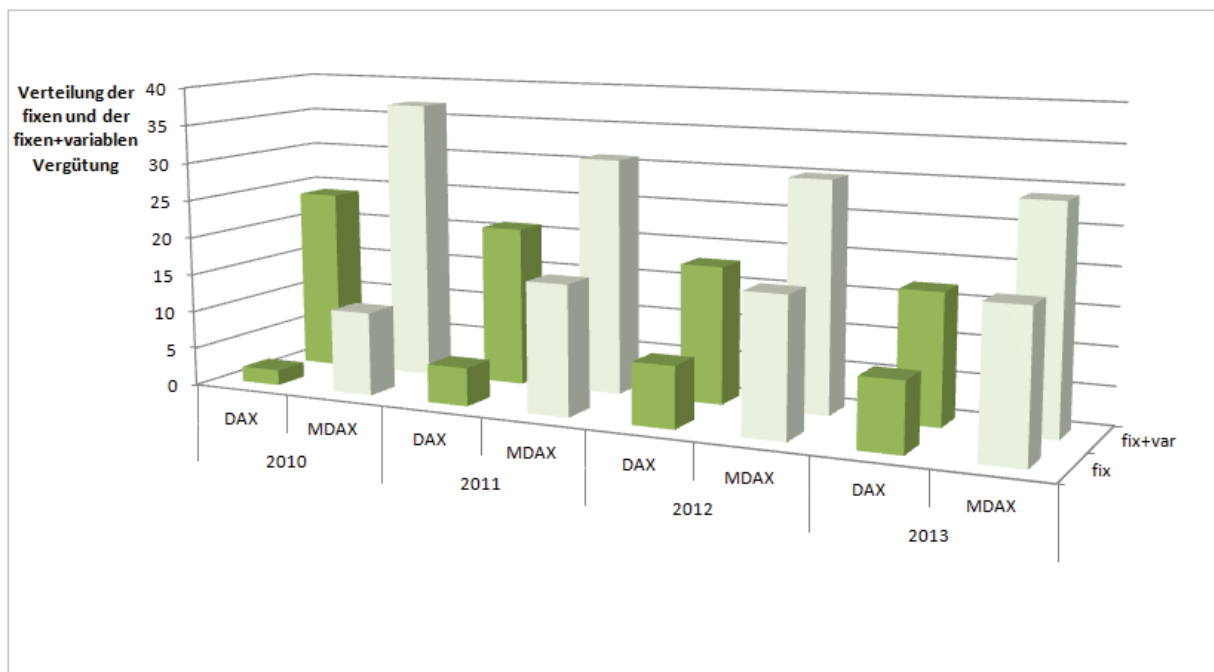


Abbildung 3: Vergütungsstruktur des Aufsichtsrats im DAX und im MDAX

¹⁰ Vgl. Deutsches Aktieninstitut (2003): Empfehlungen zur Aufsichtsratsvergütung, Frankfurt am Main, S. 105.

Abbildung 3 zeigt für den DAX und für den MDAX die jeweilige Anzahl der Unternehmen mit fixer beziehungsweise mit variabler Vergütung; sie verdeutlicht den aktuellen Trend zu einer Umstellung auf eine Fixvergütung in den DAX- und MDAX-Gesellschaften.

Es stellt sich die Frage, wie die **Umstellung auf eine Fixvergütung** die Vergütungshöhe der betroffenen Gesellschaften beeinflusst. Bevor dies näher analysiert wird, soll zunächst ein Blick auf die insgesamt zu beobachtende Veränderung der Vergütungshöhe im Vergleich der Jahre 2010 und 2011 erfolgen. Im DAX stieg die insgesamt gezahlte Vergütung der Aufsichtsräte um ca. 8% von 58,5 Mio. Euro (2010) auf 63,2 Mio. Euro (2011); dieser Anstieg liegt damit deutlich über der Nominallohnentwicklung. Im MDAX fällt der Anstieg mit 3% auf 48,3 Mio. Euro dagegen moderater aus. Im DAX kann Infineon mit 263% den größten relativen Anstieg verzeichnen, da im Gegensatz zum Jahr 2010 eine variable Vergütung in Höhe von 604.000 Euro gezahlt wurde. Darüber hinaus wurden auch die Fixvergütung und die aufwandbezogene Vergütung deutlich angehoben. Der größte absolute Anstieg von über 2 Mio. Euro (38%) ist bei Volkswagen zu verzeichnen. Dies resultiert nahezu vollständig aus einer höheren variablen Vergütung. Einen Vergütungsrückgang von über 1,3 Mio. Euro (-51%) mussten die Aufsichtsratsmitglieder bei Lufthansa hinnehmen, da ihre variable Vergütung entfiel.

Eine dividendenorientierte variable Vergütung setzt kurzfristige und falsche Anreize.

Diese Zahlen verdeutlichen den positiven wie auch negativen Anreizeffekt einer variablen Vergütung. Es ist jedoch fraglich, ob etwa wie im Falle von Volkswagen eine variable Vergütung auf Basis der Dividende einen Leistungsanreiz (nicht einen Anreiz zur Erhöhung der Dividende) für die Aufsichtsratsmitglieder bedeutet.

Auffallend ist, dass mit der Umstellung auf eine fixe Vergütung im Vergleich zum Jahr 2010 **keine Verringerung der Vergütung** verbunden zu sein scheint. Hier kann e.on als Beispiel genannt werden, wo trotz des Wegfalls der variablen Vergütung von 2,6 Mio. Euro im Vorjahr die Gesamtvergütung nahezu unverändert bei ca. 4,8 Mio. Euro liegt (Rückgang 83.764 Euro). Mit knapp 239.000 Euro pro Aufsichtsratsmitglied belegt e.on damit einen Spitzenplatz bei der Vergütung im Jahr 2011. Bei manchen Unternehmen kann sogar ein Anstieg der Vergütung beobachtet werden: So stieg die Vergütung bei Siemens im Zuge der Umstellung der Vergütungsstruktur um 15%; mit durchschnittlich 219.000 Euro zählen diese Aufsichtsratsmitglieder damit zu den Spitzenverdienern.

KERNERGEBNISSE

- Die durchschnittliche Vergütung je Aufsichtsratsmitglied liegt mit 140.000 Euro im DAX doppelt so hoch wie im MDAX (74.000 Euro).
- Volkswagen hat mit durchschnittlich 370.000 Euro je Aufsichtsratsmitglied die höchste Vergütung.
- Die durchschnittliche relative Vergütung eines Aufsichtsratsmitglieds im Vergleich zu einem Vorstandsmitglied seines Unternehmens schwankt zwischen 2% und 13,6% - im Mittel beträgt die durchschnittliche Vergütung eines Aufsichtsratsmitglieds im DAX 5,3% und im MDAX 5,5%.
- Im Jahr 2011 haben drei DAX- und sechs MDAX-Gesellschaften auf eine Fixvergütung umgestellt - dieser Trend hat sich 2012 bei drei DAX-Gesellschaften und einem MDAX-Unternehmen fortgesetzt.
- Mit der Umstellung auf eine reine Fixvergütung ist in der Regel keine Einkommensverringern verbunden - einige Unternehmen nutzen dies sogar für eine Anpassung nach oben.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die in der Literatur geäußerte Hauptkritik an einer variablen Vergütung des Aufsichtsrats bezieht sich auf die falsche Bemessungsgrundlage. So bemängelt die DSW etwa die im DAX bei elf Unternehmen zu beobachtende Bezugnahme auf die Dividendenhöhe. Dies sei zum einen aufgrund der potenziellen Beeinflussbarkeit durch den Aufsichtsrat keine geeignete Bezugsgröße, zum anderen werden wünschenswerte langfristige, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Aspekte vollkommen vernachlässigt. Zudem wird durch eine variable Vergütung dem gerade in Krisenzeiten hohen Arbeitsaufkommen der Aufsichtsräte nicht genügend Rechnung getragen.

Dieses Problem scheint jedoch bei einer langfristig ausgerichteten Vergütung grundsätzlich lösbar zu sein. Gerade kleinere Unternehmen, die in der Regel nicht in der Lage sind, Fixvergütungen auf DAX-Niveau zu zahlen, eröffnet eine variable Vergütung zudem die Möglichkeit, hochqualifizierte Aufsichtsratsmitglieder zu gewinnen. Bei einer geringen, wenig anreizkompatiblen Vergütung besteht dagegen die Gefahr, dass der Gedanke der Netzwerkzugehörigkeit und Prestigedenken die ausschlaggebenden Gründe für die Übernahme eines Mandates sind. Wichtig ist dabei die richtige Ausgestaltung der variablen Vergütung durch die Ausrichtung am nachhaltigen Unternehmenserfolg, die Einführung einer Höchstgrenze (Cap) sowie die Berücksichtigung besonderer Funktionen oder einer hohen zeitlichen Belastung, etwa in Krisenzeiten.

V. Zusammenfassung: Aufsichtsrats-Score 2012

Eine größere Zahl der betrachteten DAX- und MDAX-Gesellschaften weist bereits eine **hohe Qualität in der Besetzung und der Tätigkeit ihrer Aufsichtsräte** auf. Dieses zum Teil vorbildliche Qualitätsniveau zeigt sich auch im Aufsichtsrats-Score, der in den folgenden Tabellen getrennt nach DAX- und MDAX-Gesellschaften dargestellt ist. Der Gesamtscore sowie die Einzelwerte für die vier Teilbereiche Arbeitsweise, Eignung, Diversity und Transparenz werden durch die Angabe der Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder, die durchschnittliche Vergütung je Aufsichtsratsmitglied sowie die relative Vergütungshöhe im Vergleich zum Vorstand¹¹ ergänzt.

1. Aufsichtsrats-Score 2012 - DAX

Tabelle 7 enthält auf Basis des Aufsichtsrats-Scores die Rangfolge der Unternehmen im DAX.

	Anzahl AR-Mitglieder	Durchschnittsvergütung	Relative Vergütung	Organisations-effizienz	Eignung	Diversity	Transparenz	Summe AR-Score
SAP AG	16	189.213	4%	81,9%	94,8%	75,0%	40,6%	82,3%
Deutsche Börse AG	18	100.778	4%	83,3%	81,3%	75,0%	53,1%	78,6%
Siemens AG	20	219.167	6%	72,2%	89,6%	75,0%	53,1%	77,5%
Deutsche Telekom AG	20	90.467	5%	83,3%	87,5%	50,0%	37,5%	77,1%
Commerzbank AG	20	80.950	14%	68,1%	88,5%	75,0%	65,6%	76,7%
ThyssenKrupp AG	20	89.398	4%	66,7%	92,7%	50,0%	59,4%	74,7%
Daimler AG	20	150.000	4%	62,5%	85,4%	75,0%	65,6%	73,2%
Deutsche Bank AG	20	130.430	3%	62,5%	86,5%	75,0%	53,1%	72,4%
Münchener Rück AG	20	77.253	7%	66,7%	82,3%	75,0%	43,8%	71,5%
Deutsche Post AG	20	70.500	4%	65,3%	93,8%	50,0%	25,0%	71,1%
Metro AG	20	86.943	3%	66,7%	88,5%	50,0%	37,5%	70,8%
Beiersdorf AG	12	116.097	10%	70,8%	79,2%	75,0%	31,3%	70,6%
Allianz SE	12	167.400	6%	72,2%	68,8%	75,0%	65,6%	70,5%
E.ON AG	20	238.688	8%	68,1%	82,3%	50,0%	46,9%	69,8%
Infineon Technologies AG	12	141.167	6%	76,4%	76,0%	50,0%	31,3%	69,1%
BMW AG	20	222.751	6%	54,2%	93,8%	50,0%	40,6%	68,2%
adidas AG	12	76.667	2%	61,1%	80,2%	75,0%	37,5%	67,8%
RWE AG	20	123.600	4%	72,2%	65,6%	50,0%	59,4%	66,1%
HeidelbergCement AG	12	66.917	4%	52,8%	93,8%	50,0%	18,8%	65,5%
Volkswagen AG	20	368.808	4%	62,5%	76,0%	75,0%	21,9%	65,1%
K+S Aktiengesellschaft	16	92.728	3%	44,4%	80,2%	50,0%	75,0%	62,4%
Bayer AG	20	114.950	4%	52,8%	69,8%	50,0%	43,8%	58,4%
MAN SE	16	138.750	7%	56,9%	68,8%	50,0%	31,3%	58,4%
Linde AG	12	191.208	8%	45,8%	78,1%	50,0%	37,5%	58,3%
BASF SE	12	243.542	6%	44,4%	77,1%	50,0%	34,4%	57,0%
Lufthansa AG	20	63.750	4%	41,7%	74,0%	50,0%	18,8%	53,1%

Tabelle 7: DAX - Aufsichtsrats-Score 2012

SAP weist mit 82,3% den höchsten Aufsichtsrats-Score auf (Vorjahr Rang 2). Dies ist auf verschiedene Aspekte in der Tätigkeit des SAP-Aufsichtsrats zurückzuführen: So existiert

¹¹ Die relative Vergütungshöhe gibt an, wie hoch die durchschnittliche Vergütung eines Aufsichtsratsmitglieds im Verhältnis zur durchschnittlichen Vergütung eines Vorstandsmitglieds in der gleichen Gesellschaft ist.

eine große Anzahl von Ausschüssen, die mit insgesamt 29 Ausschusssitzungen den Vorstand sehr aktiv begleiten. Daneben wurde zur Begleitung einer kritischen Rechtsstreitigkeit mit Oracle ein zeitlich befristeter Sonderausschuss eingerichtet. Ebenfalls auffallend ist das vergleichsweise hohe Qualifikationsniveau der Vertreter der Arbeitnehmer sowie das bereits heute erreichte Ausmaß an Diversität im Gremium. Schließlich ist trotz der insgesamt ausbaufähigen Transparenz der Bericht des Aufsichtsrats vorbildlich, der über formal-juristische Ausführungen hinaus auch Geschäftsthemen adressiert.

Die **Deutsche Börse** erreicht mit 78,6% den zweithöchsten Wert. Besonders hervorzuheben ist hier die Arbeitsweise des Aufsichtsrats: Mit 13 Gremiensitzungen, einer sehr intensiven Ausschusstätigkeit sowie vier zusätzlichen Vorbereitungsworkshops des Aufsichtsrats wurde ein sehr hohes Intensitätsniveau in der Aufsichtsrats­tätigkeit erreicht. Zusätzlich beauftragte der Aufsichtsrat externe Sachverständige, um ihn im Rahmen des geplanten Zusammenschlusses der Deutschen Börse mit NYSE Euronext zu unterstützen. Wie im letzten Jahr weist auch **Siemens** mit 77,5% einen sehr hohen Wert auf. Im Vergleich zur Deutschen Börse oder auch zur viertplatzierten **Deutschen Telekom** fällt jedoch die Arbeitsintensität des Gesamtgremiums sowie der Ausschüsse ab.

Beide Unternehmen, die **Deutsche Börse** (+ 6 Plätze) und die **Deutsche Telekom** (+ 6 Plätze), verbessern sich deutlich im Vergleich zum Vorjahr. So steigt etwa bei der Deutschen Börse die Arbeitsintensität des Aufsichtsrats unter anderem durch die bereits erwähnten Workshops weiter an, und auch der Einsatz externer Sachverständiger weist auf eine sehr intensive Überwachungsarbeit hin. Die Deutsche Telekom hat die Sitzungsfrequenz von sechs auf elf Sitzungen ausgeweitet sowie zwei zusätzliche Ausschüsse eingerichtet, davon einen temporären Sonderausschuss. Da der Aufsichtsratsvorsitzende nur in der Hälfte der Ausschüsse als Ausschussvorsitzender tätig ist, erfolgt gleichzeitig die Einbindung weiterer Teile des Aufsichtsrats. Auch bei **RWE** (+ 7 Plätze) ist eine beachtliche Verbesserung in der Aufsichtsrats­tätigkeit zu beobachten, was unter anderem auf eine Erhöhung der Sitzungsfrequenz, die Einsetzung eines Sonderausschusses sowie Verbesserungen in der Transparenz zurückzuführen ist.

Insgesamt zeigt ein Vergleich der Jahre 2011 und 2012 im DAX ein wachsendes Qualitätsniveau in der Tätigkeit und der Besetzung der Aufsichtsräte. Vor dem Hintergrund der aktuell zu beobachtenden rechtlichen Entwicklungen aber auch dem Wandel in der Besetzungspolitik ist davon auszugehen, dass sich dieser Trend auch zukünftig fortsetzen wird.

2. Aufsichtsrats-Score 2012 - MDAX

Der **Aufsichtsrats-Score der MDAX-Unternehmen** wird in Tabelle 8 dargestellt. Ein Vergleich des **durchschnittlichen Aufsichtsrats-Scores** zwischen **MDAX** (56,4%) und **DAX** (68,6%) offenbart den Nachholbedarf an einer professionalisierten Besetzung und Arbeitsweise mancher MDAX-Aufsichtsräte. Bereits die vorangegangene Analyse der einzelnen Betrachtungsfelder hat gezeigt, dass die MDAX-Unternehmen in allen vier Feldern Entwicklungspotenzial aufweisen. Auch hier besteht - ebenso wie im DAX - eine große Spannweite zwischen dem Unternehmen mit dem höchsten Aufsichtsrats-Score (KUKA mit 70,2%) und dem Unternehmen mit dem geringsten Wert (Gerry Weber mit 35,9%). Dabei zeigt die Rang-

folge in Tabelle 8, dass der erreichte Score nicht im Zusammenhang mit der Gremiengröße zu stehen scheint, diese also nicht ursächlich für die Qualität in der Aufsichtsratsarbeit ist.

	Anzahl AR-Mitglieder	Durchschnittsvergütung	Relative Vergütung	Organisations-effizienz	Eignung	Diversity	Transparenz	Summe AR-Score
KUKA AG	12	71.250	4%	73,6%	82,3%	50,0%	28,1%	70,2%
Axel Springer AG	9	277.778	8%	60,9%	85,4%	75,0%	18,8%	67,9%
ProSiebenSat.1 AG	9	74.944	5%	75,0%	70,8%	50,0%	25,0%	65,8%
Symrise AG	12	66.412	8%	56,9%	81,3%	50,0%	53,1%	65,6%
Brenntag AG	6	113.833	5%	67,2%	69,8%	75,0%	31,3%	65,4%
Gildemeister AG	14	47.704	3%	55,6%	79,2%	75,0%	31,3%	64,5%
Klößner Co. SE	6	57.403	7%	54,7%	77,1%	50,0%	65,6%	64,3%
Fraport AG	20	26.735	2%	69,4%	68,8%	50,0%	37,5%	64,0%
Hugo Boss AG	12	159.250	7%	51,4%	81,3%	75,0%	31,3%	63,7%
SGL Carbon SE	12	39.533	2%	55,6%	71,9%	75,0%	46,9%	63,2%
Hochtief AG	16	35.063	3%	68,1%	64,6%	75,0%	25,0%	63,1%
Fuchs Petrolub AG	6	88.667	7%	67,2%	74,0%	25,0%	34,4%	62,4%
Sky Deutschland AG	9	82.222	6%	71,9%	52,1%	75,0%	46,9%	61,8%
GSW Immobilien AG	6	34.583	5%	65,6%	68,8%	50,0%	28,1%	61,6%
TUI AG	16	82.250	4%	54,2%	79,2%	50,0%	25,0%	60,8%
Vossloh AG	6	73.396	7%	71,9%	72,9%	0,0%	28,1%	60,7%
Wincor Nixdorf AG	12	56.229	5%	48,6%	93,8%	0,0%	37,5%	60,7%
Rhön-Klinikum AG	20	133.750	8%	56,9%	75,0%	50,0%	25,0%	60,3%
Rheinmetall AG	16	70.875	5%	43,1%	83,3%	50,0%	46,9%	60,2%
Lanxess AG	16	116.938	7%	50,0%	77,1%	50,0%	43,8%	60,2%
Hannover Rückvers. AG	9	88.860	8%	51,6%	68,8%	75,0%	40,6%	59,7%
Kabel Deutschland AG	12	47.333	2%	47,2%	68,8%	100,0%	25,0%	58,9%
Stada Arzneimittel AG	9	70.035	4%	48,4%	82,3%	25,0%	40,6%	58,9%
Gerresheimer Glas AG	12	75.033	9%	38,9%	81,3%	50,0%	53,1%	58,4%
Aareal Bank AG	12	69.830	3%	61,1%	69,8%	0,0%	56,3%	58,0%
GEA Group AG	12	95.583	5%	48,6%	67,7%	75,0%	37,5%	57,8%
Heidelb. Druckmaschinen AG	16	26.590	4%	48,6%	75,0%	50,0%	25,0%	56,9%
Puma SE	9	27.678	2%	65,6%	56,3%	50,0%	31,3%	56,9%
Deutz AG	12	25.938	2%	50,0%	63,5%	75,0%	37,5%	56,7%
HHLA AG	12	24.262	3%	70,8%	59,4%	25,0%	18,8%	56,5%
Continental AG	20	119.800	5%	58,3%	68,8%	25,0%	25,0%	55,8%
Celesio AG	12	40.925	3%	44,4%	72,9%	25,0%	43,8%	53,8%
Deutsche Wohnen AG	6	25.000	4%	75,0%	54,2%	0,0%	18,8%	53,5%
Aurubis AG	12	95.569	7%	50,0%	72,9%	25,0%	12,5%	52,9%
Rational AG	3	190.667	20%	57,1%	74,0%	0,0%	0,0%	52,4%
Wacker AG	16	109.708	5%	34,7%	80,2%	25,0%	28,1%	51,3%
Douglas AG	16	49.669	5%	37,5%	75,0%	50,0%	0,0%	50,0%
Deutsche Euroshop AG	9	37.187	7%	48,4%	62,5%	25,0%	31,3%	50,0%
Bilfinger Berger SE	12	110.917	7%	59,7%	47,9%	50,0%	12,5%	49,3%
Südzucker AG	20	95.000	15%	45,8%	61,5%	25,0%	34,4%	48,9%
Leoni AG	12	114.667	5%	41,7%	63,5%	25,0%	31,3%	47,7%
Baywa AG	16	33.625	3%	51,4%	52,1%	50,0%	12,5%	47,6%
MTU AG	12	58.667	4%	45,8%	57,3%	25,0%	37,5%	47,5%
Salzgitter AG	21	49.643	5%	41,7%	62,5%	50,0%	0,0%	46,7%
Fielmann AG	16	30.188	2%	29,2%	67,7%	50,0%	12,5%	45,0%
Elring Klinger AG	12	51.592	7%	30,6%	61,5%	50,0%	25,0%	44,3%
Krones AG	12	29.667	3%	27,8%	70,8%	25,0%	21,9%	44,1%
Gerry Weber Int. AG	6	85.000	4%	26,6%	50,0%	25,0%	28,1%	35,9%

Tabelle 8: MDAX - Aufsichtsrats-Score 2012

Das erstplatzierte Unternehmen **KUKA** zeichnet sich durch eine große Anzahl aktiver Ausschüsse aus. Dabei liegt ein starker Fokus auf Strategie- und Technologiethematen; hier bestehen sogar zwei Ausschüsse, die sich als Strategie- und Entwicklungsausschuss sowie als Technologie- und Produktionsausschuss sehr intensiv mit diesen Fragestellungen befassen.

Zum Vergleich: Krones belässt es für den gesamten Aufsichtsrat bei einem „Aufsichtsratsausschuss“, der neben allgemeinen Rechnungslegungs- und Abschlussfragen über keine besondere inhaltliche Stoßrichtung zu verfügen scheint. Darüber hinaus weisen die Aufsichtsratsmitglieder von KUKA ein sehr umfassendes und breites Kompetenzprofil auf, wohingegen die Diversity und insbesondere die Transparenz verbesserungsfähig sind.

Das zweitplatzierte Unternehmen **Axel Springer** hat nicht nur die im MDAX-Durchschnitt bestbezahlten Aufsichtsratsmitglieder, es erreicht zudem Spitzenwerte bei der Eignung und der Diversität. Darüber hinaus gibt es eine intensive Ausschusstätigkeit, obwohl der Aufsichtsrat insgesamt nur aus neun Mitgliedern besteht. Kritisch ist jedoch anzumerken, dass der Aufsichtsratsvorsitzende ebenfalls den Vorsitz im Prüfungsausschuss übernommen hat.

An dritter Stelle findet sich mit **ProSiebenSat.1** ebenfalls ein Medienunternehmen, das ebenso wie Axel Springer über einen dominanten Großaktionär verfügt. Im Gegensatz zu Axel Springer handelt es sich jedoch nicht um eine Unternehmerfamilie, sondern um ein Konsortium aus Private Equity-Gesellschaften. Auch hier sind sowohl der gesamte Aufsichtsrat als auch verschiedene Ausschüsse sehr intensiv tätig. Darüber hinaus finden regelmäßig Executive Sessions ohne den Vorstand statt und auch der Prüfungsausschuss hat ohne den Vorstand getagt, wodurch sowohl im Gesamtgremium als auch im Ausschuss unabhängige und eigenbestimmte Diskussionen ohne Einflussnahme durch den Vorstand möglich werden. Schließlich sind im Aufsichtsrat sehr umfassende Kompetenzen vorhanden; es ist jedoch kritisch zu bemerken, dass keine Besetzungsziele formuliert wurden, was mit der Dominanz der Private Equity-Gesellschaften begründbar scheint.

Die Bewertung von Axel Springer sowie von ProSiebenSat.1 geben ein gutes Beispiel, dass die Existenz eines dominierenden Aktionärs - sei es die Gründerfamilie oder eine Private Equity-Gesellschaft - eine funktionsfähige Überwachung durch den Aufsichtsrat nicht zwingend behindert, sondern im Gegenteil diese befördern kann. Anders sieht es dagegen bei den vier letztplatzierten Unternehmen aus. Hier scheint die Corporate Governance noch sehr stark auf den Gründer beziehungsweise die Vertreter der Unternehmerfamilie ausgerichtet zu sein, so dass eine professionalisierte Überwachung durch den Aufsichtsrat scheinbar (noch) nicht als erforderlich gesehen wird beziehungsweise der Aufsichtsrat eine eher beratende Rolle sowohl für den Vorstand als auch für die Unternehmerfamilie einnimmt. Dies kann zum einen daran liegen, dass der Gründer und Treiber der Unternehmensentwicklung wie bei Gerry Weber noch aktiv im Unternehmen tätig ist und somit noch kein Übergang auf ein professionelles Management erfolgt ist; oder es besteht eine große Dominanz der Eigentümerfamilie, die über die Person des Aufsichtsratsvorsitzenden einen sehr starken Einfluss ausübt.

VI. Best Practices der Aufsichtsratstätigkeit

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass die gelebte Aufsichtsratspraxis trotz des weitgehend identischen rechtlichen Handlungsrahmens zu sehr unterschiedlichen Ausprägungen in der Tätigkeit und der Besetzung von Aufsichtsräten gelangt. Bereits heute gibt es eine größere Zahl von Unternehmen, die über eine **vorbildliche Corporate Governance mit zahlreichen Best Practices der Aufsichtsräte** verfügen. Auch manche Unternehmen, deren Gesamtsystem noch nicht als vorbildlich zu bezeichnen ist, können in Einzelaspekten der Aufsichtsratsarbeit durchaus Vorbildcharakter haben. Abbildung 4 fasst die im Rahmen der Studie identifizierten Best Practices der Aufsichtsratstätigkeit zusammen und dient als Leitlinie für weitere Unternehmen, diese Vorgehensweisen für sich zu prüfen und anzuwenden.

Handlungsfeld	Best Practice	Beispielunternehmen
Arbeitsweise	<ul style="list-style-type: none"> • Mindestens sechs bis acht Aufsichtsratssitzungen, bei Bedarf häufiger • Sitzungen ohne Mitglieder des Vorstands / Executive Sessions • Intensive Sitzungsvorbereitung durch Fachausschüsse, auch für strategische Themen • Temporäre Ausschüsse für intensive Begleitung von Sonderthemen • Dezierte Strategieworkshops und –sitzungen • Bei Bedarf Beauftragung externer Sachverständiger 	<ul style="list-style-type: none"> • Dt. Telekom, Deutz • Allianz, Daimler, Sky • SAP, KUKA • RWE, SAP • Daimler, Symrise • Dt. Börse
Eignung	<ul style="list-style-type: none"> • Breites Erfahrungsspektrum und vielfältige berufliche Hintergründe der Aufsichtsratsmitglieder • Besetzung wird durch Kompetenz bestimmt, nicht durch Netzwerkzugehörigkeit • Hohes Maß an Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> • SAP, KUKA • SAP, Allianz • Dt. Bank, Bilfinger Berger
Diversity	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil ausländischer Mitglieder mindestens 20% • Anteil weiblicher Mitglieder mindestens 30% 	<ul style="list-style-type: none"> • Siemens, Allianz • Beiersdorf, Fraport
Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsorientierte und inhaltliche Darstellung der Aufsichtsratstätigkeit • Veröffentlichung des Anforderungsprofils für Aufsichtsratsmitglieder • Begründung für den Vorschlag zur Wahl eines Aufsichtsratsmitglieds • Informationen über Fortbildungsveranstaltungen • Informationen über Ergebnis der Effizienzprüfung 	<ul style="list-style-type: none"> • SAP, Klöckner • Commerzbank • K+S, Klöckner • BMW, HeidelbergC. • HeidelbergCement

Abbildung 4: Best Practices der Aufsichtsratstätigkeit

Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass auch in den hier genannten Unternehmen die Anwendung der Best Practices zum Teil noch verbesserungsfähig ist. Dies gilt insbesondere im Bereich der Transparenz über die Besetzung der Aufsichtsräte, wo sich heute allenfalls Ansätze einer hinreichenden Information über zukünftige Aufsichtsratsmitglieder finden.

Als **Fazit** bleibt festzuhalten, dass gerade im MDAX eine sehr große Spannweite der Professionalisierung der Unternehmensüberwachung besteht. Dies kann jedoch nicht mehr mit einer unzureichenden Klarheit über die Anforderungen, die Haftungspotenziale oder die verfügbaren Instrumente begründet werden, sondern ausschließlich mit der **Rollenwahrnehmung durch die Aufsichtsratsmitglieder**. Eine weitere Professionalisierung der Tätigkeit des Aufsichtsrats sollte daher stärker als in der Vergangenheit an dem Verhalten der einzelnen Personen ansetzen und weniger an den institutionellen Rahmenbedingungen des gesamten Aufsichtsrats.

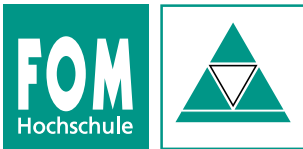
VII. Über den Autor der Studie

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.



Die 1993 von Verbänden der Wirtschaft gegründete staatlich anerkannte gemeinnützige FOM Hochschule verfügt über 24 Hochschulstudienzentren in Deutschland. Als praxisorientierte Hochschule für Berufstätige fördert die FOM den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Unternehmen. Dabei sind alle Studiengänge der FOM auf die Bedürfnisse von Berufstätigen und Auszubildenden zugeschnitten. Die hohe Akzeptanz der FOM zeigt sich nicht nur in der engen Zusammenarbeit mit staatlichen Hochschulen, sondern auch in zahlreichen Kooperationen mit regionalen mittelständischen Betrieben sowie mit internationalen Großkonzernen. FOM-Absolventen verfügen über solide Fachkompetenzen wie auch über herausragende soziale Kompetenzen und sind daher von der Wirtschaft sehr begehrt.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de**



Das KompetenzCentrum für Unternehmensführung & Corporate Governance (KCU) arbeitet anwendungsorientiert und fachübergreifend

Das KompetenzCentrum für Unternehmensführung & Corporate Governance (KCU) ist eine wissenschaftliche Einrichtung der FOM Hochschule. Das KCU zielt auf die Entwicklung anwendungsorientierter und fachübergreifender Forschungsergebnisse in den Bereichen Unternehmensführung und Corporate Governance. Hierfür arbeitet das KCU intensiv mit einem Netzwerk aus Unternehmen, Fachverbänden und wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen zusammen. Über die Einbindung von Experten aus unterschiedlichen Fachbereichen und gesellschaftlichen Gruppen werden aktuelle Herausforderungen einer „guten Unternehmensführung und -überwachung“ einer kritischen Analyse und Bewertung unterzogen, um Antworten auf zentrale Fragestellungen einer „Good Governance“ zu entwickeln.

In der KCU-Schriftenreihe werden aktuelle Ergebnisse der Tätigkeit des KCU veröffentlicht.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de/KCU**