



Best Practices der Aufsichtsratstätigkeit

Essen, 14 Januar 2013

Prof. Dr. Peter Ruhwedel

Wissenschaftlicher Leiter KCU KompetenzCentrum für
Unternehmensführung und Corporate Governance
Professur für Strategisches Management und Organisation
FOM Hochschule für Oekonomie & Management



1.

Welche Rolle und Aufgaben hat ein Aufsichtsrat?

2.

Wie füllen Aufsichtsräte ihre Rolle in der Praxis aus?

3.

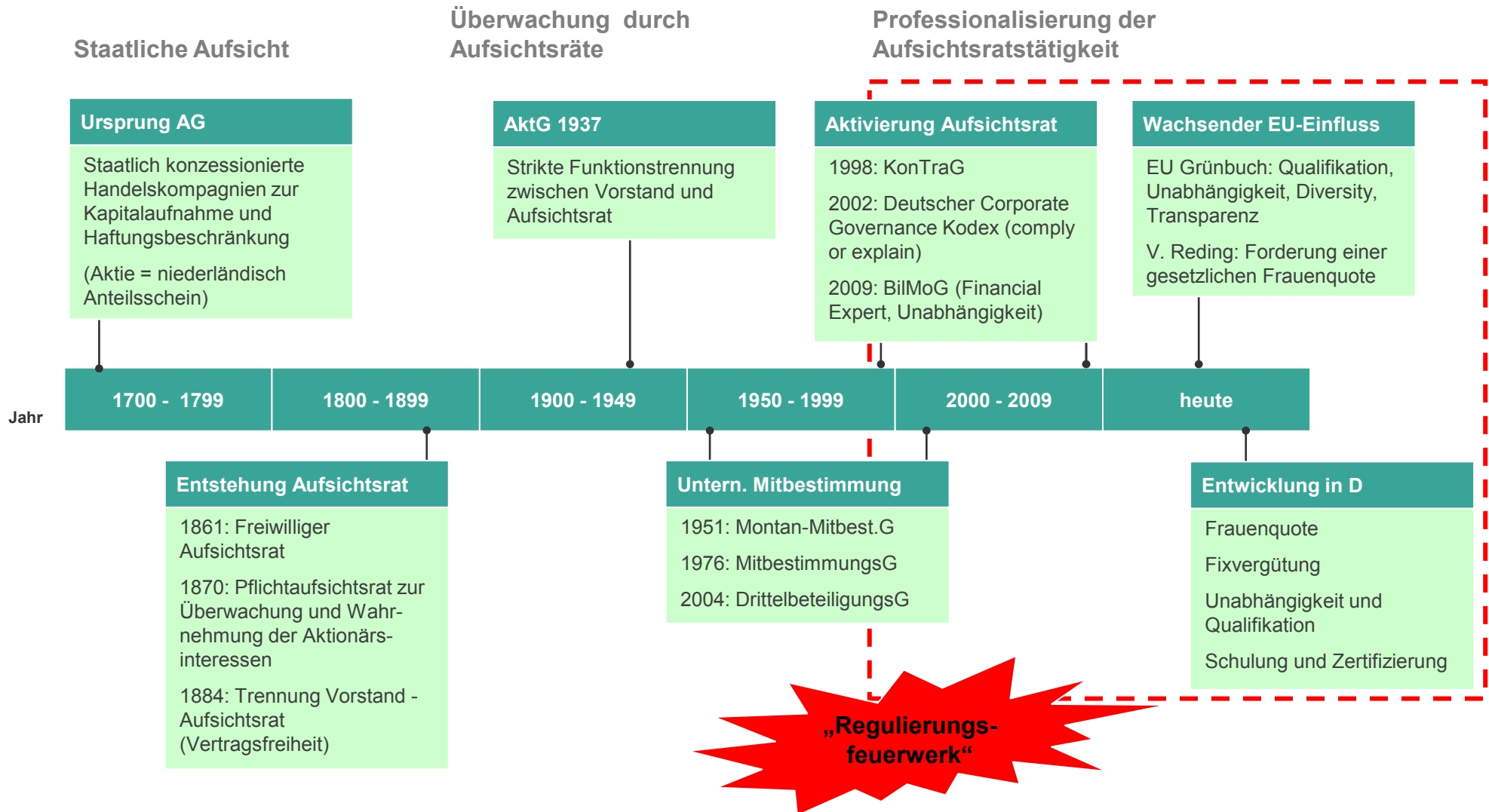
Was sind Best Practices der Aufsichtsratstätigkeit?



**„AUF SICHTSRÄTE glauben nicht an
Wunder, sie verlassen sich darauf.“**



Ursprünglich ein Organ nur der Aktionäre, sollen heute alle Aufsichtsratsmitglieder im Interesse des gesamten Unternehmens handeln





Das „Regulierungsfeuerwerk“ hat zu einer Ausweitung und Konkretisierung der Anforderungen an den Aufsichtsrat beigetragen

Vereinfachte Darstellung



► Aktuelle starker Fokus auf Diversity, Eignung und Unabhängigkeit der AR-Mitglieder

Überwachungspflichten

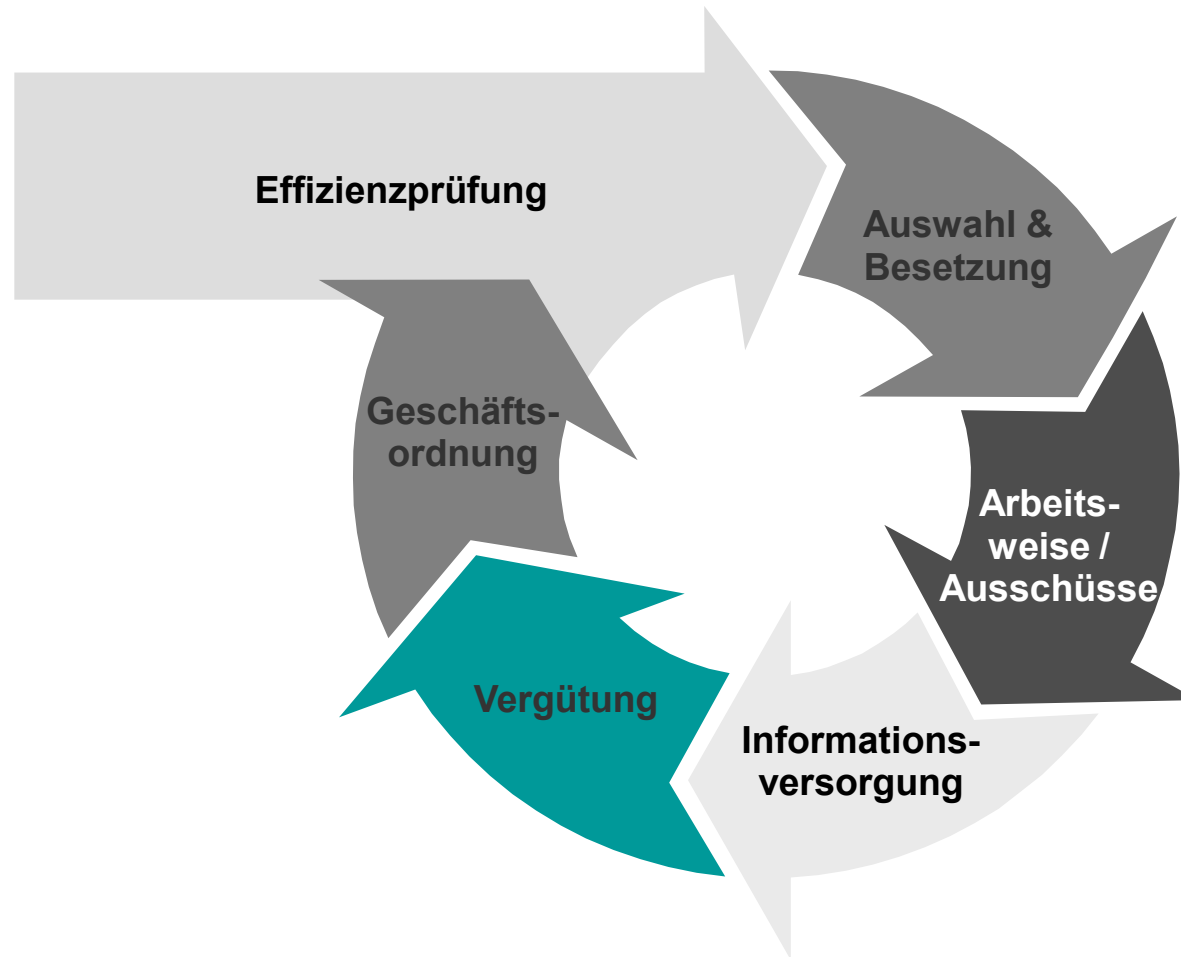
- Unternehmensstrategie und -planung einschließlich Abweichungsanalyse
- Aktuelle wirtschaftliche Situation sowie wichtige Einzelmaßnahmen des Unternehmens
- Jahresabschluss, Lagebericht und Gewinnverwendungsvorschlag
- Rechnungslegungsprozess, Internes Kontrollsystem, Internes Revisionssystem, Risikomanagement und Abschlussprüfung
- Unabhängigkeit des Abschlussprüfers
- Unternehmensorganisation

Entscheidungskompetenzen

- Mitentscheidung u.a. bei zustimmungspflichtigen Geschäften (Katalog wird durch den Aufsichtsrat festgelegt)
- Auswahl des Abschlussprüfers, Erteilung des Prüfungsauftrags und Honorarvereinbarung
- Vorstandsorganisation und –besetzung (einschließlich Abberufung)
- Vergütungssystem und Anstellungsverträge der Vorstandsmitglieder
- Zielvereinbarung für den Vorstand und Überprüfung der Zielerreichung

► **Durch die Wahrnehmung seiner originären Entscheidungskompetenzen verfügt der Aufsichtsrat über umfassende Gestaltungspotenziale und Einwirkungsmöglichkeiten**

Darüber hinaus ist der Aufsichtsrat für seine Besetzung sowie eine angemessene Organisation und Informationsversorgung verantwortlich



► Insbesondere in großen Gremien ist die Aufsichtsratsorganisation und die Informationsversorgung des Gremiums der Schlüssel zu einer funktionsfähigen Überwachung



Aussäen

- Auswahl und Bestellung der Vorstandsmitglieder
- Nachfolgeplanung für den Vorstand

Wässern & Düngen

- Zielsetzung und Vergütung des Vorstands
- Laufende Kommunikation und Unterstützung

Schneiden

- Überwachung und Gegensteuerung
- Entscheidung über wichtige Geschäfte

Unkraut jäten

- Abberufung von Vorstandsmitgliedern
- Durchsetzung von Schadenersatzansprüchen

Ernten

- Nachhaltige Wertschaffung für die Aktionäre
- Vergütung für den Aufsichtsrat

Aufsichtsräte agieren (pro-)aktiv, eigenverantwortlich und unabhängig vom Vorstand !



- Der Aufsichtsrat hat bis in die 90er Jahre häufig eine **passive Rolle** wahrgenommen und war stark vom Vorstand abhängig („**Ehrenamt Aufsichtsrat**“)
- Seit Einführung und Weiterentwicklung des **Deutschen Corporate Governance Kodex** hat eine **Professionalisierung** des Aufsichtsrats und seine **Emanzipation** vom Vorstand begonnen
- Die Entwicklung der Corporate Governance Regelungen und die öffentlich „gefühlte“ Corporate Governance Diskussion orientiert sich an **DAX30-Unternehmen** – Besonderheiten **kleinerer Gesellschaften** werden nur **unzureichend berücksichtigt**
- Der Umfang und der Detaillierungsgrad der Regelungen zur Arbeitsweise des Aufsichtsrats scheinen hinreichend zu sein – **Kompetenz, Unabhängigkeit** und **Transparenz** im Fokus
- Der Corporate Governance Rahmen der EU wird zu einer weiteren **Annäherung** zwischen den verschiedenen nationalen Regelungen beitragen
- Trotz der Übernahme von Elementen des Board-Systems bleibt die **Mitbestimmung** auf Unternehmensebene unverändert



1. Welche Rolle und Aufgaben hat ein Aufsichtsrat?

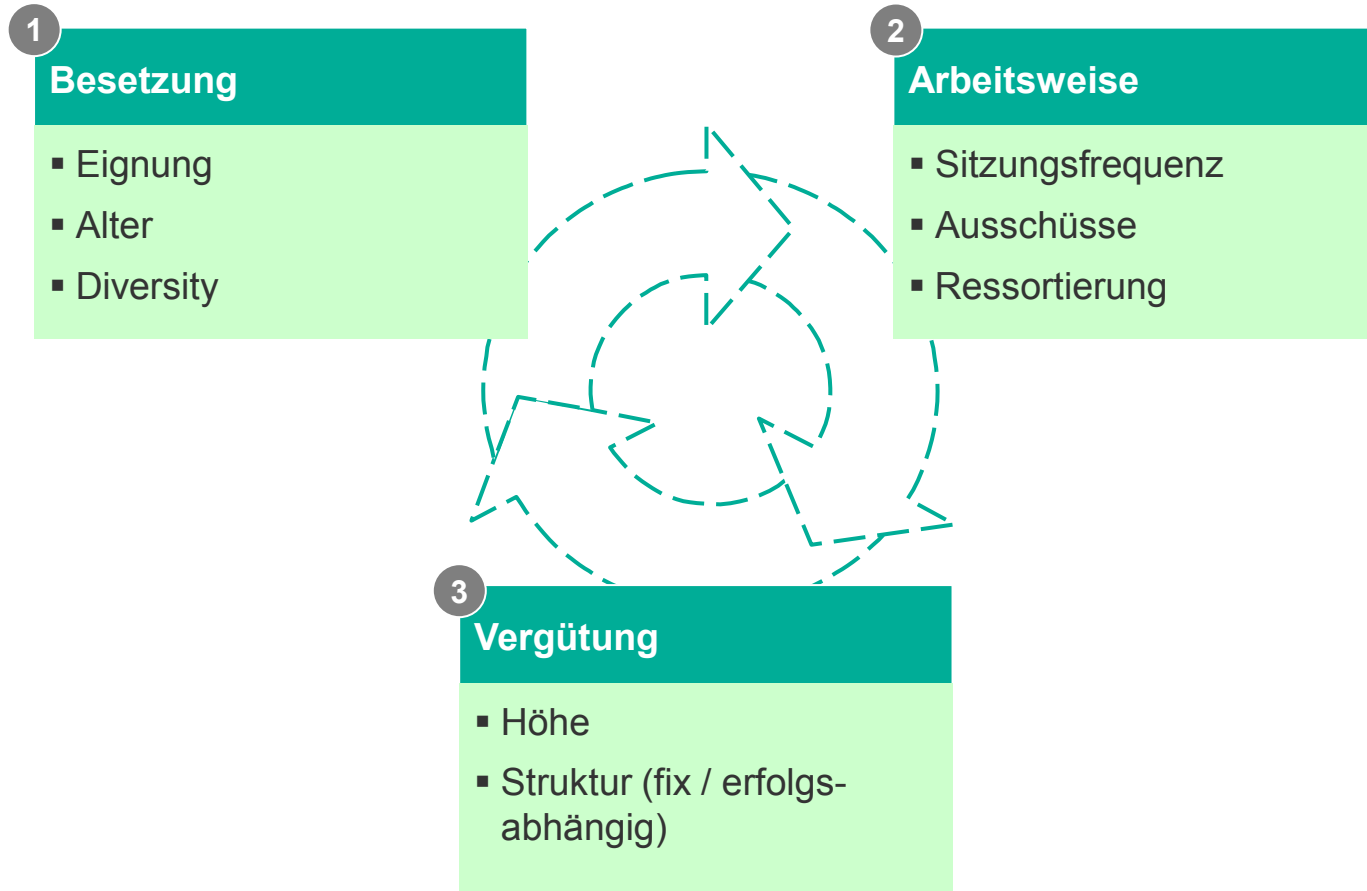
2. Wie füllen Aufsichtsräte ihre Rolle in der Praxis aus?

3. Was sind Best Practices der Aufsichtsratstätigkeit?



Für die externe Analyse der Tätigkeit von Aufsichtsräten wurden auf Basis öffentlicher Informationen drei Handlungsfelder untersucht

Vereinfachte Darstellung





| Anforderungsprofil veröffentlicht | |
|-----------------------------------|----------------|
| DAX | 2 (8 %) |
| MDAX | 0 (0 %) |

| Begründung des Wahlvorschlags | |
|-------------------------------|----------------|
| DAX | 1 (4 %) |
| MDAX | 2 (4 %) |

| Ziele für die Zusammensetzung definiert | |
|---|------------------|
| DAX | 24 (92 %) |
| MDAX | 34 (71 %) |

| Ziele sehen deutliche Veränderung vor | |
|---------------------------------------|-----------------|
| DAX | 0 (0 %) |
| MDAX | 5 (15 %) |

Quelle: Peter Ruhwedel, Aufsichtsrats-Score 2012; Auswertung öffentlich verfügbarer Informationen Geschäftsjahr 2011 der DAX und MDAX-Gesellschaften (ohne KGaA, N.V., S.A.)



| Unternehmen mit Hochschullehrer im AR | |
|---------------------------------------|------------------|
| DAX | 14 (54 %) |
| MDAX | 8 (17 %) |

| Wechsel in Cooling-Off-Periode | |
|--------------------------------|------------------|
| DAX | 13 (50 %) |
| MDAX | 16 (33 %) |

| Frauenanteil | |
|--------------|-------------|
| DAX | 19 % |
| MDAX | 14 % |

| Ausländeranteil | |
|-----------------|-------------|
| DAX | 30 % |
| MDAX | 12 % |

Quelle: Peter Ruhwedel, Aufsichtsrats-Score 2012; Auswertung öffentlich verfügbarer Informationen Geschäftsjahr 2011 der DAX und MDAX-Gesellschaften (ohne KGaA, N.V., S.A.)



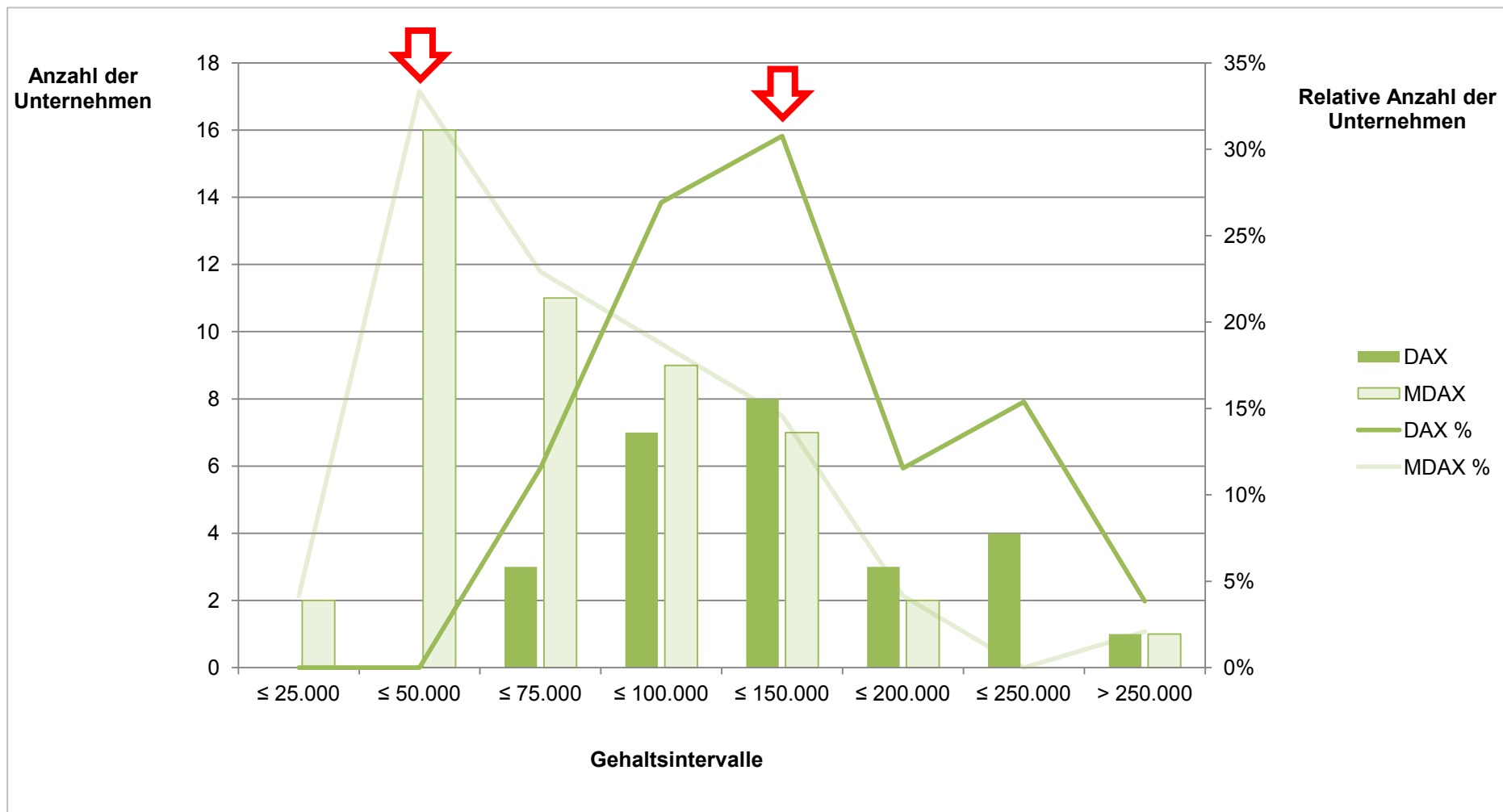
| Index Anzahl der Unternehmen | DAX | | MDAX | |
|---|---------|------|---------|------|
| | absolut | in % | absolut | in % |
| Präsidialausschuss | 22 | 85% | 25 | 52% |
| Anzahl Sitzungen je Unternehmen \emptyset | 5,2 | | 3,3 | |
| Prüfungsausschuss | 26 | 100% | 45 | 94% |
| Anzahl Sitzungen je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

Anmerkungen:

- Die durchschnittliche Anzahl der Ausschüsse liegt im DAX (5,1 je Unternehmen) deutlich über dem MDAX (3,3 je Unternehmen)
- Auch die durchschnittliche Sitzungsfrequenz liegt im DAX (6,6) über der im MDAX (5,8)
- Große Streuung von vier (z.B. Lufthansa) bis zu 13 Gremiensitzungen (Dt. Börse) zu beobachten
- Kleine Gremien richten weniger Ausschüsse ein, tagen aber bis zu zehnmal (z.B. Rational)

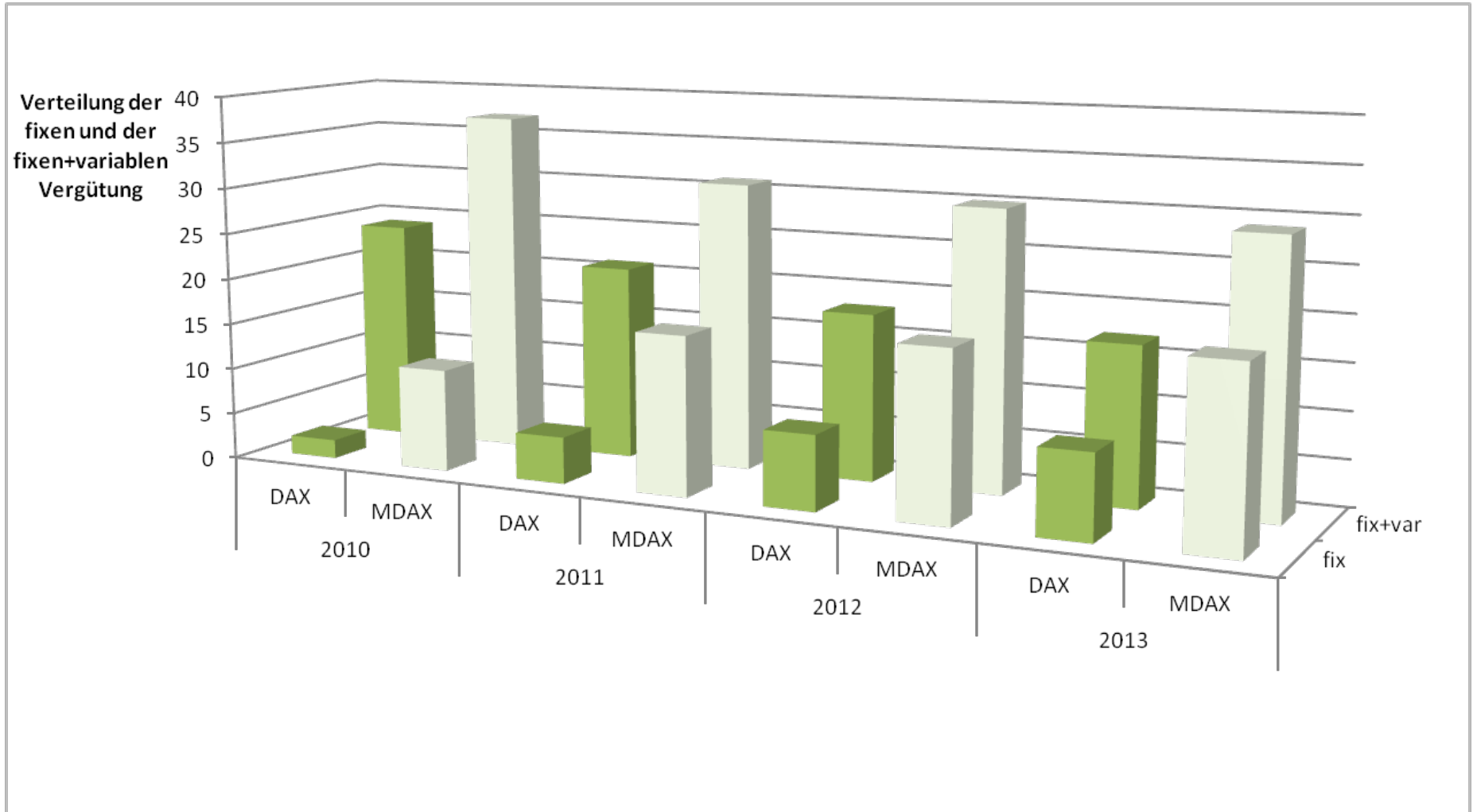
Quelle: Peter Ruhwedel, Aufsichtsrats-Score 2012; Auswertung öffentlich verfügbarer Informationen Geschäftsjahr 2011 der DAX und MDAX-Gesellschaften (ohne KGaA, N.V., S.A.)

Absoluter und relativer Anteil der Aufsichtsratsvergütung (Intervalle):



Quelle: Peter Ruhwedel, Aufsichtsrats-Score 2012; Auswertung öffentlich verfügbarer Informationen Geschäftsjahr 2011 der DAX und MDAX-Gesellschaften (ohne KGaA, N.V., S.A.)

Entwicklung der Struktur der Aufsichtsratsvergütung in den DAX- und MDAX-Unternehmen:



Quelle: Peter Ruhwedel, Aufsichtsrats-Score 2012; Auswertung öffentlich verfügbarer Informationen Geschäftsjahr 2011 der DAX und MDAX-Gesellschaften (ohne KGaA, N.V., S.A.)



1.

Welche Rolle und Aufgaben hat ein Aufsichtsrat?

2.

Wie füllen Aufsichtsräte ihre Rolle in der Praxis aus?

3.

Was sind Best Practices der Aufsichtsratstätigkeit?

| Handlungsfeld | Best Practice | Beispielunternehmen |
|----------------------------|--|---|
| <p>Besetzung</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Veröffentlichung des Anforderungsprofils für Aufsichtsratsmitglieder • Begründung für den Vorschlag zur Wahl eines Aufsichtsratsmitglieds • Breites Erfahrungsspektrum und vielfältige berufliche Hintergründe der Aufsichtsratsmitglieder • Anteil ausländischer Mitglieder mindestens 20% • Anteil weiblicher Mitglieder mindestens 30% | <ul style="list-style-type: none"> • SAP, Klöckner • Commerzbank • SAP, KUKA • Siemens, Allianz • Beiersdorf, Fraport |
| <p>Arbeitsweise</p> | <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 • Dezidierte 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 |
| <p>Vergütung</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Variable Vergütung am nachhaltigen Erfolg ausgerichtet mit Cap sowie Vergütung besonderer Funktionen | <ul style="list-style-type: none"> • Deutsche Telekom |



- Die rechtliche Weiterentwicklung der Corporate Governance hat sowohl zu einem **Qualitätsanstieg** aber auch zu einer **Verrechtlichung** der Tätigkeit von Aufsichtsräten beigetragen
- Durch die Verrechtlichung und dem hieraus resultierenden erhöhten **Haftungsrisiko** werden die Freiheitsgrade der Aufsichtsratsmitglieder erheblich eingeschränkt
- In einzelnen Aufsichtsräten werden die formalen Anforderungen bereits vorbildlich gelebt - es fehlt häufig noch an dem notwendigen **Kulturwandel** zu mehr Offenheit und Transparenz
- Ein nachhaltiger Kulturwandel erfordert **transparente Besetzungsprozesse** sowie die weitere **Professionalisierung** des Aufsichtsrats statt netzwerkorientierter Besetzungsprozesse
- Die Auswahl von Aufsichtsratsmitgliedern sollte sich ausschließlich an ihrer **Eignung** sowie an ihrer **persönlichen Unabhängigkeit** orientieren – zudem sollte das Gremium eine hinreichende berufliche und persönliche **Diversität der Mitglieder** abbilden
- Aufsichtsräte können Krisen und Complianceverstöße nur eingeschränkt verhindern – sie tragen jedoch **Verantwortung** für den richtigen „**tone from the top**“ mit vorbildlichen Wertvorstellungen und Verhaltensweisen im Sinne einer **nachhaltigen Unternehmensentwicklung**



www.fom.de/kcu | peter.ruhwedel@fom.de