KCU KompetenzCentrum
für Unternehmensführung & Corporate Governance
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Prof. Dr. Peter Ruhwedel

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

Aufsichtsrats-Score 2015

4. Dezember 2015

In Zusammenarbeit mit:

diep Deutsches Institut für Effizienzprüfung

Inhalt

- **Executive Summary**
- **Studiendesign**
- **Studienergebnisse**
  - Aufsichtsratscharakteristika
  - Aufsichtsratsvergütung
  - Aufsichtsrats-Score 2015
  - Fallbeispiele
  - Best Practices
- **Über uns**
- **Anhang mit detaillierten tabellarischen Übersichten**

Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse (1/4)

Eine Spitzengruppe von Unternehmen hat die Zusammensetzung und Arbeitsweise des Aufsichtsrats nachhaltig verbessert, so dass der Abstand zu den schwächeren Gremien wächst

- Auch in der aktuellen Untersuchung hat sich die **Qualität** und die **Transparenz** der Aufsichtsräte insgesamt weiter **verbessert** – so steigt der durchschnittliche Aufsichtsrats-Score der DAX- und MDAX-Unternehmen von 53,5% (2014) auf 56,3% (2015)

- Gleichzeitig besteht eine **Lücke** zwischen Unternehmen mit einem modernen Rollenverständnis des Aufsichtsrats und Unternehmen mit einem nicht mehr zeitgemäßen Verständnis, deren Besetzung, Arbeitsweise und Transparenz zum Teil deutlich abfällt – so liegt **der durchschnittliche Aufsichtsrats-Score der führenden zehn DAX-Unternehmen mit 74,5%** um 23%-Punkte über dem Durchschnitt der schlechtesten zehn DAX-Unternehmen

- Die **wachsenden Unterschiede** sind primär darauf zurückzuführen, dass ein Teil der Unternehmen deutliche Verbesserungen im Bereich des Aufsichtsrats durchgeführt hat, andere dagegen stehenbleiben oder sich sogar verschlechtern

- Ein **modernes Rollenverständnis** zeichnet sich insbesondere durch eine Besetzung der Gremien mit **unabhängigen Experten**, eine **hohe Diversität**, **aktive Fachausschüsse,** eine **intensive Tätigkeit des Gesamtgremiums** und eine **hohe Transparenz** aus – demgegenüber ist eine nicht mehr zeitgemäße Tätigkeit durch Passivität des Gesamtgremiums und eine dominierende Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden gekennzeichnet

- Der notwendige Rollenwandel des Aufsichtsrats erfordert ein **neues Selbstverständnis** sowie ein hohes Maß an **kritischer Selbstreflexionsfähigkeit** der Aufsichtsratsmitglieder. Ein Indiz für die hierfür erforderliche Anpassungsfähigkeit der Gremien ist ein **hoher Frauenanteil**, da dieser zu einer stärker an Eignungskriterien orientierten Besetzung und zu einem Aufbrechen herkömmlicher Besetzungsmuster führt – entsprechend ist bei den DAX-Unternehmen ein hoher Aufsichtsrats-Score positiv mit einem hohen Frauenanteil korreliert

Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse (2/4)

Defizite in der Aufsichtsratstätigkeit begünstigen die Entstehung von Unternehmenskrisen – Aufsichtsräte nehmen häufig erst in der Krise eine aktive Rolle ein

- Mit einem **Aufsichtsrats-Score von 84,2%** führt der **Deutsche Bank-Aufsichtsrat** das Ranking erneut an. Dies ist auf eine große Unabhängigkeit und Internationalität der Aufsichtsratsmitglieder, einen Frauenanteil von 35%, eine Gesamtzahl von 63 Plenums- und Ausschusssitzungen sowie eine vorbildliche Transparenz über die Zusammensetzung und Tätigkeit des Aufsichtsrats zurückzuführen
- Auffallend ist zudem die geringe **durchschnittliche Mandatsdauer** der Aufsichtsratsmitglieder von nur **2,5 Jahren**, was die erhebliche Veränderung in der Zusammensetzung des Gremiums in den vergangenen Jahren zeigt
- Spitzenreiter im MDAX ist mit einem Anstieg von 14,9%-Punkten **ProSiebenSat.1**, was neben einer weiteren Verbesserung der Arbeitsweise insbesondere auf einen deutlichen Transparenzgewinn zurückgeführt werden kann
- Im Mehrjahresvergleich fällt die **Leoni AG** auf, die im Jahr 2012 noch den Rang 41 im MDAX belegt hat. Mit einem Aufsichtsrats-Score von 72,9% belegt sie im aktuellen Ranking Platz 3
- **Intensive Diskussionsprozesse**, die Einbringung unterschiedlicher Erfahrungen und Sichtweisen (**Diversität**), das **Aufbrechen formalisierter Sitzungsabläufe** sowie die **Einbeziehung möglichst zahlreicher Aufsichtsrats-mitglieder** erhöhen die Problemlösungs- und Überwachungskompetenz des Aufsichtsrats und helfen, Risiken frühzeitig zu erkennen und zu bewältigen – die hierfür notwendige Aktivierung der Gremien wird jedoch oftmals erst durch akute Krisensituationen ausgelöst (z.B. bei **ThyssenKrupp**, **Deutsche Bank** oder **Bilfinger Berger**)

Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse (3/4)

In Familienunternehmen sowie Unternehmen mit einem dominierenden Großaktionär scheint der Aufsichtsrat seine Überwachungsfunktion nur eingeschränkt wahrzunehmen

- Über die rechtlichen Mindestanforderungen hinaus sollte die Zusammensetzung und die Arbeitsweise des Aufsichtsrats eine **umfassende Überwachung des Vorstands** ermöglichen - eine große Zahl von Aufsichtsräten weisen daher inzwischen ein **hohes Maß an Professionalisierung** auf
- Im MDAX finden sich zahlreiche **Familienunternehmen** bzw. Unternehmen mit einem **dominierenden Großaktionär** mit einem erheblichen Stimmrechtsanteil und somit Einflusspotential auf die Unternehmensleitung - in diesen Unternehmen scheint der Aufsichtsrat seine Überwachungsfunktion eher an den **gesetzlichen Mindeststandards** auszurichten und die Kontrolle wird zum Teil direkt durch den Großaktionär ausgeübt
- So verfügen die gemessen am Aufsichtsrats-Score schwächsten 13 MDAX-Unternehmen über einen dominierenden Großaktionär, der zwischen 25% (**Aurubis**) und 100% (**Jungheinrich**) der Stimmrechte kontrolliert - bei der durchschnittlichen Präsenz auf Hauptversammlungen ist somit bei jedem dieser Unternehmen davon auszugehen, dass der Großaktionär das gesamte Unternehmen dominiert und wesentliche Entscheidungen beeinflusst
- Auch wenn verschiedene Studien zeigen, dass insbesondere Familienunternehmen häufig eine überdurchschnittliche Performance realisieren können, so gibt es immer wieder auch Negativbeispiele (s. etwa VW oder die zwischenzeitlich in den SDAX abgestiegene Gerry Weber AG); ein professioneller und unabhängig besetzter Aufsichtsrat gewährleistet eine **funktionsfähige und zukunftsgerichtete Unternehmensüberwachung** und kann helfen, derartige Fehlentwicklungen zu vermeiden
- Die größte Herausforderung für Großaktionäre besteht in der Regel darin, **unabhängige Experten** in die Überwachungsgremien aufzunehmen; gleichzeitig besteht hierin oftmals der Schlüssel für die notwendige **Professionalisierung der Gremien** sowie eine **Erhöhung der Diversität** - beides wichtige Voraussetzungen für eine ausgewogene und risikoorientierte Überwachung

Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse (4/4)

Die Sitzungsfrequenz sowie die Anzahl der Fachausschüsse sind weiterhin auf einem hohen Niveau - Aufsichtsratsvergütung im DAX nimmt deutlich zu

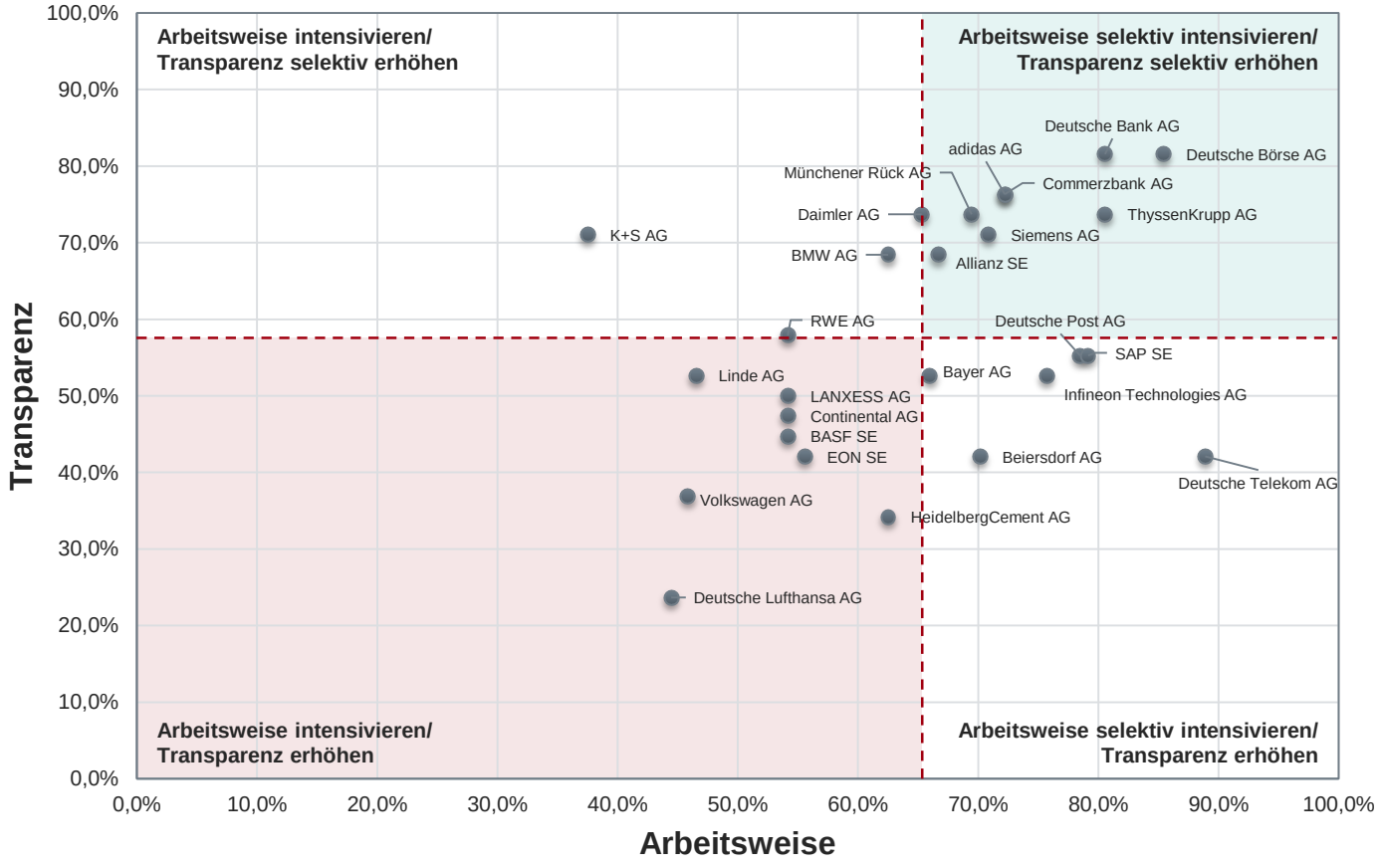
- Die Mindestzahl von vier Aufsichtsratssitzungen reicht in der Regel nicht aus, um eine umfassende und laufende Überwachung des Vorstands zu ermöglichen – mit durchschnittlich **6,8** (**DAX**) beziehungsweise **6,2** (**MDAX**) **Sitzungen pro Jahr** liegt die Sitzungsfrequenz dementsprechend zum Teil deutlich höher
- Mit durchschnittlich **4,4** (**DAX**) und **3,6** (**MDAX**) **Fachausschüssen**[1] ist eine intensive Ausschussbildung und -tätigkeit zum Standard guter Corporate Governance geworden
- Eine wichtige Basis für eine kompetenzorientierte Besetzung des Aufsichtsrats ist ein klar formuliertes **Anforderungsprofil**, das neben Fragen der Unabhängigkeit, der Internationalität oder der Beteiligung von Frauen auch notwendige Fachkompetenzen beschreibt. Der Anteil der Unternehmen mit einem solchen Profil hat sowohl im **DAX (42%)** als auch im **MDAX (19%)** deutlich zugenommen, ist jedoch weiter ausbaufähig
- Die **Frauenquote** liegt sowohl im **DAX (27%)** als auch im **MDAX (21%)** weiter unter der 30%-Marke – im Rahmen von Neubesetzungen ist jedoch eine höherer Frauenanteil zu beobachten
- Die verfügbaren Informationen über die Aufsichtsratstätigkeit sowie die Aufsichtsratsmitglieder nehmen zum Teil deutlich zu – gleichzeitig ist zu beobachten, dass Unternehmen mit einer höheren **Transparenz** in der Regel auch in den übrigen Dimensionen des Aufsichtsrats-Scores überdurchschnittlich abschneiden
- Die **DAX-Aufsichtsräte** verdienen mit durchschnittlich **177.000 Euro** pro Aufsichtsratsmitglied **11%** mehr als im Vorjahr und damit noch immer deutlich mehr als ein Aufsichtsratsmitglied im **MDAX (94.000 Euro; +3%)** – die Differenz hat sich zudem wieder vergrößert

1 Ohne Vermittlungsausschuss

DAX – Arbeitsweise/Transparenz-Portfolio

Eine Portfolioanalyse nach Arbeitsweise und Transparenz der Gremien zeigt klare Unterschiede in der Professionalisierung der Aufsichtsräte in den DAX-Unternehmen

Arbeitsweise/Transparenz-Portfolio (DAX)



Durchschnittswert

Anmerkungen:

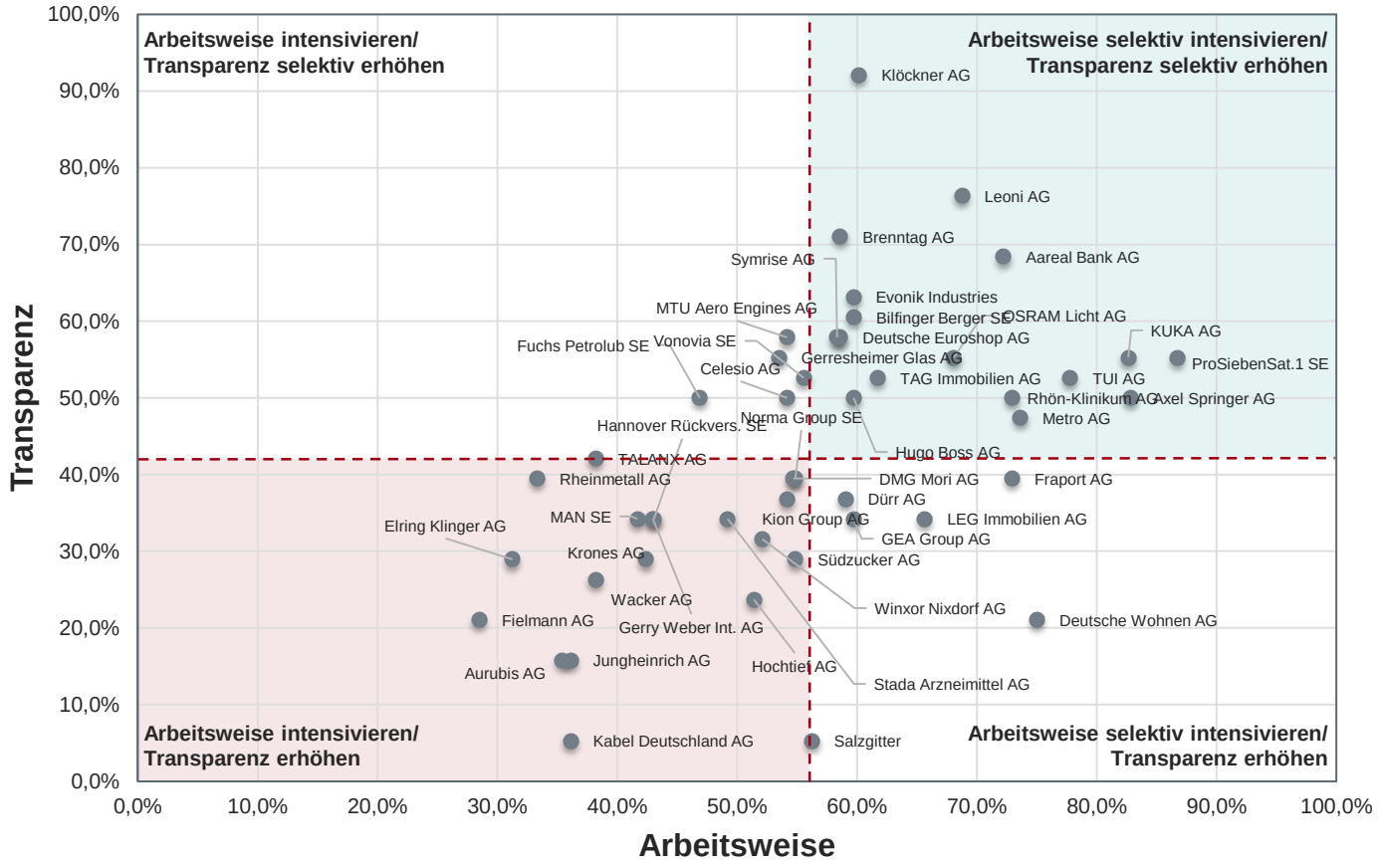
- Die Arbeitsweise und die Transparenz eines Gremiums sind die wesentlichen Determinanten einer funktionsfähigen Überwachung
- Die Unternehmen im grünen Quadranten weisen in beiden Dimensionen überdurchschnittliche Werte auf – hier sollten selektiv weitere Verbesserungen erfolgen
- Im Gegensatz dazu besteht bei den Unternehmen im roten Quadranten Nachholbedarf in beiden Bewertungsdimensionen
- Alle weiteren Unternehmen sollten abhängig von der Positionierung gezielte Maßnahmen in der Arbeitsweise bzw. der Transparenz ergreifen

Die Aufsichtsräte im grünen Quadranten zeichnen sich durch ein hohes Maß an Professionalisierung aus

MDAX – Arbeitsweise/Transparenz-Portfolio

Im MDAX-Bereich sind deutliche Unterschiede im Arbeitsweise/Transparenz-Portfolio zu erkennen - Durchschnittswerte liegen insgesamt unter DAX-Niveau

Arbeitsweise/Transparenz-Portfolio (MDAX)



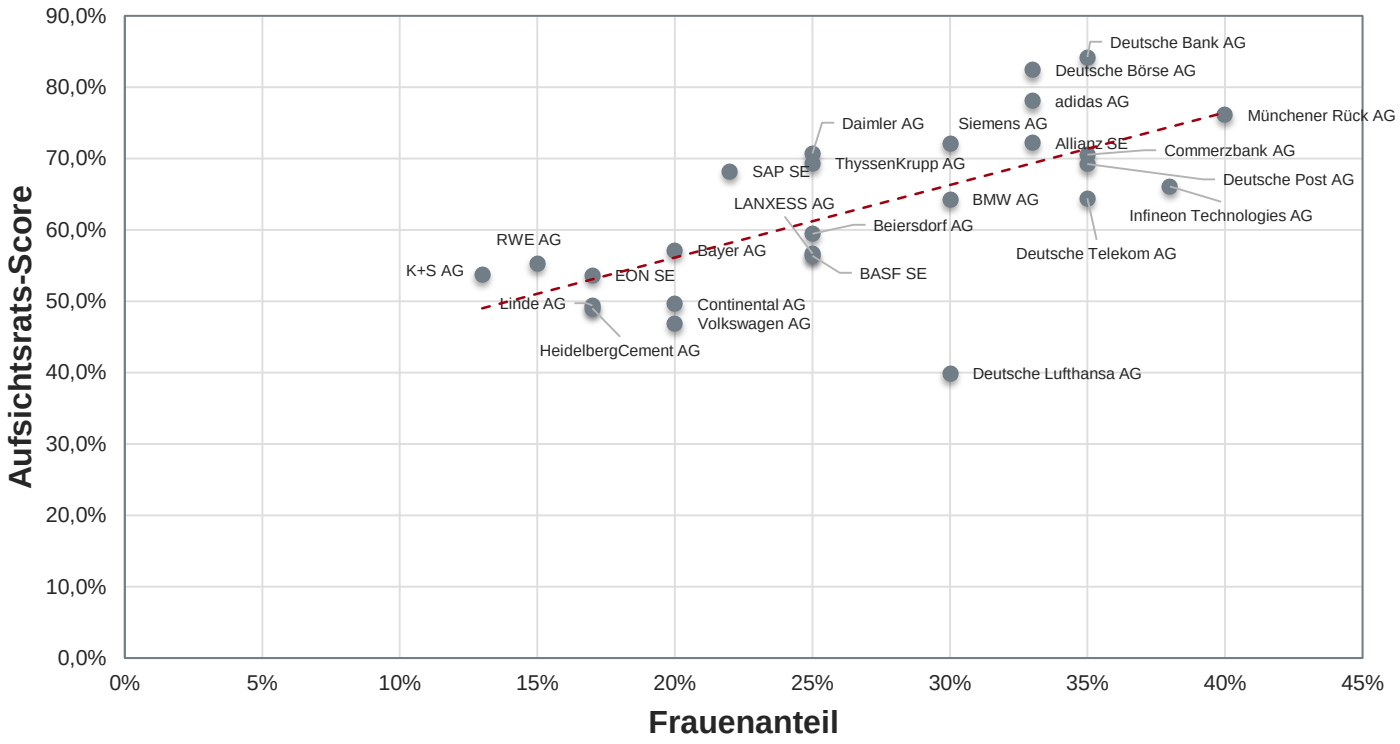
Anmerkungen:

- Ebenso wie bei den DAX-Unternehmen können im Arbeitsweise/Transparenz-Portfolio unterschiedliche Archetypen von Gremien unterschieden werden
- Unternehmen im grünen Quadranten zeichnen sich in beiden Dimensionen durch überdurchschnittliche Werte aus - hier sollten selektive Verbesserungen erfolgen
- Besonders auffällig ist die teilweise geringe Transparenz der Gremien - doch auch im Bereich der Arbeitsweise bestehen zum Teil erhebliche Nachholpotenziale
- Besonders auffallend ist die Ansammlung von Unternehmen mit dominierenden Großaktionären im roten Quadranten, bei denen Entwicklungspotenziale bei der weiteren Professionalisierung der Gremien bestehen - ursächlich könnte eine starke Kontrolle durch die Großaktionäre bzw. ihre Vertreter im Aufsichtsrat sein

DAX – Zusammenhang Frauenanteil und AR-Score

Unternehmen mit einem hohen AR-Score zeichnen sich auch durch einen hohen Frauenanteil aus – dieser ist ein Indiz für die Anpassungsfähigkeit der Gremien

Zusammenhang von Frauenanteil und Aufsichtsrats-Score (DAX)



Anmerkungen:

- Auch wenn eine Erhöhung des Frauenanteils nicht zwangsläufig zu einer Verbesserung der Aufsichtsratstätigkeit beiträgt, ist dies ein klares Indiz für den Willen des Gremiums, sich weiterzuentwickeln
- Bei zahlreichen Unternehmen können in den vergangenen Jahren klare Verbesserungen beobachtet werden, was die Selbstreflexionsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit dieser Gremien unterstreicht

Inhalt

- **Executive Summary**
- **Studiendesign**
- **Studienergebnisse**
  - Aufsichtsratscharakteristika
  - Aufsichtsratsvergütung
  - Aufsichtsrats-Score 2015
  - Fallbeispiele
  - Best Practices
- **Über uns**
- **Anhang mit detaillierten tabellarischen Übersichten**

Ausgangshypothese

„Tue Gutes und rede darüber.“

- 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 einer **Verringerung der Kapitalkosten** von Unternehmen beitragen

- 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

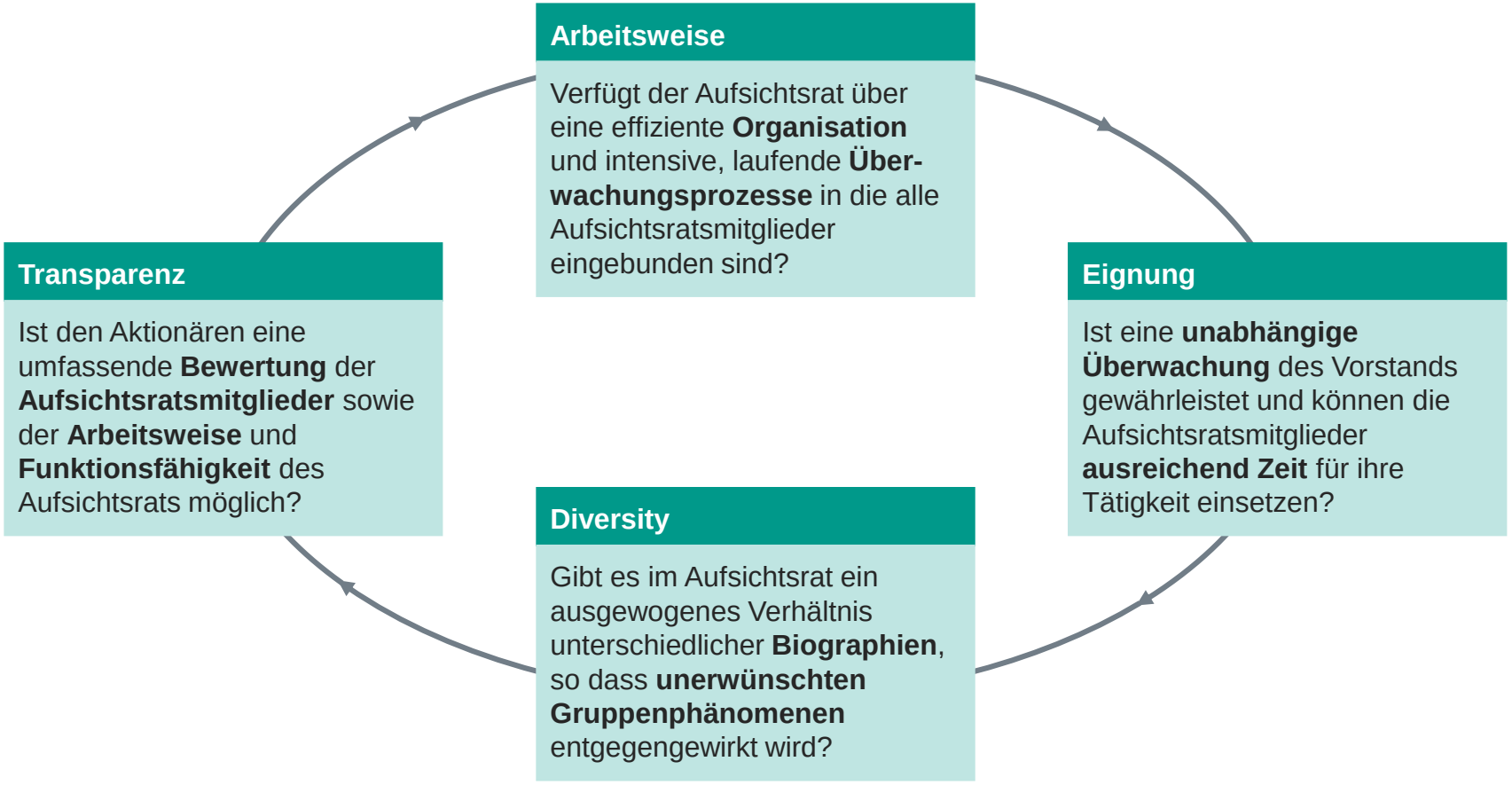
- Zudem liegt die Vermutung nahe, dass insbesondere solche Unternehmen ein **hohes Maß an Transparenz** aufweisen, die auch bei der inhaltlichen Bewertung der **Aufsichtsratstätigkeit überdurchschnittlich** abschneiden

Die Studie baut auf den durch die Unternehmen bereitgestellten Informationen[1] auf und unterzieht diese einer umfassenden Analyse und Bewertung

1 Homepage, Geschäftsbericht, Corporate Governance-Bericht, Bericht des Aufsichtsrats, Informationen zu Hauptversammlungen

Aufsichtsratsqualität – Bewertungsdimensionen und Kernfragen

Die Qualität der Aufsichtsratstätigkeit wird in vier Dimensionen gemessen



Die Zusammensetzung und Arbeitsweise des Aufsichtsrats sollen eine unabhängige, kompetente und laufende Überwachung des Vorstands ermöglichen

Datenbasis, Vorgehen und Methodik

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse basieren auf einer Analyse der öffentlich verfügbaren Informationen der DAX- und MDAX-Aufsichtsräte[1]

- **Datenbasis**
  - Untersuchungszeitraum: **Geschäftsjahr 2014** (bzw. 2013/2014 bei abweichendem Geschäftsjahr) – Veränderungen in der Zusammensetzung der Gremien wurden bis Ende September 2015 berücksichtigt
  - **Öffentlich verfügbare Unternehmensinformationen** (Homepage, Geschäftsbericht, Corporate Governance-Bericht, Bericht des Aufsichtsrats, Informationen zu Hauptversammlungen)

- **Vorgehen und Methodik**
  - Ermittlung eines Aufsichtsrats-Score (AR-Score), der die Erfüllung standardisierter Bewertungskriterien zur Qualität von Aufsichtsräten auf Basis der öffentlich verfügbaren Informationen in den vier gewichteten Bewertungsdimensionen misst: **Arbeitsweise des Aufsichtsrats**, **Eignung der Aufsichtsratsmitglieder**, **Diversity der Gremien** und **Transparenz/externe Berichterstattung über den Aufsichtsrat**
  - Die Bewertungskriterien des AR-Scores entsprechen nur zum Teil dem Corporate Governance Kodex und gehen inhaltlich darüber hinaus
  - Der AR-Score wird **in Prozent** angegeben: Ein AR-Score von 50% bedeutet, dass ein Unternehmen die Hälfte der insgesamt möglichen Gesamtpunkte erreicht; der Gesamtscore entsteht durch die gewichtete Aggregation der Einzelscores

1 Nicht in der Untersuchung berücksichtigt sind KGaAs, monistische SEs und SAs, da die Ausgestaltung ihrer Überwachungsstrukturen zu stark von einer AG abweicht

Bewertungsdimensionen und -gewichte

Auszug

Im Rahmen der Studie werden über 100 Einzelkriterien erfasst und ausgewertet

Arbeitsweise des Aufsichtsrats — 40%

- Aufsichtsratssitzungen
  - Anzahl
  - Durchführung von Executive Sessions
- Aufsichtsratsausschüsse
  - Anzahl und inhaltliche Ausrichtung
  - Anzahl der Sitzungen
- Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden
- Spezifische Best-Practices, z.B.
  - Bildung von ad-hoc-Ausschüssen
  - Durchführung von Strategieworkshops
  - Ressortierung im Aufsichtsrat

Transparenz — 30%

- Inhalt und Aussagegehalt des Berichts des Aufsichtsrats, z.B.
  - Darstellung der Diskussionsinhalte pro Aufsichtsrats- und Ausschusssitzung
  - Information zur Nutzung interner und externer Auskunftspersonen des Aufsichtsrats
- Darstellung der Ziele zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats (Art, angestrebte Veränderung)
- Verfügbarkeit einer Geschäftsordnung sowie aussagekräftiger Profile der Aufsichtsratsmitglieder
- Information über Fortbildungen und die Ergebnisse der Effizienzprüfung

Diversity — 15%

- Anteil ausländischer Aufsichtsratsmitglieder
- Anteil weiblicher Aufsichtsratsmitglieder

Eignung der Aufsichtsratsmitglieder — 15%

- Unabhängigkeit und zeitliche Verfügbarkeit der Aufsichtsratsmitglieder, z.B.
  - Berücksichtigung der Cooling-off-Periode
  - Anteil unabhängiger Aufsichtsratsmitglieder
  - Anzahl der Aufsichtsratsmandate

Zusätzlich erfolgt eine Analyse der Aufsichtsratsvergütung, die im Rahmen der Ermittlung des Aufsichtsrats-Scores jedoch nicht berücksichtigt wird

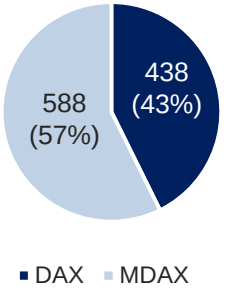
Inhalt

- **Executive Summary**
- **Studiendesign**
- **Studienergebnisse**
  - Aufsichtsratscharakteristika
  - Aufsichtsratsvergütung
  - Aufsichtsrats-Score 2015
  - Fallbeispiele
  - Best Practices
- **Über uns**
- **Anhang mit detaillierten tabellarischen Übersichten**

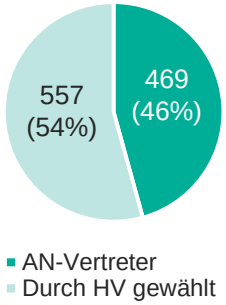
Anzahl und Bänkeverteilung der Aufsichtsratsmitglieder

Die betrachteten DAX- und MDAX-Aufsichtsräte bestehen insgesamt aus 1.026 Personen – 557 (54%) Aktionärsvertreter und 469 (46%) Arbeitnehmervertreter

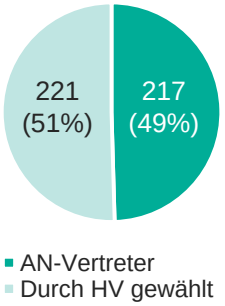
Anzahl Aufsichtsratsmitglieder (DAX & MDAX)



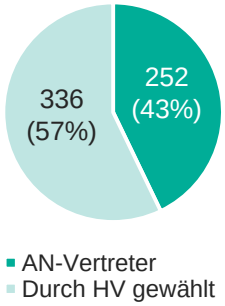
Aufsichtsratsbänke (DAX & MDAX)



Aufsichtsratsbänke (DAX)



Aufsichtsratsbänke (MDAX)



Anmerkungen:

- Alle Gesellschaften im DAX unterliegen der unternehmerischen Mitbestimmung; dies ist lediglich in 38 (81%) MDAX-Gesellschaften der Fall
- Während im DAX bis auf die Deutsche Börse alle Aufsichtsräte paritätisch besetzt sind, ist der Beteiligungsgrad der Arbeitnehmer im MDAX aufgrund unterparitätischer oder fehlender Mitbestimmung (9 Unternehmen) geringer
- Auch wenn die MDAX-Aufsichtsräte im Durchschnitt kleiner sind, verfügen 35 (74%) über ein mit zwölf oder mehr Personen besetztes Gremium, so dass die Struktur grundsätzlich mit den DAX-Unternehmen vergleichbar ist

Größe des Aufsichtsrats

Die durchschnittliche Zahl der Aufsichtsratsmitglieder steigt im MDAX auf 12,5 (+4%) – DAX unverändert bei 16,8 Personen

Absolute Häufigkeit der Größe des Aufsichtsrats (DAX & MDAX)

Anmerkungen:

- Bei insgesamt fünf Unternehmen (drei im DAX und zwei im MDAX) hat sich die Größe des Aufsichtsrats verändert[1]
  - **SAP** (+1/+1), **Infineon** (+2/+2), **TUI** (+2/+2) und **Gerry Weber** (+2/+4) haben ihre Gremien vergrößert
  - **Deutsche Börse** (-4/-2) und **Rhön Klinikum** (-2/-2) haben eine Verkleinerung der Gremien vorgenommen
- Durch das Ausscheiden von **Rational** aus dem MDAX verfügen jetzt alle Unternehmen über wenigstens sechs Aufsichtsratsmitglieder
- Über den größten Aufsichtsrat verfügt weiterhin die montanmitbestimmte **Salzgitter AG** (21 Mitglieder)

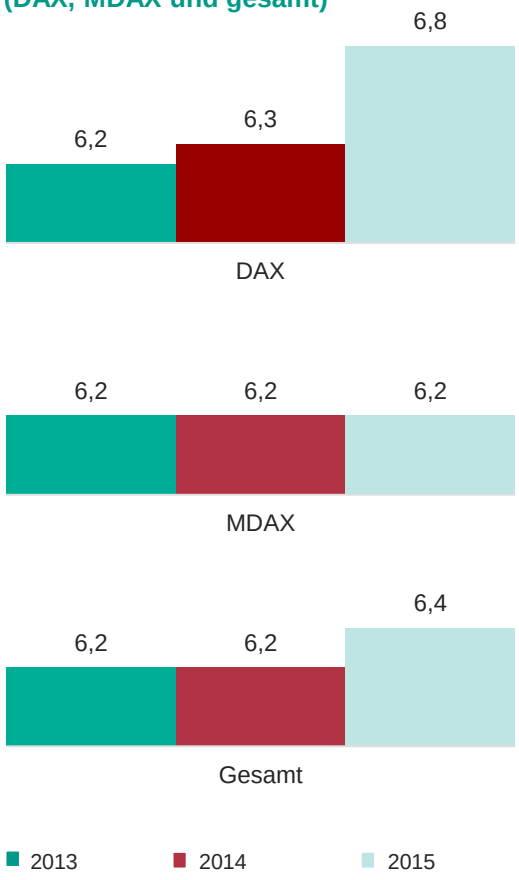
Je höher die Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder ist, desto wichtiger ist für die Sicherung der Arbeitsfähigkeit des Gremiums die Einrichtung von Ausschüssen

1 Angaben in Klammern für Veränderungen der Anzahl von (Anteilseigner-/Arbeitnehmervertreter)

Sitzungshäufigkeit – Entwicklung

Die durchschnittliche Sitzungsfrequenz verbleibt sowohl im DAX (6,8) als auch im MDAX (6,2) nachhaltig auf einem hohen Niveau

Sitzungshäufigkeit des Aufsichtsrats (DAX, MDAX und gesamt)



Anmerkungen:

- Die durchschnittliche Sitzungshäufigkeit hat sich insgesamt weiter auf 6,4 Sitzungen pro Jahr erhöht (+3%) und liegt damit deutlich über der gesetzlichen Mindestanforderung von zwei Sitzungen pro Kalenderhalbjahr (§110 Abs. 3 AktG)
- Besonders deutlich ist dabei der Anstieg im DAX auf durchschnittlich 6,8 Sitzungen (+8%); im MDAX blieb die Sitzungsfrequenz im Vergleich zum Vorjahr unverändert hoch
- **E.ON**, **K+S**, **Linde** und **RWE** kamen im vergangenen Jahr mit dem gesetzlichen Minimum von vier Aufsichtsratssitzungen aus; bei **Linde** und **RWE** fanden darüber hinaus lediglich sieben bzw. acht Ausschusssitzungen statt, womit beide Unternehmen die geringste Gesamtzahl von Plenums- und Ausschusssitzungen im DAX aufweisen
- Eine besonders intensive Plenumsarbeit kann im DAX bei **SAP** (12), **Deutsche Börse** (10) sowie **Commerzbank**, **Daimler** und **Siemens** (jeweils neun Sitzungen) beobachtet werden – dies weist auf eine sehr intensive Einbindung des Gesamtaufsichtsrats hin
- Im MDAX haben die Gremien von **Vonovia**[1] (13) sowie **Bilfinger Berger** und **Symrise** (jeweils elf Sitzungen) besonders intensiv gearbeitet – insgesamt 13 Unternehmen haben es dagegen bei lediglich vier Sitzungen belassen[2]

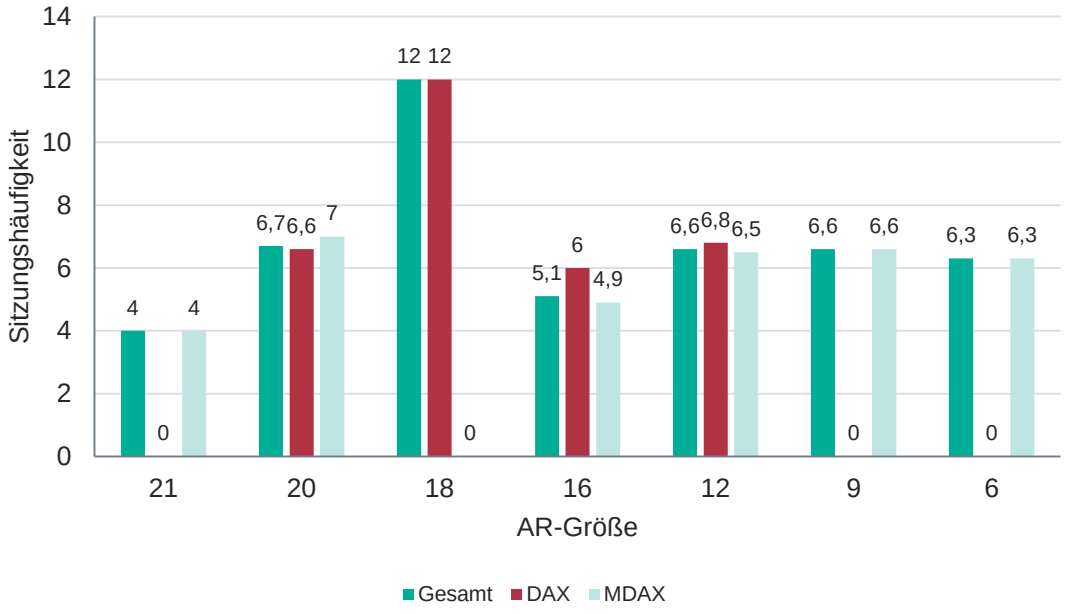
Aufsichtsräte sollten mindestens sechs bis sieben Sitzungen pro Jahr abhalten, um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden

1 Im Untersuchungszeitraum noch Deutsche Annington
2 Unter anderem Aurubis, Elring Klinger, Fielmann, Jungheinrich, MAN, Rheinmetall, Salzgitter und Wacker

Sitzungshäufigkeit

Unabhängig von der Gremiengröße liegt die Zahl der Aufsichtsratssitzungen in der Regel bei durchschnittlich über sechs Sitzungen pro Jahr

Durchschnittliche Sitzungshäufigkeit in Abhängigkeit von der AR-Größe (DAX, MDAX und gesamt)



Anmerkungen:

- In den vergangenen Jahren konnte eine deutliche Aktivierung der Aufsichtsräte beobachtet werden – dies gilt grundsätzlich unabhängig von der Gremiengröße
- Auf der anderen Seite gibt es weiterhin insgesamt 17 Unternehmen (23%), die an der gesetzlichen Mindestzahl von vier Sitzungen pro Jahr festhalten – dies zeugt von einem tradierten Aufsichtsratsverständnis
- Regelmäßige Executive Sessions spielen weiterhin sowohl im DAX (3 Unternehmen; 11,5%) als auch im MDAX (5 Unternehmen; 10,6%) nur eine untergeordnete Rolle
- 11 (42%) der DAX-Gesellschaften führen spezifische Workshops durch (zumeist Strategieworkshops) und befassen sich intensiv mit speziellen Fragestellungen; dies ist auch bei 17 (36%) der MDAX-Gesellschaften zu beobachten

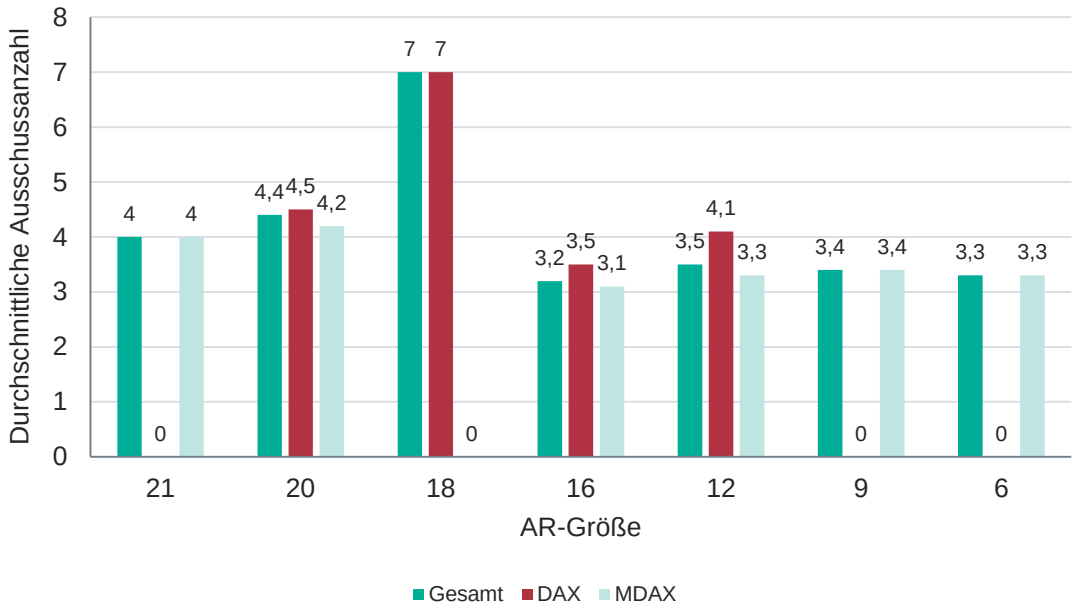
Neben einer hohen Sitzungsfrequenz sollten Gremien regelmäßige Executive Sessions[1] sowie spezifische Workshops durchführen, um vom Vorstand unabhängige und vertiefende Diskussionen zu ermöglichen

1 Teile von Aufsichtsratssitzungen ohne den Vorstand

Ausschüsse des Aufsichtsrats – Durchschnittliche Anzahl

Mit durchschnittlich 4,4 (DAX) bzw. 3,6 (MDAX) Fachausschüssen[1] hat sich eine intensive Ausschusstätigkeit als Best Practice etabliert

Durchschnittliche Ausschussanzahl in Abhängigkeit von der AR-Größe (DAX, MDAX und gesamt)



Anmerkungen:

- Fachausschüsse ermöglichen gerade in großen Gremien eine intensive Bearbeitung komplexer Themen; zudem können so eine größere Zahl der Aufsichtsratsmitglieder aktiviert und eingebunden werden
- Mit jeweils sieben verfügen die **Deutsche Börse**, die **Deutsche Telekom** und **SAP** über die meisten Ausschüsse
- Die **Commerzbank**, die **Deutsche Bank**, Siemens sowie **Rhön Klinikum** verfügen immerhin über sechs Ausschüsse; auch dies ein Indiz für eine intensive Überwachungsintensität und Einbindung eines Großteils der Aufsichtsratsmitglieder
- Neben einer regelmäßigen Delegation von Aufgaben an Fachausschüsse haben sechs Unternehmen (8%) Ad-hoc-Ausschüsse eingerichtet, um temporär Sonderthemen mit der notwendigen Intensität bearbeiten zu können[2]

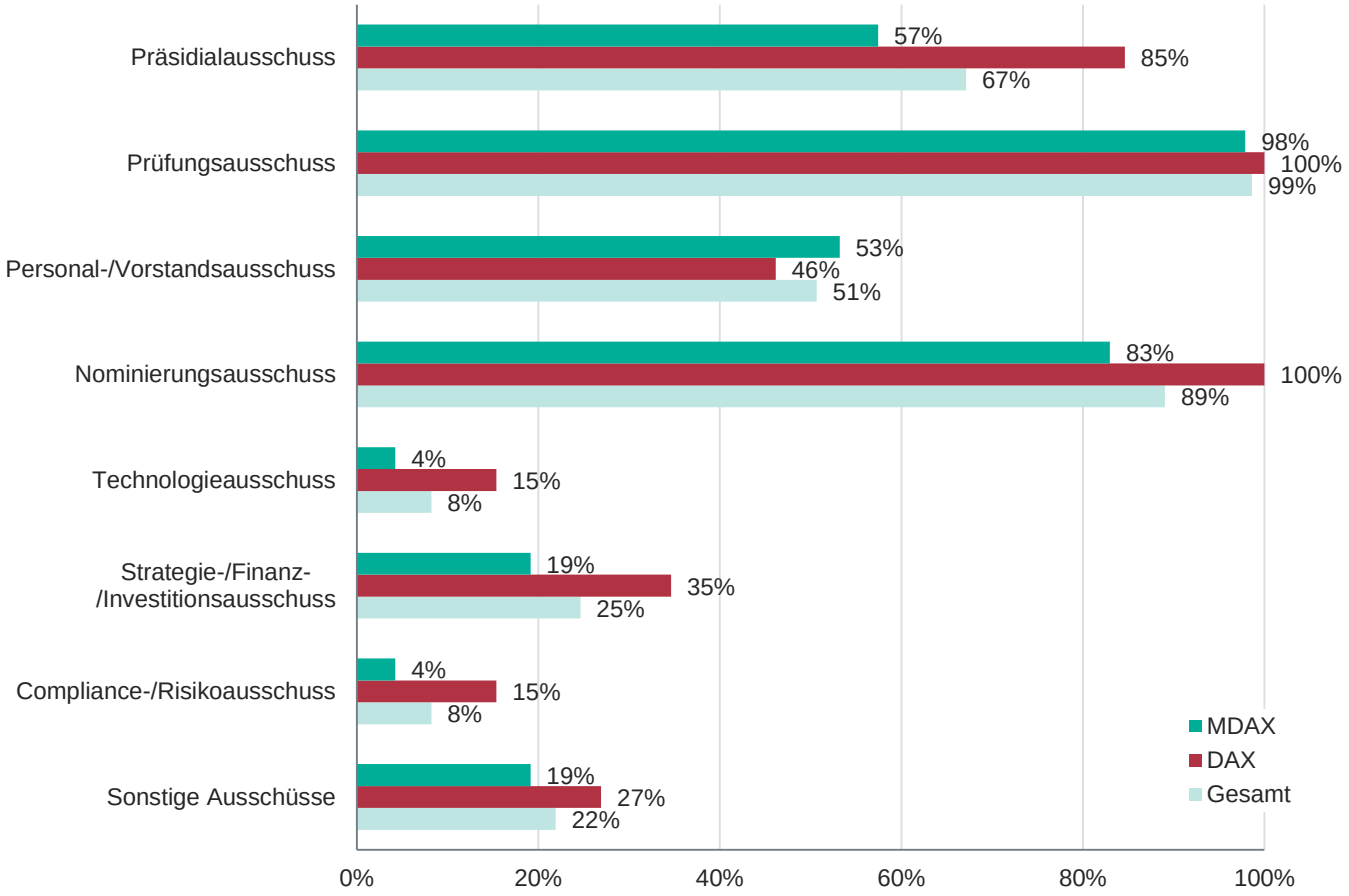
Gerade in großen Gremien und bei Umbruchsituationen sollten Fachausschüsse zur intensiven Begleitung des Vorstands eingerichtet werden - auch ad-hoc

1 Ohne Vermittlungsausschuss
2 Adidas, Deutsche Börse, Deutsche Telekom, Kuka, Lanxess, TUI

Ausschüsse des Aufsichtsrats – Fachliche Ausrichtung

Die unterschiedlichen Ausschussarten werden im DAX teilweise deutlich häufiger genutzt – Prüfungs- und Nominierungsausschuss nur im DAX überall vorhanden

Relative Häufigkeit unterschiedlicher Ausschusstypen (DAX, MDAX und gesamt)



Anmerkungen:

- Bis auf **Fielmann** (16 Aufsichtsratsmitglieder) verfügen alle Gesellschaften über einen Prüfungsausschuss - dies verdeutlicht die große Bedeutung dieses Ausschusses und seines Vorsitzenden, der in der Regel in einem intensiven Dialog mit dem CFO steht
- Die Einrichtung eines Präsidialausschusses (auch Ständiger Ausschuss) hat insbesondere im DAX eine große Bedeutung
- Sonstige Ausschüsse umfassen häufig Fachausschüsse mit einer hohen geschäftsbezogenen Ausrichtung (insbesondere Strategie- oder Technologiethemen)
- Lediglich 8% der Unternehmen verfügen über einen eigenen Compliance- oder Risikoausschuss – aufgrund der Bedeutung des Themas sollte dies weiter ausgebaut werden

Ausschüsse des Aufsichtsrats – Sitzungshäufigkeit

Neben der Einrichtung eines Ausschusses ist die Sitzungshäufigkeit für seine Wirkung entscheidend – hier sind erhebliche Unterschiede zu beobachten

Index	DAX		MDAX	
Anzahl der Unternehmen	*absolut*	*in %*	*absolut*	*in %*
Präsidialausschuss	22	85%	27	57%
Anzahl Sitzungen je Unternehmen ⌀	5,2		4,1	
Prüfungsausschuss	26	100%	46	98%
Anzahl Sitzungen je Unternehmen ⌀	5,6		4,6	
Vermittlungsausschuss	21	81%	26	55%
Anzahl Sitzungen je Unternehmen ⌀	0,0		0,0	
Personal-/Vorstandsausschuss	12	46%	25	53%
Anzahl Sitzungen je Unternehmen ⌀	4,3		2,8	
Nominierungsausschuss	26	100%	39	83%
Anzahl Sitzungen je Unternehmen ⌀	1,7		1,0	
Technologieausschuss	4	15%	2	4%
Anzahl Sitzungen je Unternehmen ⌀	3,3		4,0	
Strategie-, Finanz und Investitionsausschus	9	35%	9	19%
Anzahl Sitzungen je Unternehmen ⌀	4,0		3,2	
Compliance-/Risikoausschuss	4	15%	2	4%
Anzahl Sitzungen je Unternehmen ⌀	4,8		4,0	
Sonstige Ausschüsse	7	27%	9	19%
Anzahl Sitzungen je Unternehmen ⌀	6,1		2,3	

Anmerkungen:

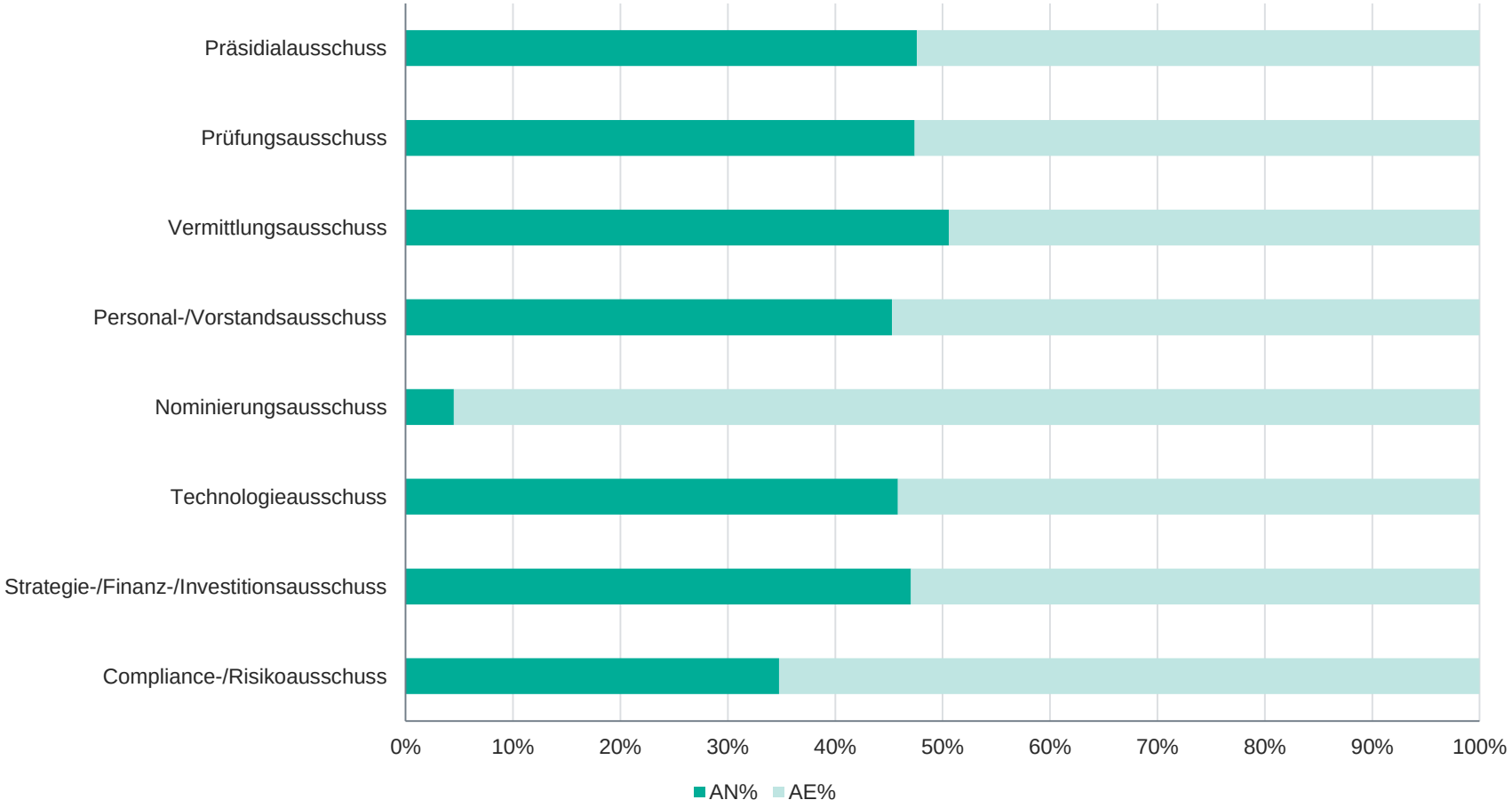
- Entscheidend für die Wirksamkeit eines Ausschusses sind die zeitliche Koppelung zur Plenumssitzung sowie seine Sitzungshäufigkeit
- Im Gesamtvergleich ist der Prüfungsausschuss sowohl im DAX als auch im MDAX der aktivste – die Spannweite reicht von zehn Ausschusssitzungen bei der **Deutschen Bank** bis zu zwei Sitzungen bei **Krones**
- Auch wenn der Nominierungsausschuss in der großen Mehrheit der Gesellschaften vorhanden ist, scheint er weiterhin nur reaktiv tätig zu werden; lediglich im DAX ist ein leichter Anstieg der Sitzungsfrequenz auf 1,7 Sitzungen je Unternehmen zu beobachten (2014: 1,5 Sitzungen)

Ebenso wie im DAX sollten auch die MDAX-Gesellschaften die Sitzungsfrequenz der Ausschüsse erhöhen, um so eine laufende Überwachung zu unterstützen

Ausschüsse des Aufsichtsrats – Mitbestimmung (1/2)

Im DAX ist die Mehrzahl der Ausschüsse nahezu paritätisch besetzt, was von einer hohen Einbindung der Arbeitnehmer zeugt

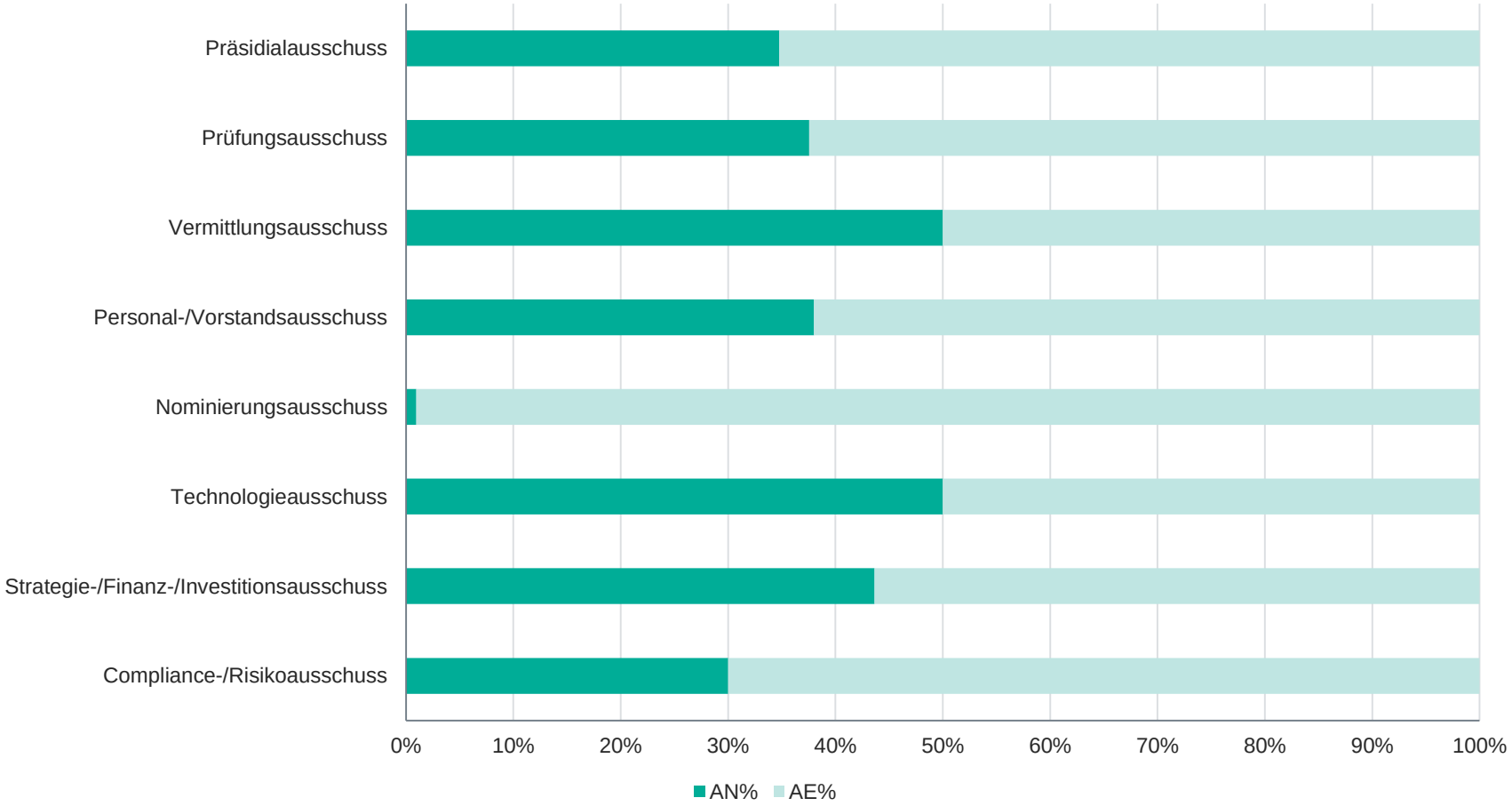
Relative Häufigkeit der Vertreter der Anteilseigner und der Arbeitnehmer in den Ausschüssen (DAX)



Ausschüsse des Aufsichtsrats – Mitbestimmung (2/2)

Die Arbeitnehmerbeteiligung in Ausschüssen ist im MDAX geringer als im DAX – dies gilt insbesondere für Ausschüsse zu Finanz- und Personalthemen

Relative Häufigkeit der Vertreter der Anteilseigner und der Arbeitnehmer in den Ausschüssen (MDAX)

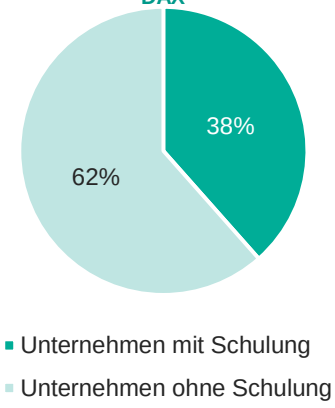


Fortbildung von Aufsichtsratsmitgliedern

38% der DAX-Unternehmen geben an, dass sie Fortbildungen für Aufsichtsratsmitglieder durchführen – im MDAX lediglich 11%

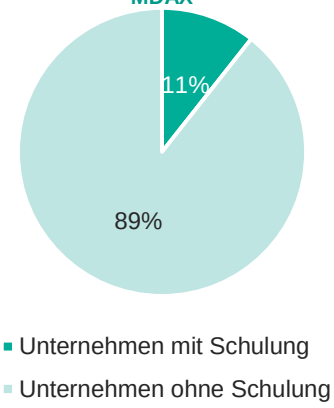
Anteil der Unternehmen mit AR-Schulung

DAX



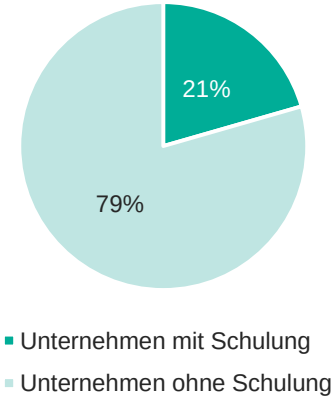
Anteil der Unternehmen mit AR-Schulung

MDAX



Anteil der Unternehmen mit AR-Schulung

Gesamt (DAX & MDAX)



Anmerkungen:

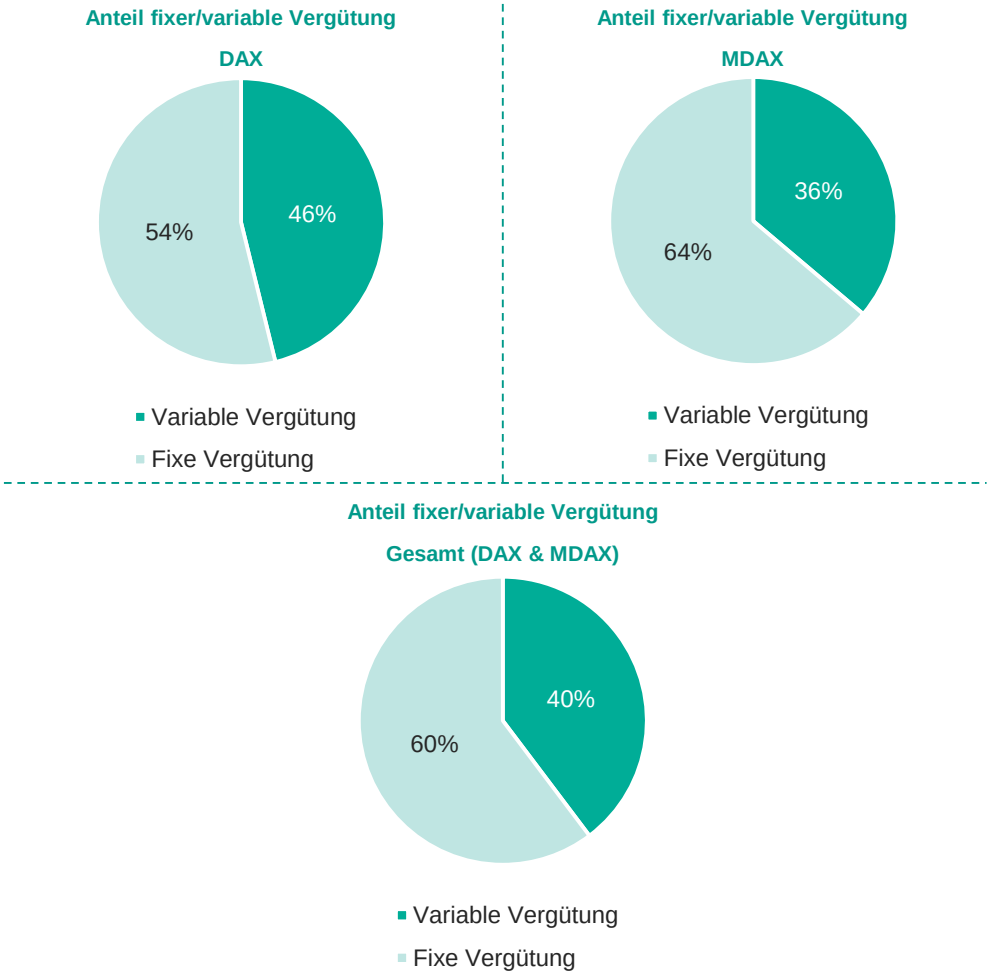
- Solange die Schulungsverantwortung – wie im DCGK vorgegeben – bei den Aufsichtsratsmitgliedern liegt, besteht seitens der Aufsichtsratsmitglieder nur ein geringer Anreiz, diese auch durchzuführen
- Zudem mangelt es in der Praxis häufig an einem klaren Anforderungsprofil sowie einer regelmäßigen Evaluierung der Aufsichtsratsmitglieder, um einen möglichen Fortbildungsbedarf zu identifizieren
- Im Gegensatz zum DCGK verpflichtet das KWG seit dem 1.1.2014 Kreditinstitute dazu, angemessene Ressourcen für die Qualifizierung der Aufsichtsratsmitglieder einzusetzen – dies sollte auch im DCGK so vorgesehen werden
- Vorbildlich gehen etwa **Deutsche Bank** und **ProSiebenSat.1** mit dem Thema Schulungen um: So hat die **Deutsche Bank** intensive Fortbildungen für das Plenum sowie die Mitglieder des Prüfungsausschusses durchgeführt; bei **ProSiebenSat.1** fand eine zweitägige Onboardingveranstaltung für neue Aufsichtsratsmitglieder statt

Inhalt

- **Executive Summary**
- **Studiendesign**
- **Studienergebnisse**
  - Aufsichtsratscharakteristika
  - Aufsichtsratsvergütung
  - Aufsichtsrats-Score 2015
  - Fallbeispiele
  - Best Practices
- **Über uns**
- **Anhang mit detaillierten tabellarischen Übersichten**

Aufsichtsratsvergütung – Fixe vs. variable Vergütung

Der Trend zur Einführung einer fixen Vergütung setzt sich im DAX und insbesondere im MDAX fort



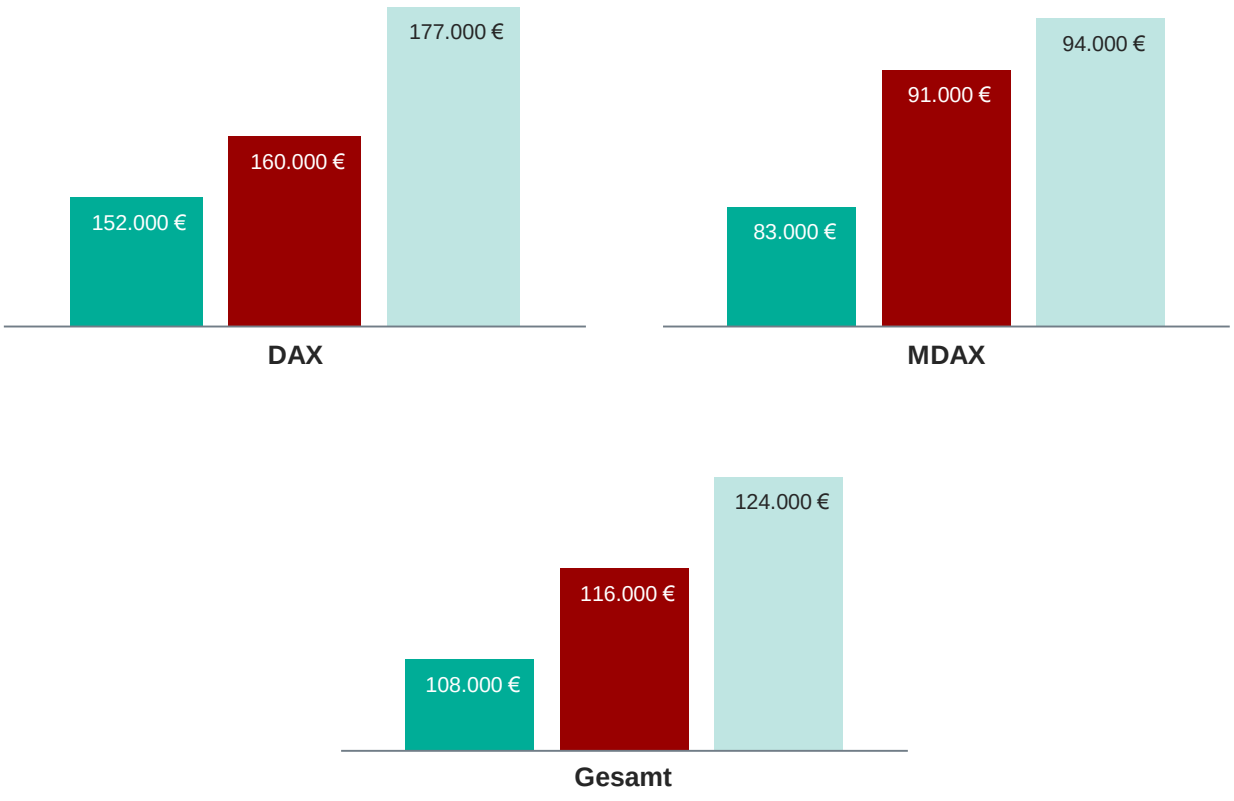
Anmerkungen:

- Im Geschäftsjahr 2014 haben vier weitere DAX-Gesellschaften (15%) und zwei MDAX-Gesellschaften (4%) die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder auf eine Fixvergütung umgestellt
- Hierdurch steigt der Anteil der Unternehmen in DAX und MDAX mit einer fixen Aufsichtsratsvergütung von 51% (2013) auf 60% im Geschäftsjahr 2014
- Im DAX verfügen jetzt 12 Unternehmen (46%) über variable Vergütungskomponenten – diese orientiert sich jedoch nur in 4 Unternehmen (33%) am langfristigen Unternehmenserfolg
- Im MDAX liegt der Anteil der Unternehmen mit langfristigen Vergütungskomponenten mit 53% der Unternehmen mit einer variablen Vergütung deutlich höher (9 Gesellschaften).

Aufsichtsratsvergütung – Entwicklung 2013-2015

Die Aufsichtsratsvergütung nimmt in den vergangenen drei Jahren im DAX und MDAX zu – Vergütungshöhe im DAX weiterhin deutlich höher

Durchschnittliche Vergütung pro Aufsichtsratsmitglied (DAX und MDAX)



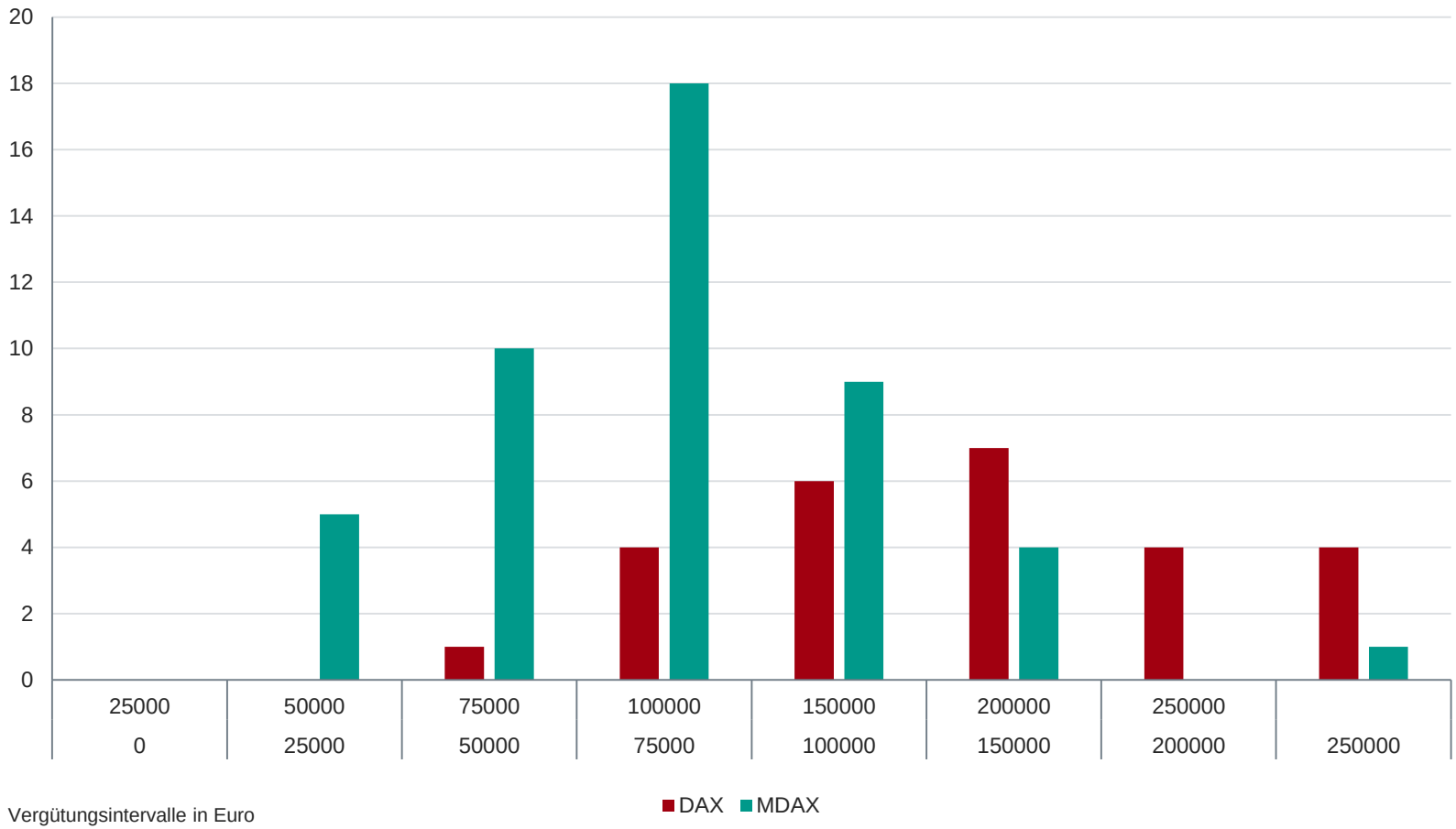
Anmerkungen:

- Die durchschnittliche Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist in diesem Jahr um 7% auf 124.000 Euro gestiegen – mit einem Anstieg um 11% liegt die Wachstumsrate im DAX jedoch deutlich über der im MDAX (3%), so dass sich die Vergütungsschere wieder öffnet
- Die mit Abstand höchste Vergütung haben die Mitglieder des **VW-Aufsichtsrats** erhalten: sie lag für den Aufsichtsratsvorsitzenden bei knapp 1,5 Mio. Euro; für ein einfaches Mitglied bei durchschnittlich ca. 560 TEUR Euro – die durchschnittliche Vergütung des Schlusslichts **adidas** (ca. 77 TEUR) wird damit um das Achtfache überschritten
- Auffallend ist die Vergütungsstruktur bei **VW**: Die Gesamtvergütung des Aufsichtsrats i.H.v. 12,1 Mio. Euro (+24%) beinhaltet eine dividendenbezogene, variable Vergütung von 11,3 Mio. Euro

Aufsichtsratsvergütung – Vergütungsintervalle

Nur eine MDAX-Gesellschaft (2,1%) gewährt eine Vergütung, die im Durchschnitt 200.000 Euro übersteigt – im DAX acht Gesellschaften (30,8%)

Vergütungsintervalle – absolute Häufigkeiten (DAX und MDAX)



Inhalt

- **Executive Summary**
- **Studiendesign**
- **Studienergebnisse**
  - Aufsichtsratscharakteristika
  - Aufsichtsratsvergütung
  - Aufsichtsrats-Score 2015
  - Fallbeispiele
  - Best Practices
- **Über uns**
- **Anhang mit detaillierten tabellarischen Übersichten**

Arbeitsweise des Aufsichtsrats – Top 10

Die Arbeitsweise des Aufsichtsrats wandelt sich von einer durch den Vorsitzenden dominierten Überwachung hin zu einer breiteren Einbindung des Gesamtgremiums

DAX	Score	▲
Deutsche Telekom AG	88,9%	+
Deutsche Börse AG	85,4%	=
Deutsche Bank AG	80,6%	+
ThyssenKrupp AG	80,6%	+
SAP SE	79,2%	-
Deutsche Post AG	78,5%	=
Infineon Technologies AG	75,7%	=
adidas AG	72,2%	+
Commerzbank AG	72,2%	+
Siemens AG	70,8%	-

MDAX	Score	▲
ProSiebenSat.1 SE	86,7%	+
Axel Springer SE	82,8%	+
KUKA AG	82,6%	=
TUI AG	77,8%	+
Deutsche Wohnen AG	75,0%	+
Metro AG	73,6%	+
Fraport AG	72,9%	+
Rhön-Klinikum AG	72,9%	-
Aareal Bank AG	72,2%	+
Leoni AG	68,8%	+

Anmerkungen:

- Im DAX finden insgesamt 644 Plenums- und Ausschusssitzungen (+13%) statt (MDAX: 790; +6%), d.h. das Aktivitätssniveau der Gremien nimmt weiter zu
- Der Anteil der Plenumssitzungen an den Gesamtsitzungen bleibt dabei nahezu unverändert bei 28% (DAX) und 37% (MDAX)
- Die zehn Aufsichtsräte mit der höchsten Sitzungsfrequenz des Plenums (der Ausschüsse) treffen sich im Schnitt zehnmal (29-mal)
- Der Spitzenreiter **Deutsche Telekom** hat sieben sehr aktive Fachausschüsse eingerichtet; hierzu zählen u.a. ein Technologie- und Innovationsausschuss, ein Finanzausschuss sowie ein Sonderausschuss USA
- Beim Erstplatzierten im MDAX **ProSieben-Sat.1** fallen dagegen regelmäßige Executive Sessions, ein zweitägiger Einführungsworkshop für neue Aufsichtsratsmitglieder sowie ein Strategieworkshop positiv ins Gewicht

+ / = / - (Veränderung in der Rangfolge im Vergleich zum Vorjahr)

Eignung der Aufsichtsratsmitglieder – Top 10

Die weitere Professionalisierung der Aufsichtsratstätigkeit bewirkt eine abnehmende Mandatshäufung sowie eine zunehmende Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder

DAX	Score	▲
adidas AG	100,0%	=
Münchener Rück AG	100,0%	+
Deutsche Bank AG	83,3%	-
LANXESS AG	83,3%	+
Daimler AG	75,0%	+
Linde AG	75,0%	+
Siemens AG	75,0%	+
Allianz SE	66,7%	-
BASF SE	66,7%	=
Deutsche Post AG	66,7%	=
K+S AG	66,7%	+

MDAX	Score	▲
Bilfinger Berger SE	100,0%	+
LEG Immobilien AG	100,0%	=
Leoni AG	100,0%	=
Stada Arzneimittel AG	100,0%	=
Aareal Bank AG	91,7%	+
Deutsche Euroshop AG	91,7%	+
Elring Klinger AG	91,7%	+
Krones AG	91,7%	-
Rheinmetall AG	91,7%	+
DMG Mori AG	83,3%	-
Klöckner Co. SE	83,3%	+
OSRAM Licht AG	83,3%	n.a.
Salzgitter AG	83,3%	+

Anmerkungen:

- In nur noch 31% der DAX-Unternehmen (MDAX 11%) handelt es sich bei dem Aufsichtsratsvorsitzenden um den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden
- Wie das Beispiel der **Deutschen Bank** zeigt, nimmt der Trend zur Besetzung der Gremien mit unabhängigen Experten weiter zu
- Als Folge der zunehmenden Anforderungen an Aufsichtsratsmandate nimmt zudem im DAX der Anteil der Unternehmen mit aktiven Vorständen im Aufsichtsrat deutlich von 92% auf 73% ab; auch findet sich unter den DAX-Aufsichtsratsvorsitzenden weiterhin kein aktives Vorstandsmitglied
- Insbesondere im DAX aber auch im MDAX sinkt der Anteil der Aufsichtsratsmitglieder mit sechs oder mehr Mandaten auf 19% bzw. 17%; auch dies in Indiz für zunehmende Belastung durch die Wahrnehmung von Mandaten sowie die kritische Bewertung des sogenannten Overboarding

+ / = / - (Veränderung in der Rangfolge im Vergleich zum Vorjahr)

Diversity der Aufsichtsratsmitglieder – Top 10

Nur zwölf (46%) der betrachteten DAX-Unternehmen haben einen Frauenanteil von mindestens 30% – im MDAX liegt der Anteil mit zwölf Unternehmen sogar nur bei 25%

DAX	Score	▲
Allianz SE	100,0%	=
Deutsche Bank AG	100,0%	=
Deutsche Börse AG	100,0%	+
adidas AG	75,0%	=
BASF SE	75,0%	=
Beiersdorf AG	75,0%	=
BMW AG	75,0%	+
Commerzbank AG	75,0%	+
Daimler AG	75,0%	=
Deutsche Lufthansa AG	75,0%	-
Deutsche Post AG	75,0%	=
Deutsche Telekom AG	75,0%	=
EON SE	75,0%	=
Infineon Technologies AG	75,0%	+
Münchener Rück AG	75,0%	=
SAP SE	75,0%	+
Siemens AG	75,0%	+
Volkswagen AG	75,0%	=

MDAX	Score	▲
Hannover Rückvers. SE	100,0%	=
Hugo Boss AG	100,0%	+
ProSiebenSat.1 SE	100,0%	+
TUI AG	100,0%	+
Aareal Bank AG	75,0%	+
Axel Springer SE	75,0%	=
Brenntag AG	75,0%	=
Celesio AG	75,0%	+
Fielmann AG	75,0%	+
GEA Group AG	75,0%	=
Gerresheimer Glas AG	75,0%	+
Hochtief AG	75,0%	+
Kabel Deutschland AG	75,0%	=

Anmerkungen:

- Die Diversität der DAX-Gremien steigt weiter an und der Score für Diversität erreicht ein Durchschnittsniveau von 69%; die MDAX-Unternehmen liegen mit durchschnittlich 51% deutlich dahinter
- Der Diversitätsgewinn ist primär durch den Anstieg des Frauenanteils getrieben, der im DAX bei 27% und im MDAX bei 21% liegt
- Auch hier zeigt sich eine zunehmende Schere zwischen den Unternehmen: So verfügen etwa **Kabel Deutschland** mit 42% und **Münchener Rück** mit 40% über einen sehr hohen Frauenanteil; bei **Deutsche Wohnen** oder **TAG Immobilien** gibt es weiterhin keine Frau im Aufsichtsrat
- Das **Hochtief-Beispiel** offenbart ein Dilemma: mit drei weiblichen Anteilseignervertreterinnen im Aufsichtsrat erfüllt diese Bank die Quote - ohne einen Beitrag der Arbeitnehmer ist eine Gesamtquote von 30% jedoch unrealistisch
- Eine Vielzahl der Unternehmen hat zu spät auf die Einführung der Frauenquote reagiert und ist jetzt gezwungen, frei werdende Positionen mit Frauen zu besetzen[1] – dies schränkt Wahlmöglichkeiten unnötig ein
- Der Ausländeranteil verbleibt mit 17% (DAX) bzw. 11% (MDAX) auf dem bisherigen Niveau

+ / = / - (Veränderung in der Rangfolge im Vergleich zum Vorjahr)
1 Bei börsennotierten und voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen.

Transparenz über die Aufsichtsratstätigkeit – Top 10

Eine hohe Transparenz über Zusammensetzung und Arbeitsweise des Aufsichtsrats sind Ausdruck einer vertrauensvollen, offenen Kapitalmarktkommunikation

DAX	Score	▲
Deutsche Bank AG	81,6%	+
Deutsche Börse AG	81,6%	+
adidas AG	76,3%	+
Commerzbank AG	76,3%	+
Daimler AG	73,7%	+
Münchener Rück AG	73,7%	-
ThyssenKrupp AG	73,7%	=
K+S AG	71,1%	-
Siemens AG	71,1%	+
Allianz SE	68,4%	-
BMW AG	68,4%	+

MDAX	Score	▲
Klöckner Co. SE	92,1%	=
Leoni AG	76,3%	+
Brenntag AG	71,1%	+
Aareal Bank AG	68,4%	-
Evonik Industries AG	63,2%	+
Bilfinger Berger SE	60,5%	+
Deutsche Euroshop AG	57,9%	+
MTU Aero Engines AG	57,9%	-
Symrise AG	57,9%	-
Gerresheimer Glas AG	55,3%	-
KUKA AG	55,3%	-
OSRAM Licht AG	55,3%	n.a.
ProSiebenSat.1 SE	55,3%	+

Anmerkungen:

- Auch beim Transparenz-Score besteht ein erheblicher Unterschied zwischen DAX- (ø 58%) und MDAX-Unternehmen (ø 43%), d.h. die DAX-Unternehmen stellen in der Regel deutlich umfassendere Informationen über den Aufsichtsrat bereit
- Die höchste Gesamtpunktzahl erreicht mit **Klöckner** dennoch ein MDAX-Unternehmen: hier finden sich umfassende Informationen zu den Aufsichtsratsmitgliedern bis hin zu einer individualisierten Veröffentlichung der Sitzungsteilnahme[1] sowie ein informativer und geschäftsorientierter Bericht des Aufsichtsrats, wodurch den Investoren eine umfassende Bewertung der Zusammensetzung und der Arbeitsweise des Gremiums ermöglicht wird
- Einen radikale Verbesserung hat **Leoni** durchgeführt (+31%-Punkte), die erstmalig umfassende Informationen zur Verfügung stellen und mit einem deutlich verbesserten Bericht des Aufsichtsrats ein hohes Maß an Transparenz erreichen

+ / = / - (Veränderung in der Rangfolge im Vergleich zum Vorjahr)
1 Dies wird inzwischen von 6 DAX- (23%) und 8 MDAX-Unternehmen (17%) so gehandhabt, die damit deutlich über die geänderten Kodex-Anforderungen hinausgehen.

Aufsichtsrats-Score DAX – Top 10

Die Qualität der DAX-Aufsichtsräte nimmt insgesamt weiter zu – der durchschnittliche Score der Top 10 (74,5%) liegt jedoch deutlich über dem der Final 10 (51,1%)

DAX	Anzahl AR-Mitglieder	Ø Vergütung	Arbeits-weise	Eignung	Diversity	Trans-parenz	Summe AR-Score	▲
Deutsche Bank AG	20	229.436 €	80,6%	83,3%	100,0%	81,6%	84,2%	=
Deutsche Börse AG	12	193.267 €	85,4%	58,3%	100,0%	81,6%	82,4%	+
adidas AG	12	76.667 €	72,2%	100,0%	75,0%	76,3%	78,0%	+
Münchener Rück AG	20	131.400 €	69,4%	100,0%	75,0%	73,7%	76,1%	=
Allianz SE	12	169.608 €	66,7%	66,7%	100,0%	68,4%	72,2%	-
Siemens AG	20	256.660 €	70,8%	75,0%	75,0%	71,1%	72,1%	+
Daimler AG	20	180.000 €	65,3%	75,0%	75,0%	73,7%	70,7%	+
Commerzbank AG	20	82.855 €	72,2%	50,0%	75,0%	76,3%	70,5%	=
ThyssenKrupp AG	20	83.785 €	80,6%	50,0%	50,0%	73,7%	69,3%	-
Deutsche Post AG	20	133.550 €	78,5%	66,7%	75,0%	55,3%	69,2%	-

+ / = / - (Veränderung in der Rangfolge im Vergleich zum Vorjahr)

Anmerkungen:

- Auch in diesem Jahr führt der **Deutsche Bank-Aufsichtsrat** das Ranking an, da er noch immer im „Krisenmodus“ agiert in allen vier Bewertungsdimensionen weit überdurchschnittliche Scores aufweist
- Mit einer Verbesserung von 9,3%-Punkten belegt der **Deutsche Börse**-Aufsichtsrat Platz zwei – ursächlich sind eine Erhöhung des Frauenanteils sowie ein deutlicher Transparenzgewinn
- Auch **adidas** kann den Gesamscore deutlich um 7,2%-Punkte steigern – dies kann neben einer Erhöhung der Transparenz vor allem auf eine Verbesserung der Arbeitsweise zurückgeführt werden, z.B. durch die Einrichtung eines Finanz- und Investitionsausschusses
- Insgesamt bestehen jedoch weiterhin erhebliche Unterschiede in der Professionalisierung der Aufsichtsräte der DAX-Gesellschaften

Aufsichtsrats-Score MDAX – Top 10

Die Aufsichtsrats-Score in der MDAX-Spitzengruppe hat insgesamt deutlich zugenommen, was eine wachsende Bedeutung vorbildlicher Governance-Standards zeigt

DAX	Anzahl AR-Mitglieder	Ø Vergütung	Arbeits-weise	Eignung	Diversity	Trans-parenz	Summe AR-Score	▲
ProSiebenSat.1 SE	9	108.800 €	86,7%	58,3%	100,0%	55,3%	75,0%	+
Aareal Bank AG	12	83.417 €	72,2%	91,7%	75,0%	68,4%	74,4%	-
Leoni AG	12	120.167 €	68,8%	100,0%	50,0%	76,3%	72,9%	+
Axel Springer SE	9	333.333 €	82,8%	58,3%	75,0%	50,0%	68,1%	+
Klöckner Co. SE	6	77.667 €	60,2%	83,3%	25,0%	92,1%	67,9%	=
KUKA AG	12	71.250 €	82,6%	66,7%	50,0%	55,3%	67,1%	-
TUI AG	20	134.967 €	77,8%	33,3%	100,0%	52,6%	66,9%	+
Bilfinger Berger SE	12	108.417 €	59,7%	100,0%	50,0%	60,5%	64,5%	+
Hugo Boss AG	12	184.083 €	59,7%	66,7%	100,0%	50,0%	63,9%	+
OSRAM Licht AG	12	87.941 €	68,1%	83,3%	50,0%	55,3%	63,8%	n.a.

Anmerkungen:

- Der durchschnittliche Zuwachs des Aufsichtsrats-Scores in den Top 10 beträgt 11,2%-Punkte[1], womit die Gruppe bereits heute auf DAX-Niveau performt
- Der Spitzenreiter **ProSieben-Sat.1** konnte seinen Score um 14,9%-Punkte verbessern – dies liegt neben einer Verbesserung der Arbeitsweise insbesondere an einem deutlichen Transparenzgewinn
- Auch der **TUI-Aufsichtsrat** konnte sich deutlich steigern, was auf die Integration mit TUI Travel plc und hierdurch ausgelöste Veränderungen im Aufsichtsrat ausgelöst wurde
- Auch im MDAX besteht ein erhebliches Professionalisierungsgefälle – so liegt der Durchschnittsscore der Top 10 bei 68,5%; die Final 10 kommen lediglich auf 36,9%

+ / = / - (Veränderung in der Rangfolge im Vergleich zum Vorjahr)
1 Ohne Osram, da erstmalig berücksichtigt

Inhalt

- **Executive Summary**
- **Studiendesign**
- **Studienergebnisse**
  - Aufsichtsratscharakteristika
  - Aufsichtsratsvergütung
  - Aufsichtsrats-Score 2015
  - Fallbeispiele
  - Best Practices
- **Über uns**
- **Anhang mit detaillierten tabellarischen Übersichten**

Deutsche Bank AG

Unabhängige Experten – Intensive Fachausschusstätigkeit – Umfassende Transparenz

Aufsichtsratsmitglieder[1]

Anteilseignervertreter

1. **Dr. Paul Achleitner** (ARV), AUT, ehem. Vorstand Allianz SE
2. **Dina Dublon**, USA, ehem. CFO JP Morgan Chase & Co.
3. **Katherine Garret-Cox**, UK, CEO Alliance Trust PLC
4. **Prof. Dr. Henning Kagermann**, D, ehem. Vorstandssprecher SAP AG
5. **Peter Löscher**, AUT, ehem. Vorstandsvorsitzender Siemens AG
6. **Richard Meddings** (PAV), UK, ehem. Group Executive Director Standard Chartered PLC
7. **Louise M. Parent**, USA, ehem. General Counsel American Express Company
8. **Dr. Johannes Teysen**, D, Vorstandsvorsitzender E.ON SE
9. **Georg F. Thoma**, D, Rechtsanwalt Shearman & Sterling LLP (Of Counsel)
10. **Prof. Dr. Klaus Rüdiger Trützschler**, D, ehem. CFO Franz Haniel & Cie.

- Frauenanteil gesamt: 35%
- Anteil Ausländer (ohne AUT): 40%

Arbeitsweise und Transparenz

Arbeitsweise

- Insgesamt **sechs Sitzungen** des Aufsichtsrats, davon eine in London
- Zweitägiger **Workshop** zur strategischen Weiterentwicklung der Bank
- Eintägiges **Seminar** für den Aufsichtsrat zu Vergütung und Risikomanagement
- **Interne Schulungsveranstaltung** für Mitglieder des Prüfungsausschusses
- Sehr **intensive Ausschusstätigkeit** mit insgesamt **57 Sitzungen in sechs Fachausschüssen**
- ARV ist nur in drei Fachausschüssen Vorsitzender, so dass weitere **Experten als Ausschussvorsitzende** eingebunden waren[2]
- Eigener **Ausschuss zur Begleitung der Rechtsstreitigkeiten**
- Intensive Befassung mit der **Effizienzprüfung** – Ansatzpunkte für Verbesserungen bereits teilweise adressiert

Ausschussstruktur[2] (Anzahl Sitzungen)

Präsidialausschuss (13)	**Integritätsausschuss (15)**
Risikoausschuss (7)	**Vergütungskontrollausschuss (7)**
Prüfungsausschuss (10)	**Nominierungsausschuss (5)**

Transparenz (Auszug)

- Sehr umfangreicher (ca. 26.500 Zeichen) und aussagekräftiger Bericht des Aufsichtsrats
- Individualisierte Angabe der Sitzungsteilnahme der Aufsichtsratsmitglieder (einschließlich Ausschüsse)
- Bereitstellung einer Geschäftsordnung des Aufsichtsrats und der Ausschüsse sowie umfangreicher Informationen zu den Aufsichtsratsmitgliedern (u.a. ausführlicher Lebenslauf)

1 Nur Vertreter der Anteilseigner: Name, Nationalität, (ehemalige) berufliche Hauptfunktion
2 Ohne Vermittlungsausschuss
ARV = Aufsichtsratsvorsitzender PAV = Prüfungsausschussvorsitzender

Volkswagen AG

Vertreter der Großaktionäre – Dominanz des Präsidiums – Eingeschränkte Transparenz

Aufsichtsratsmitglieder[1]

Anteilseignervertreter

1. **Hans Dieter Pötsch**** (ARV), AUT, ehem. CFO Volkswagen AG
2. **Dr. Hussain Ali Al-Abdulla***, Katar, Vice Chairman of Qatar Holding LLC
3. **Akbar Al Baker***, Katar, Minister of State, Qatar, Group Chief Executive of Qatar Airways
4. **Annika Falkengren**, Schweden, Präsidentin und Vorsitzende des Vorstands der Skandinaviska Enskilda Banken AB
5. **Dr. Louise Kiesling***, AUT, Unternehmerin
6. **Olaf Lies***, D, Niedersächsischer Minister für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr
7. **Dr. jur. Hans Michel Piëch***, AUT, Selbstständiger Rechtsanwalt
8. **Dr. jur. Ferdinand Oliver Porsche*** (PAV), AUT, Vorstand der Familie Porsche AG Beteiligungsgesellschaft
9. **Dr. rer. comm. Wolfgang Porsche***, D, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Porsche Automobil Holding SE
10. **Stephan Weil***, D, Niedersächsischer Ministerpräsident

- Frauenanteil gesamt: 15%
- Anteil Ausländer (ohne AUT): 15%

Arbeitsweise und Transparenz

Arbeitsweise

- Insgesamt **sechs Sitzungen** des Aufsichtsrats, davon **drei** am 12./13. Mai im Rahmen der HV 2014
- **Ausschusstätigkeit: 12 Sitzungen in drei Fachausschüssen** (hiervon sieben Sitzungen im Präsidium)
- Anzahl der **Prüfungsausschusssitzungen** liegt unter dem Durchschnitt der DAX-Gesellschaften (5,6); zum Überwachungsumfang zählen unter anderem das Risikomanagement einschließlich des Internen Kontrollsystems
- Keine Angaben zur **Effizienzprüfung** oder zu **Schulungsmaßnahmen**

Ausschussstruktur[2]
(Anzahl Sitzungen)

Präsidium (7)

Prüfungsausschuss (4) | **Nominierungsausschuss (1)**

Transparenz (Auszug)

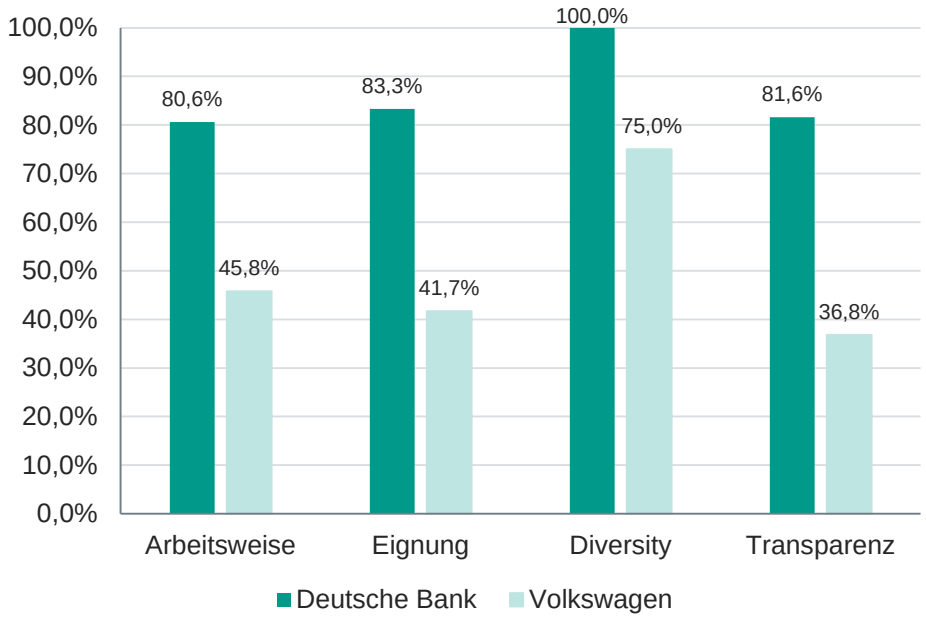
- Bericht des Aufsichtsrats ist mit ca. 13.489 Zeichen deutlicher kürzer als im DAX-Durchschnitt (17.937); hierdurch nur geringerer Aussagegehalt
- Angabe der Sitzungsteilnahme der Aufsichtsratsmitglieder erfolgt mit Durchschnittsangabe für das Plenum
- Geringerer Umfang an weiterführenden Informationen (so wird die etwa Geschäftsordnung des Aufsichtsrats nicht veröffentlicht)

1 Nur Vertreter der Anteilseigner: Name, Nationalität, (ehemalige) berufliche Hauptfunktion
ARV = Aufsichtsratsvorsitzender PAV = Prüfungsausschussvorsitzender
2 Ohne Vermittlungsausschuss
* Vertreter eines Großaktionärs
** Nicht „abgekühltes“ ehem. Vorstandsmitglied

Deutsche Bank AG vs. Volkswagen AG

Zur Bewältigung der Krisenfolgen sollte der VW-Aufsichtsrat seine Tätigkeit deutlich intensivieren und eine größere Zahl unabhängiger Experten einbinden

Aufsichtsrats-Score Deutsche Bank und Volkswagen



Mögliche Implikationen für den VW Aufsichtsrat:

- Bei seiner Besetzung und Arbeitsweise sollte sich der Aufsichtsrat stärker als bisher an der Größe, der Komplexität, dem Geschäftsmodell und dem Risikogehalt der Geschäfte des Konzerns orientieren
- Ein Vergleich mit dem im Krisenmodus tätigen Deutsche Bank-Aufsichtsrat zeigt verschiedene mögliche Maßnahmen für den VW-Aufsichtsrat:
  1. Erhöhung des Anteils unabhängiger Aufsichtsrats-mitglieder
  2. Einrichtung zusätzlicher Fachausschüsse, die die Untersuchungen zum Abgasskandal, den anstehenden Transformationsprozess sowie den anstehenden technologischen Wandel aus dem Aufsichtsrat heraus aktiv begleiten (z.B. Integritäts-, Compliance- und Technologieausschuss)[1]
  3. Intensivierung der Ausschusstätigkeit und Einbindung weiter Aufsichtsratsmitglieder in die Gremientätigkeit
  4. Gewinnung unabhängiger Fachexperten, etwa zur Bewältigung der Folgen von „Dieselgate“, insbesondere in den USA
  5. Erhöhung der Transparenz über die Besetzungs- und Arbeitsprozesse des Aufsichtsrats, um so Informationsasymmetrien zu verringern und Vertrauen der Stakeholder (zurück) zu gewinnen

Der VW Aufsichtsrat sollte zum Gestalter des Kulturwandels werden

„TONE FROM THE TOP“

1 Zwischenzeitlich wurde vom VW-Aufsichtsrat ein Sonderausschuss Dieselmotoren eingerichtet

Inhalt

- **Executive Summary**
- **Studiendesign**
- **Studienergebnisse**
  - Aufsichtsratscharakteristika
  - Aufsichtsratsvergütung
  - Aufsichtsrats-Score 2015
  - Fallbeispiele
  - Best Practices
- **Über uns**
- **Anhang mit detaillierten tabellarischen Übersichten**

Arbeitsweise des Aufsichtsrats

Arbeitsweise von Plenum und Ausschüssen sollte eine laufende, intensive und vom Vorstand unabhängige Überwachung ermöglichen

Aufsichtsratssitzungen

- Der Aufsichtsrat führt im Geschäftsjahr mindestens **sechs Sitzungen** durch ✓
- In den Sitzungen finden regelmäßig **Executive Sessions** ohne den Vorstand statt ✓
- Eine Sitzung des Aufsichtsrats dient der intensiven Diskussion der Strategie des Unternehmens (möglichst ganztägiger oder sogar mehrtätiger **Strategieworkshop**) ✓

Ausschüsse

- Der Aufsichtsrat verfügt sowohl über einen **Prüfungs-** als auch einen **Nominierungsausschuss** ✓
- Daneben bestehen abhängig von der Größe sowie der Komplexität und dem Risikogehalt der Geschäfte **zusätzliche Fachausschüsse** (z.B. Technologie, Strategie, Compliance/Risiko) ✓
- Bei Bedarf richtet der Aufsichtsrat **ad-hoc-Ausschüsse** zur temporären Begleitung spezifischer Themen ein ✓
- Die Ausschüsse treffen sich in der Regel zu **drei bis vier Sitzungen** pro Jahr ✓
- Der Aufsichtsratsvorsitzende ist **nicht gleichzeitig** Vorsitzender des Prüfungsausschusses ✓
- Der Aufsichtsratsvorsitzende ist nicht in allen weiteren Ausschüssen ebenfalls Ausschussvorsitzender ✓

Arbeitsweise des Aufsichtsrats

Aufsichtsratsgremien sollten kompetent, unabhängig und divers besetzt sein – Fortbildungsmaßnahmen und Effizienzprüfung sichern Funktionsfähigkeit des Gremiums

Unabhängigkeit und zeitliche Verfügbarkeit der Aufsichtsratsmitglieder

- Beim Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat wurde die **Cooling-Off-Periode** berücksichtigt ✓
- Beim **Aufsichtsratsvorsitzenden** handelt es sich nicht um den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden ✓
- Mindestens **75%** der Anteilseignervertreter sind **unabhängig** ✓
- Die Aufsichtsratsmitglieder haben **ausreichend Zeit** zur Wahrnehmung des Mandats (z.B. maximal vier Mandate, ARV ist kein aktives Vorstandsmitglied) ✓

Diversity

- Der **Frauenanteil** liegt mindestens bei **30%** ✓
- Der **Anteil ausländischer Aufsichtsratsmitglieder** liegt mindestens bei **20%** ✓

Weiterentwicklung

- Neue Aufsichtsratsmitglieder werden bei der Übernahme des Mandats unterstützt (**Onboarding**) ✓
- Der Aufsichtsrat überprüft in jedem Jahr seine Arbeitsweise und Zusammensetzung mit Hilfe einer strukturierten und intensiven **Effizienzprüfung** ✓
- Das Unternehmen führt regelmäßig **Fortbildungsveranstaltungen** für die Aufsichtsratsmitglieder durch ✓

Arbeitsweise des Aufsichtsrats

Eine hohe Transparenz verringert Informationsasymmetrien und somit die mögliche Risikoprämie der Investoren

Transparenz	
❖ Das Unternehmen veröffentlich ein **Anforderungsprofil** des Aufsichtsrats.	✓
❖ **Wahlvorschläge** zum Aufsichtsrat werden durch das Unternehmen **begründet**.	✓
❖ Für die zur Wahl vorgeschlagenen Personen wird ein **ausführlicher Lebenslauf** zur Verfügung gestellt.	✓
❖ Das Unternehmen veröffentlicht das **Vorgehen** und das **Ergebnis** einer **Effizienzprüfung**.	✓
❖ Die **Vergütung** der Aufsichtsratsmitglieder wird **individualisiert** angegeben.	✓
❖ Das Unternehmen gibt das **Alter** der Aufsichtsratsmitglieder an.	✓
❖ Das Unternehmen veröffentlicht für jedes Aufsichtsratsmitglied die **Teilnahme an Plenums- und Ausschusssitzungen**.	✓
❖ Der **Bericht des Aufsichtsrats** ermöglicht es den Adressaten, die Diskussions- und Entscheidungsprozesse im Plenum sowie in den Ausschüssen nachzuvollziehen.	✓

Die festgestellten Best Practices geben den Aufsichtsräten eine Orientierungshilfe bei der Ausgestaltung ihrer Tätigkeit – begründete Abweichungen sollten transparent gemacht und erläutert werden

Inhalt

- **Executive Summary**
- **Studiendesign**
- **Studienergebnisse**
  - Aufsichtsratscharakteristika
  - Aufsichtsratsvergütung
  - Aufsichtsrats-Score 2015
  - Fallbeispiele
  - Best Practices
- **Über uns**
- **Anhang mit detaillierten tabellarischen Übersichten**

Über uns

Prof. Dr. Peter Ruhwedel

- Wissenschaftlicher Leiter des KCU Kompetenz-Centrum für Unternehmensführung & Corporate Governance an der FOM Hochschule
- Professor für Strategisches Management und Organisation
- Mitglied im Aufsichtsorgan Rating sowie im Methodenausschuss der GBB-Rating Gesellschaft für Bonitätsbeurteilung
- Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des diep - Deutsches Institut für Effizienzprüfung

FOM Hochschule für Oekonomie & Management
Tec-Center | Bismarckstr. 120 | 47057 Duisburg

Email: peter.ruhwedel@fom.de

Mit über 35.000 Studierenden ist die FOM die größte private Hochschule Deutschlands. Sie bietet Berufstätigen und Auszubildenden an bundesweit 31 Hochschulzentren die Möglichkeit, berufsbegleitend praxisorientierte Bachelor- und Masterstudiengänge aus den Bereichen Wirtschaftswissenschaften und Ingenieurwesen zu absolvieren. Die Studienabschlüsse sind staatlich und international anerkannt. Getragen wird die FOM von der gemeinnützigen Stiftung BildungsCentrum der Wirtschaft mit Sitz in Essen. Die Hochschule ist vom Wissenschaftsrat akkreditiert und hat von der FIBAA Anfang 2012 das Gütesiegel der Systemakkreditierung verliehen bekommen – als erste private Hochschule Deutschlands.

Das KompetenzCentrum für Unternehmensführung & Corporate Governance (KCU) ist eine wissenschaftliche Einrichtung der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. 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.

Weitere Informationen unter www.fom.de/kcu

Inhalt

- **Executive Summary**
- **Studiendesign**
- **Studienergebnisse**
  - Aufsichtsratscharakteristika
  - Aufsichtsratsvergütung
  - Aufsichtsrats-Score 2015
  - Fallbeispiele
  - Best Practices
- **Über uns**
- **Anhang mit detaillierten tabellarischen Übersichten**

Aufsichtsrats-Score DAX – gesamt

	Anzahl AR-Mitglieder	Ø Vergütung	Arbeitsweise	Eignung	Diversity	Transparenz	Summe AR-Score	▲
Deutsche Bank AG	20	229.436 €	80,6%	83,3%	100,0%	81,6%	84,2%	=
Deutsche Börse AG	12	193.267 €	85,4%	58,3%	100,0%	81,6%	82,4%	+
adidas AG	12	76.667 €	72,2%	100,0%	75,0%	76,3%	78,0%	+
Münchener Rück AG	20	131.400 €	69,4%	100,0%	75,0%	73,7%	76,1%	=
Allianz SE	12	169.608 €	66,7%	66,7%	100,0%	68,4%	72,2%	-
Siemens AG	20	256.660 €	70,8%	75,0%	75,0%	71,1%	72,1%	+
Daimler AG	20	180.000 €	65,3%	75,0%	75,0%	73,7%	70,7%	+
Commerzbank AG	20	82.855 €	72,2%	50,0%	75,0%	76,3%	70,5%	=
ThyssenKrupp AG	20	83.785 €	80,6%	50,0%	50,0%	73,7%	69,3%	-
Deutsche Post AG	20	133.550 €	78,5%	66,7%	75,0%	55,3%	69,2%	-
SAP SE	18	179.278 €	79,2%	58,3%	75,0%	55,3%	68,2%	-
Infineon Technologies AG	16	74.750 €	75,7%	58,3%	75,0%	52,6%	66,1%	+
Deutsche Telekom AG	20	158.040 €	88,9%	33,3%	75,0%	42,1%	64,4%	-
BMW AG	20	238.231 €	62,5%	50,0%	75,0%	68,4%	64,3%	+
Beiersdorf AG	12	117.765 €	70,1%	50,0%	75,0%	42,1%	59,4%	-
Bayer AG	20	164.300 €	66,0%	50,0%	50,0%	52,6%	57,2%	+
LANXESS AG	12	161.292 €	54,2%	83,3%	50,0%	50,0%	56,7%	+
BASF SE	12	250.042 €	54,2%	66,7%	75,0%	44,7%	56,3%	+
RWE AG	20	136.450 €	54,2%	58,3%	50,0%	57,9%	55,3%	-
K+S AG	16	124.698 €	37,5%	66,7%	50,0%	71,1%	53,8%	-
EON SE	12	261.190 €	55,6%	50,0%	75,0%	42,1%	53,6%	-
Continental AG	20	212.050 €	54,2%	41,7%	50,0%	47,4%	49,6%	+
Linde AG	12	209.083 €	46,5%	75,0%	25,0%	52,6%	49,4%	=
HeidelbergCement AG	12	77.206 €	62,5%	41,7%	50,0%	34,2%	49,0%	+
Volkswagen AG	20	607.473 €	45,8%	41,7%	75,0%	36,8%	46,9%	-
Deutsche Lufthansa AG	20	105.500 €	44,4%	25,0%	75,0%	23,7%	39,9%	-

+ / = / - (Veränderung in der Rangfolge im Vergleich zum Vorjahr)

Aufsichtsrats-Score MDAX – gesamt (1/2)

	Anzahl AR-Mitglieder	Ø Vergütung	Arbeitsweise	Eignung	Diversity	Transparenz	Summe AR-Score	▲
ProSiebenSat.1 SE	9	108.800 €	86,7%	58,3%	100,0%	55,3%	75,0%	+
Aareal Bank AG	12	83.417 €	72,2%	91,7%	75,0%	68,4%	74,4%	-
Leoni AG	12	120.167 €	68,8%	100,0%	50,0%	76,3%	72,9%	+
Axel Springer SE	9	333.333 €	82,8%	58,3%	75,0%	50,0%	68,1%	+
Klöckner Co. SE	6	77.667 €	60,2%	83,3%	25,0%	92,1%	67,9%	=
KUKA AG	12	71.250 €	82,6%	66,7%	50,0%	55,3%	67,1%	-
TUI AG	20	134.967 €	77,8%	33,3%	100,0%	52,6%	66,9%	+
Bilfinger Berger SE	12	108.417 €	59,7%	100,0%	50,0%	60,5%	64,5%	+
Hugo Boss AG	12	184.083 €	59,7%	66,7%	100,0%	50,0%	63,9%	+
OSRAM Licht AG	12	87.941 €	68,1%	83,3%	50,0%	55,3%	63,8%	n.a.
Brenntag AG	6	139.333 €	58,6%	50,0%	75,0%	71,1%	63,5%	+
Rhön-Klinikum AG	16	161.625 €	72,9%	75,0%	50,0%	50,0%	62,9%	-
Deutsche Euroshop AG	9	34.708 €	58,6%	91,7%	50,0%	57,9%	62,1%	+
LEG Immobilien AG	6	51.566 €	65,6%	100,0%	50,0%	34,2%	59,0%	-
Metro AG	20	85.990 €	73,6%	41,7%	50,0%	47,4%	57,4%	-
Gerresheimer Glas AG	12	90.489 €	53,5%	50,0%	75,0%	55,3%	56,7%	+
Celesio AG	12	67.867 €	54,2%	58,3%	75,0%	50,0%	56,7%	-
Evonik Industries AG	20	140.800 €	59,7%	41,7%	50,0%	63,2%	56,6%	+
GEA Group AG	12	96.554 €	59,7%	66,7%	75,0%	34,2%	55,4%	=
DMG Mori AG	12	90.457 €	54,9%	83,3%	50,0%	39,5%	53,8%	-
Fraport AG	20	43.833 €	72,9%	58,3%	25,0%	39,5%	53,5%	-
Symrise AG	12	78.083 €	58,3%	33,3%	50,0%	57,9%	53,2%	+
Vonovia SE	12	94.167 €	55,6%	75,0%	25,0%	52,6%	53,0%	n.a.
Norma Group SE	6	76.667 €	54,7%	75,0%	50,0%	39,5%	52,5%	+

LEG seit dem 5. Juni 2013 im MDAX notiert
+ / = / - (Veränderung in der Rangfolge im Vergleich zum Vorjahr)

Aufsichtsrats-Score MDAX – gesamt (2/2)

	Anzahl AR-Mitglieder	Ø Vergütung	Arbeitsweise	Eignung	Diversity	Transparenz	Summe AR-Score	▲
Dürr AG	12	83.679 €	59,0%	66,7%	50,0%	36,8%	52,2%	-
TAG Immobilien AG	6	51.012 €	61,7%	75,0%	0,0%	52,6%	51,7%	-
MTU Aero Engines AG	12	95.194 €	54,2%	58,3%	25,0%	57,9%	51,5%	-
Wincor Nixdorf AG	12	55.708 €	52,1%	75,0%	50,0%	31,6%	49,1%	-
Kion Group AG	16	73.972 €	54,2%	58,3%	50,0%	36,8%	49,0%	n.a.
Fuchs Petrolub SE	6	95.167 €	46,9%	75,0%	25,0%	50,0%	48,8%	-
Stada Arzneimittel AG	9	116.111 €	49,2%	100,0%	25,0%	34,2%	48,7%	-
Deutsche Wohnen AG	6	40.000 €	75,0%	75,0%	0,0%	21,1%	47,6%	-
Südzucker AG	20	75.000 €	54,9%	58,3%	50,0%	28,9%	46,9%	=
Rheinmetall AG	16	84.375 €	33,3%	91,7%	50,0%	39,5%	46,4%	-
Hannover Rückvers. SE	9	103.711 €	43,0%	25,0%	100,0%	34,2%	46,2%	-
Krones AG	12	52.333 €	42,4%	91,7%	25,0%	28,9%	43,1%	+
Elring Klinger AG	12	50.667 €	31,3%	91,7%	50,0%	28,9%	42,4%	+
MAN SE	16	52.063 €	41,7%	50,0%	50,0%	34,2%	41,9%	-
Hochtief AG	16	173.963 €	51,4%	16,7%	75,0%	23,7%	41,4%	-
Salzgitter AG	21	75.190 €	56,3%	83,3%	25,0%	5,3%	40,3%	+
Fielmann AG	16	26.750 €	28,5%	66,7%	75,0%	21,1%	39,0%	+
Jungheinrich AG	12	94.917 €	36,1%	75,0%	50,0%	15,8%	37,9%	n.a.
Gerry Weber Int. AG	12	85.000 €	43,1%	16,7%	50,0%	34,2%	37,5%	=
Kabel Deutschland AG	12	26.500 €	36,1%	66,7%	75,0%	5,3%	37,3%	-
Wacker AG	16	108.065 €	38,2%	66,7%	25,0%	26,3%	36,9%	-
Talanx AG	16	150.750 €	38,2%	8,3%	25,0%	42,1%	32,9%	-
Aurubis AG	12	89.156 €	35,4%	8,3%	25,0%	15,8%	23,9%	-

Evonik seit dem 23. September 2013 im MDAX notiert
+ / = / - (Veränderung in der Rangfolge)