

# Aufsichtsrats-Score 2014

## Der Aufsichtsrat als Krisenmanager



Prof. Dr. Peter Ruhwedel, Geschäftsführender Gesellschafter des diep Deutsches Institut für Effizienzprüfung; Wissenschaftlicher Leiter des KCU KompetenzCentrum für Unternehmensführung & Corporate Governance an der FOM Hochschule; Mitglied im Vorstand der Financial Experts Association e.V. (FEA)

Bereits zum vierten Mal wurden im Rahmen der Studie „Aufsichtsrats-Score“ die Arbeitsweise, Besetzung und Transparenz der Aufsichtsräte der größten börsennotierten Gesellschaften einer intensiven Analyse unterzogen. Die Kernergebnisse der Studie zeigen zum einen, dass Aufsichtsräte in Krisensituationen ihre Tätigkeit deutlich intensivieren und eine aktive Rolle in der Krisenbewältigung übernehmen. Zum anderen können wachsende Qualitätsunterschiede zwischen den Gremien beobachtet werden: während ein Teil der Aufsichtsräte Verbesserungen bei ihrer Mandatswahrnehmung vornehmen, weisen insbesondere Aufsichtsräte in MDAX-Unternehmen teilweise einen erheblichen Nachholbedarf auf.

### I. Einführung

Ausgelöst durch verschiedene Unternehmenskrisen und -skandale hat sich das Bild des Aufsichtsrats in der öffentlichen Wahrnehmung zunehmend verschlechtert. So lehnt es laut Aussage einer Studie der Universität Hohenheim jeder zweite Deutsche ab, mit einem Aufsichtsrat befreundet zu sein.<sup>1</sup> Unabhängig davon, ob dies in der Unternehmenspraxis eine relevante Bewertungsdimension darstellt, drücken solche Empfindungen ein Unwohlsein der Befragten aus. Die Ursachen hierfür können vielfältig sein: Zum einen haben die Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise die Skepsis gegenüber Unternehmen und ihren Top-Managern vergrößert. Zum anderen scheint nicht hinreichend klar zu sein, welche Aufgaben ein Aufsichtsrat in Abgrenzung zum Vorstand tatsächlich wahrzunehmen hat. Und nicht zuletzt fehlte lange Zeit ein Qualitätsindikator, mit dem die Zusammensetzung und die Arbeitsweise von Aufsichtsräten einer objektiven Bewertung unterzogen werden kann. Hier setzt der Aufsichtsrats-Score an, der erstmalig im Jahr 2011 für die im DAX gelisteten Unternehmen – seit

2012 auch für den MDAX – jährlich ermittelt wird. Auf Basis einer Analyse der öffentlich verfügbaren Informationen zur Besetzung und Arbeitsweise der Aufsichtsräte (Homepage, relevante Teile des Geschäftsberichts, insbesondere Erklärung zur Unternehmensführung und zur Corporate Governance sowie Bericht des Aufsichtsrats) werden die Gremien einer systematischen Bewertung unterzogen. Dem liegt die Annahme zu Grunde, dass Unternehmen einen Anreiz zum Abbau von Informationsasymmetrien zum Kapitalmarkt haben.

„Tue Gutes und rede darüber.“

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

### INHALT

- I. Einführung
- II. Studiendesign und -methodik
- III. Aufsichtsrats-Score 2014 – Studienergebnisse
  - 1. Arbeitsweise des Aufsichtsrats
  - 2. Eignung der Aufsichtsratsmitglieder
  - 3. Diversity
  - 4. Transparenz
  - 5. Vergütung
  - 6. Top10 DAX und MDAX
- IV. Fazit

### Keywords

Aufsichtsrat; Corporate Governance; Effizienzprüfung

### II. Studiendesign und -methodik

Der Aufsichtsrats-Score ist ein mehrdimensionales Verfahren zur Messung der Qualität von Aufsichtsräten. Er setzt sich zusammen aus einer gewichteten Bewertung in den vier Themenfeldern Arbeitsweise des Aufsichtsrats (Gewicht: 40 %), Eignung der Aufsichtsratsmitglieder (Gewicht: 15 %), Diversity in der Zusammensetzung des Gremiums (Gewicht: 15 %) sowie Transparenz über die Aufsichtsratsbesetzung und -tätigkeit (Gewicht: 30 %). In jedem dieser vier

<sup>1</sup> Universität Hohenheim, Pressemeldung vom 27.4.2014.

Themenfelder wurden dazu aus den rechtlichen Anforderungen sowie den Anforderungen an eine wirk-same Aufsichtsrats-tätigkeit insgesamt über 150 Einzelkriterien abgeleitet, die in ihrer Summe eine zweckmä-ßige Sollvorstellung der Arbeitsweise, Besetzung und Transparenz der Auf-sichtsrats-gremien darstellen. Zur Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedeutung werden die Einzelkriterien sowie die Themenfelder schließlich gewichtet und zu einem maximalen Aufsichtsrats-Score aggregiert. Der Aufsichtsrats-Score wird in Prozent angegeben: Ein Aufsichtsrats-Score von 50 % bedeutet, dass ein Unter-nehmen die Hälfte der insgesamt möglichen Gesamtpunkte erreicht; der Gesamtscore entsteht durch die gewichtete Aggregation der Einzel-Scores (vgl. Abb. 1).<sup>2</sup>

Die Untersuchung umfasst die im DAX und im MDAX gelisteten AGs und dualistischen SEs, sodass insgesamt 72 Unternehmen betrachtet wurden – 26 aus dem DAX und 46 aus dem MDAX. Nicht in der Untersuchung berücksichtigt sind KGaAs, monistische SEs sowie SAs, da die Ausgestal-tung ihrer Überwachungsstrukturen zu stark von der Rolle des Aufsichtsrats der AG abweicht. Der diesjährige Untersuchungszeitraum lag von Juni bis September 2014, wobei Infor-mationen zum Geschäftsjahr 2013 (bzw. 2012/2013 bei abweichendem Geschäftsjahr) erfasst wurden; Ände-rungen in der Zusammensetzung der Gremien konnten bis zum 30.9.2014 berücksichtigt werden.

### III. Aufsichtsrats-Score 2014 – Studienergebnisse

#### 1. Arbeitsweise des Aufsichtsrats

Die Arbeitsweise des Aufsichtsrats umfasst alle Regelungen zur inter-nen Ausgestaltung der Aufsichtsrats-

<sup>2</sup> Zur weiteren Erhöhung der Aussagekraft des Auf-sichtsrats-Scores wurden in diesem Jahr geringfügige Anpassungen in der Bewertungsmethodik vorgenom-men.



Abb. 1: Bewertungsdimensionen und -gewichte (Auszug)

struktur und seiner Arbeitsprozesse. Ausgehend von den geltenden recht-lichen Regelungen zur Aufsichtsrats-größe und zur unternehmerischen Mitbestimmung sollte die Arbeits-weise eine laufende – nicht nur sit-zungsorientierte – Überwachung des Vorstands ermöglichen. Die zuneh-mende inhaltliche Komplexität und Vielfalt der Aufgaben des Aufsichtsrats macht es zudem erforderlich, die im Gremium vorhandenen Kom-petenzen und Erfahrungen der Auf-sichtsratsmitglieder möglichst umfas-send zu nutzen, indem Aufgaben des Aufsichtsrats arbeitsteilig bearbeitet und auf verschiedene Personen bzw. auf Ausschüsse verteilt werden.

Zur Ausgestaltung seiner internen Organisation stehen dem Aufsichtsrat unterschiedliche Stellhebel zur Verfügung. Als wichtigste Hebel können die Anzahl der Aufsichtsrats-sitzungen, die Anzahl und Art der eingerichteten Ausschüsse sowie ihre Sitzungshäufigkeit, Executive Sessions ohne den Vorstand sowie die Durchführung spezifischer Work-shops genannt werden.

Im Untersuchungszeitraum lag die durchschnittliche Sitzungsfrequenz sowohl im DAX (6,2) als auch im MDAX (6,1) deutlich über der gesetzli-chen Mindestzahl von vier Sitzungen. In Krisensituationen oder im Rahmen von strategischen Transformations-prozessen liegt die Sitzungsfrequenz

zum Teil noch darüber – so tagte etwa der Commerzbank-Aufsichtsrat im Berichtsjahr zehnmal. Dies zeigt die teilweise sehr hohe Arbeitsintensität in den Gremien.

Mit durchschnittlich 4,4 (DAX) bzw. 3,6 (MDAX) Fachausschüssen<sup>3</sup> nimmt ihre Anzahl weiter zu, sodass die lau-fende Begleitung von Fachthemen und die Vorbereitung von Entschei-dungen des Aufsichtsrats in Ausschüs-sen in nahezu allen Unternehmen eine große Bedeutung gewonnen hat. Dabei verfügen die Deutsche Börse, die Deutsche Telekom, SAP und SGL Carbon mit jeweils sieben über die meisten Ausschüsse – dies umfasst auch die Einsetzung von Sonder- bzw. Ad-hoc-Ausschüssen zur temporären Begleitung relevanter Vorgänge.

Gerade in großen Gremien und bei Umbruchsituationen wird häufig eine Vielzahl von Fachausschüssen zur intensiven Begleitung des Vorstands eingerichtet.

Auffallend ist, dass die Arbeitsinten-sität der Ausschüsse weiterhin zum Teil erheblich abweicht: so hat die Deutsche Bank mit sechs Ausschüssen insgesamt 34 Sitzungen abgehalten, während Adidas bei gleicher Aus-schussanzahl lediglich auf insgesamt zwölf Ausschusssitzungen kommt. Darüber hinaus scheint gerade in klei-neren, familiengeführten Unterneh-

<sup>3</sup> Ohne Vermittlungsausschuss

men die Ausschussbildung weiterhin eine geringe Bedeutung zu haben: so belassen es Elring Klinger, Fielmann und Gerry Weber bei insgesamt zwei Ausschüssen, die auch jeweils nur zweimal getagt haben.

Die Geschäftsordnungen des Aufsichtsrats sehen in der Regel die Möglichkeit vor, dass der Aufsichtsrat ohne den Vorstand tagt. Doch nur vier (15 %) DAX- und vier (9 %) MDAX-Gesellschaften berichten über diese sogenannten Executive Sessions. Hier wäre ein Umdenken hin zu einer stärker vom Vorstand unabhängigen Arbeitsweise wünschenswert, wie sie etwa im Allianz-Aufsichtsrat vorzuliegen scheint.

Als Zwischenfazit bleibt festzuhalten, dass in nicht wenigen Unternehmen eine intensive Arbeitsweise des Aufsichtsrats beobachtet werden kann. So lag die Gesamtzahl der Plenums- und Ausschusssitzungen etwa bei der Deutschen Telekom bei 35, bei SAP bei 33 oder der Deutschen Börse bei 32. Gerade in Transformations- und Krisensituationen kann darüber hinaus ein „Anspringen“ des Aufsichtsrats beobachtet werden. Dies wird insbesondere bei der Deutschen Bank deutlich, die im Untersuchungsjahr insgesamt 34 Ausschuss- und sieben Plenumsitzungen durchgeführt und einen neuen Integritätsausschuss eingerichtet hat. Auch ThyssenKrupp (35) oder die Commerzbank (29) weisen eine hohe Sitzungsfrequenz des Gremiums und seiner Ausschüsse auf. Im Gegensatz dazu haben es zum Beispiel RWE (13) oder Lufthansa (14) bei deutlich weniger Sitzungen belassen.

### 2. Eignung der Aufsichtsratsmitglieder

Neben den auf Basis externer Informationen nur eingeschränkt messbaren Kompetenzen einer Person hängt die Eignung für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats insbesondere von der persönlichen Unabhängigkeit und der zeitlichen Verfügbarkeit ab; dies gilt in besonderem Maße für den Aufsichtsratsvorsitzenden.

Die Untersuchungsergebnisse weisen teilweise auf einen Anstieg der Unabhängigkeit und eine immer häufiger professionelle Mandatswahrnehmung hin. So handelt es sich in 89 % der MDAX-Unternehmen bei dem Aufsichtsratsvorsitzenden nicht um den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden; im DAX liegt dieser Wert immerhin bei 62 %. Auch sinkt der Anteil der Unternehmen mit „nicht abgekühlten“ Vorstandsmitgliedern im DAX auf 12 % und im MDAX auf 15 %.

Hinsichtlich der zeitlichen Verfügbarkeit scheint insbesondere bei den Aufsichtsratsvorsitzenden ein Trend zu einer weiteren Professionalisierung zu bestehen: so übt kein Aufsichtsratsvorsitzender im DAX ein Vorstandsmandat aus (MDAX: 80 %). Kritisch ist jedoch die weiterhin zum Teil sehr hohe Anzahl von Aufsichtsratsmandaten zu sehen. So halten 58 % der Aufsichtsratsvorsitzenden mehr als vier Aufsichtsratsmandate (MDAX: 37 %); 44 % der einfachen Aufsichtsratsmitglieder im DAX nehmen zudem fünf oder mehr Mandate war (MDAX: 28 %).

### 3. Diversity

Eine Stärkung der Diversität 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.

Die Frauenquoten liegen teilweise deutlich unter der gesetzlich anvisierten 30 %-Marke. So liegt der Frauenanteil im DAX bei 23 %, im MDAX sogar nur bei 17 %. Überhaupt erfüllen bisher nur sieben DAX-Unternehmen (27 %) die gesetzlich vorgesehene Frauenquote von 30 %. Im MDAX gilt dies sogar nur für drei Unternehmen (7 %). Dabei ist die

Gesamtfrauenquote durch einen höheren Anteil weiblicher Arbeitnehmervertreterinnen verfälscht: Ohne Berücksichtigung der Arbeitnehmervertreterinnen liegt die Frauenquote im DAX bei 20 % und im MDAX lediglich bei 15 %.

Wollen Unternehmen nicht männliche Aufsichtsratsmitglieder auffordern ihr Mandat niederzulegen, stehen sie vor dem Problem, dass sie nur tatsächlich frei werdende Mandate mit einer geeigneten Frau besetzen können. Wo möglich wird dies inzwischen von zahlreichen Unternehmen genutzt; ein solcher Transformationsprozess hin zu einer stärkeren Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat erfordert jedoch Zeit. Diejenigen Unternehmen, die in der Vergangenheit den Frauenanteil im Aufsichtsrat nur zögerlich erhöht haben bzw. die aufgrund ihrer Belegschaftsstruktur eine große Dominanz männlicher Arbeitnehmer haben, könnten nun gezwungen sein, sehr kurzfristig das Quotenziel zu erreichen, was erhebliche Friktionen im Gremium mit sich bringen kann.

Der Anteil ausländischer Mandatsträger verbleibt weiterhin auf einem moderaten Niveau (DAX: 17 %; MDAX: 13 %). Dabei weisen insbesondere Unternehmen im MDAX teilweise noch immer rein deutsche Gremien auf.

### 4. Transparenz

Gute Unternehmensführung und eine transparente Berichterstattung haben einen potenziell positiven Einfluss auf die Kapitalkosten eines Unternehmens. Dabei werden gerade solche Unternehmen eine größere Transparenz aufweisen, die ein ernsthaftes Interesse an der Information ihrer Shareholder und 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 durch die Unternehmen bereitgestellt werden.

Die Studienergebnisse zeigen, dass Unternehmen mit einer höheren Transparenz in der Regel insgesamt über eine höhere Qualität im Aufsichtsrat verfügen: So hat das 1. Quartil der DAX-Gesellschaften einen durchschnittlichen Transparenzwert von 74 % und einen durchschnittlichen Gesamtscore von 70 % (MDAX: 58 % Transparenz und 56 % gesamt); das 4. Quartil weist dagegen nur einen Transparenzwert von durchschnittlich 33 % (MDAX: 10 %) bei einem Gesamtscore von 47 % (MDAX 36 %) auf. Als Beispiel sei hier die Allianz genannt, die ihren Anteilseignern eine umfassende Einschätzung der Tätigkeit der Aufsichtsratsmitglieder ermöglicht – die bereitgestellten Informationen umfassen einen geschäftsorientierten und aussagekräftigen Aufsichtsratsbericht, ein Anforderungsprofil für den Aufsichtsrat einschließlich aussagekräftiger CVs, eine kurze Begründung des Wahlvorschlags an die Hauptversammlung, eine individualisierte Angabe der Sitzungsteilnahme der Aufsichtsratsmitglieder sowie die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats. Darüber hinaus erfahren die Anteilseigner, dass eine externe Effizienzprüfung durchgeführt wurde – dies kann als starkes Signal eines professionellen und reflektierten Aufsichtsrats verstanden werden. Während die Allianz bereits im Vorjahr eine deutliche Verbesserung ihrer Transparenz vorgenommen hat, konnte dies in diesem Jahr auch bei der Münchener Rück beobachtet werden.

### 5. Vergütung

Aus der Perspektive des Aufsichtsratsmitglieds sollte die Vergütung zum einen in einem angemessenen Verhältnis zum Arbeitsaufwand, zum übernommenen 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 mate-

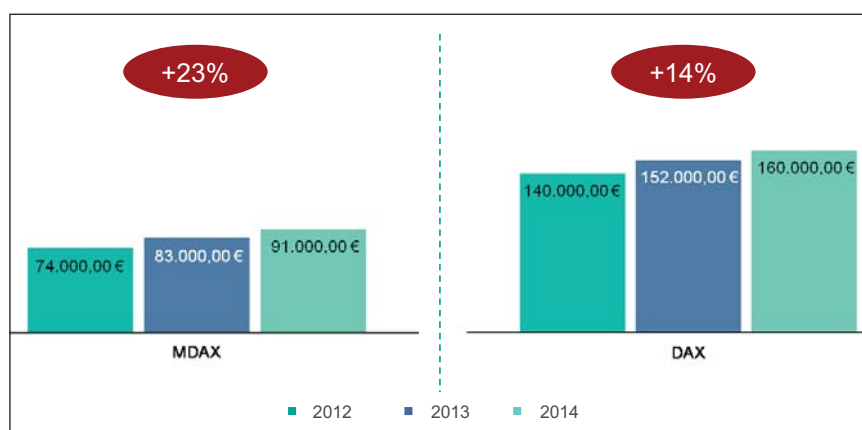


Abb. 2: Durchschnittliche Vergütung pro Kopf – Entwicklung 2012–2014

riellen Vergütungskomponenten sind zudem immaterielle Aspekte – etwa die Zugehörigkeit zu einer exklusiven Gruppe oder der mit einem Mandat verbundene Status – zu berücksichtigen.

In den vergangenen Jahren sind die Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder und die Arbeitsintensität der Gremien stark gestiegen – dies zeigt sich auch in den im Vergleich zur allgemeinen Bruttolohnentwicklung überproportionalen Wachstumsraten der Vergütung. So ist die Vergütung im MDAX in den vergangenen drei Jahren um 23 % angestiegen (DAX 14 %). Mit durchschnittlich 160.000,- € liegt die durchschnittliche Vergütung im DAX aber noch immer 76 % über dem MDAX-Durchschnitt – die Lücke hat jedoch begonnen sich zu schließen (Vgl. Abb. 2).

Auffallend sind die erheblichen Unterschiede in der Vergütung. Während ein Aufsichtsratsmitglied bei SGL ca. 43.000,- € erhalten hat, lag die Vergütung bei Axel Springer bei über 330.000,- € pro Person. Ähnliche Unterschiede sind auch im DAX zu beobachten: Der Deutsche Post Aufsichtsrat kam auf gut 70.000,- € pro Person; im Gegensatz dazu lag die Vergütung bei BMW, E.on, Siemens oder Volkswagen über 200.000,- € je Aufsichtsratsmitglied. Eine relative Vergütungsgerechtigkeit scheint von daher allenfalls innerhalb der Gremien zu bestehen – weniger zwischen durchaus vergleichbaren Gesellschaften.

### 6. Top10 DAX und MDAX

Im Gegensatz zur öffentlichen Wahrnehmung von Aufsichtsräten zeigen die Studienergebnisse, dass die Qualität einiger Gremien bereits vorbildlich ist. Dies gilt sowohl für zahlreiche DAX- als auch MDAX-Unternehmen. Der diesjährige Spitzenreiter im DAX, der Aufsichtsrat der Deutschen Bank, ist ein Beispiel für das „Anspringen“ des Aufsichtsrats in der Krise, der seine Arbeitsweise deutlich intensiviert hat: Dies betrifft die Anzahl der Plenums- und Ausschusssitzungen, die Einrichtung eines neuen Ausschusses für Integrität, die Durchführung von Schulungsmaßnahmen für neue Aufsichtsratsmitglieder sowie für einzelne Ausschüsse oder die Einrichtung eines Beauftragten zur Begleitung von Rechtsstreitigkeiten (vgl. Abb. 3). Darüber hinaus zeichnen sich die Aufsichtsratsmitglieder durch ein hohes Maß an Unabhängigkeit, zeitlicher Verfügbarkeit und Diversität aus.

Auch die Allianz weist weit überdurchschnittliche Scores in allen vier Dimensionen auf und belegt nach dem ersten Platz im vergangenen Jahr erneut einen Spitzenplatz – vorbildlich ist sie insbesondere im Bereich der Transparenz. Bereits mit einem gewissen Abstand findet sich die Deutsche Börse, die wie in den Vorjahren ebenfalls einen Spitzenplatz belegt – dies ist insbesondere auf eine sehr intensive Arbeitsweise des Gremiums zurückzuführen.

DAX	Anzahl AR-Mitglieder	Ø Vergütung	Arbeitsweise	Eignung	Diversity	Transparenz	Summe AR-Score	▲
Deutsche Bank AG	20	193.125 €	79,2%	91,7%	100,0%	73,7%	82,5%	+
Allianz SE	12	174.058 €	72,2%	83,3%	100,0%	78,9%	80,1%	-
Deutsche Börse AG	18	120.556 €	83,3%	58,3%	75,0%	65,8%	73,1%	-
Münchener Rück AG	20	116.027 €	69,4%	66,7%	75,0%	78,9%	72,7%	+
SAP AG	16	185.363 €	90,3%	83,3%	50,0%	52,6%	71,9%	-
adidas AG	12	76.667 €	65,3%	91,7%	75,0%	65,8%	70,8%	+
ThyssenKrupp AG	20	77.500 €	71,5%	50,0%	50,0%	68,4%	64,1%	+
Commerzbank AG	20	84.300 €	70,8%	50,0%	50,0%	68,4%	63,9%	+
Deutsche Post AG	20	70.842 €	77,8%	58,3%	75,0%	42,1%	63,7%	+
Daimler AG	20	150.000 €	65,3%	33,3%	75,0%	65,8%	62,1%	-

Abb. 3: Aufsichtsrats-Score DAX – Top 10

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

MDAX	Anzahl AR-Mitglieder	Ø Vergütung	Arbeitsweise	Eignung	Diversity	Transparenz	Summe AR-Score	▲
Aareal Bank AG	12	84.135 €	70,8%	83,3%	50,0%	57,9%	65,7%	+
SGL Carbon SE	12	43.333 €	81,3%	58,3%	75,0%	42,1%	65,1%	+
Rhön-Klinikum AG	20	97.500 €	82,6%	75,0%	50,0%	42,1%	64,4%	+
KUKA AG	12	70.833 €	79,9%	75,0%	50,0%	44,7%	64,1%	+
Klöckner Co. SE	6	80.000 €	62,5%	75,0%	25,0%	71,1%	61,3%	-
Leoni AG	12	120.083 €	61,8%	100,0%	50,0%	44,7%	60,6%	+
ProSiebenSat.1 AG	9	66.667 €	74,2%	75,0%	75,0%	26,3%	60,1%	+
Sky Deutschland AG	9	106.778 €	77,3%	25,0%	75,0%	44,7%	59,4%	+
Axel Springer SE	9	333.333 €	75,0%	58,3%	75,0%	28,9%	58,7%	-
Hannover Rückvers. SE	9	99.278 €	69,5%	25,0%	100,0%	39,5%	58,4%	=

Abb. 4: Aufsichtsrats-Score MDAX – Top 10

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

Im MDAX bestehen insgesamt weiterhin Defizite der Aufsichtsratsstätigkeit im Vergleich zum DAX – die Spitzengruppe kann sich jedoch mit den DAX-Top 10 durchaus messen (vgl. Abb. 4). Während die Arbeitsweise zahlreicher Gremien im MDAX bereits vorbildlich ist, besteht bei der Diversität der Gremien und insbesondere bei der Transparenz teilweise erheblicher Nachholbedarf. Auch hier führt ein Kreditinstitut das Ranking an, was zum Teil auf die in diesem Jahr mit einer KWG-Änderung verschärften Anforderungen an die Zusammensetzung und die Arbeitsweise der Aufsichtsgremien zurückzuführen ist. Hier zeigt sich, dass der Regulierungsdruck tatsächlich zu einer Weiterentwicklung der sogenannten Internal

Governance führt. Wünschenswert wäre es jedoch, wenn die Unternehmen ohne gesetzliche Vorgaben an der Weiterentwicklung der Aufsichtsratsstätigkeit arbeiten.

#### IV. Fazit

Der Aufsichtsrat hat sich in zahlreichen Unternehmen zu einem aktiven Element der Corporate Governance entwickelt. Gerade in Krisensituationen oder im Rahmen von strategischen Transformationsprozessen ist eine intensive Einbindung des Aufsichtsrats zu beobachten. Vor dem Hintergrund des aktuellen wirtschaftlichen Umfeldes ist davon auszugehen, dass der Aufsichtsrat in immer mehr

Unternehmen eine (noch) aktivere Rolle übernehmen wird. Darüber hinaus sind weitere Impulse von europäischer Ebene für eine Stärkung der Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats zu erwarten, wie sie in diesem Jahr insbesondere im Bankenbereich zu beobachten waren. Auch die Umsetzung der Frauenquote im Aufsichtsrat wird zu weiteren Veränderungen in den Gremien führen, sodass auch zukünftig Veränderungen in der Zusammensetzung und der Arbeitsweise der Gremien zu erwarten sind.

Bei Interesse an einer Zusammenfassung der Studienergebnisse senden Sie bitte eine Email an peter.ruhwedel@fom.de.