

Aufsichtsratsvergütung bei deutschen börsennotierten Unternehmen



Studien des Deutschen Aktieninstituts, Heft 20
Herausgegeben von Prof. Dr. Rüdiger von Rosen
Frankfurt am Main, Januar 2003

Herausgeber: Prof. Dr. Rüdiger von Rosen
Deutsches Aktieninstitut e.V. Tel. 0 69/9 29 15-0
Börsenplatz 5 Fax 0 69/9 29 15-12
60313 Frankfurt a. M. Internet <http://www.dai.de>

Autorin: Dr. Christine Helbig Tel. 0 69/9 29 15-33
Deutsches Aktieninstitut E-Mail helbig@dai.de

1. Auflage, Januar 2003

ISBN 3-934579-16-7

Alle Rechte vorbehalten

Aufsichtsratsvergütung bei deutschen börsennotierten Unternehmen

Ergebnisse einer Umfrage

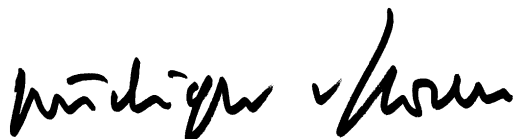
Studien des Deutschen Aktieninstituts, Heft 20

Vorwort

Vielfältigem Emittentenwunsch entsprechend hat das Deutsche Aktieninstitut im Sommer letzten Jahres eine Befragung zum Thema „Aufsichtsratsvergütung“ durchgeführt. Die Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex und die eindeutige Zielsetzung der Stärkung des Aufsichtsrats machten es notwendig, in dieser Frage nicht nur den gegenwärtigen Sachstand und die Planungsabsichten zu erfragen, sondern hieraus ableitend die Unternehmen zu einer stärkeren Differenzierung der Aufsichtsratsvergütung zu ermuntern. Dies kann bereits durch Beschlüsse der Hauptversammlung in der Hauptversammlungssaison 2003 erfolgen.

Die hier vorgestellte Untersuchung hat ergeben, dass bei einem großen Teil der börsennotierten Unternehmen weiterhin Anpassungsbedarf an die Vorschläge der Regierungskommission besteht. Viele Gesellschaften haben noch nicht die notwendige Sensibilisierung für dieses Thema erkennen lassen. Die heutige Studie bietet einen Überblick über die Regelungen und den Planungsstand vom Sommer 2002 und über die Ergebnisse der Entsprechenserklärungen für das Jahr 2002 sowie Anregungen für die künftige Gestaltung der Dotierung von Aufsichtsräten. Zielsetzung ist auch hierbei, zu einer Verbesserung von Unternehmensführung und -kontrolle zu gelangen und die Akzeptanz der deutschen Corporate Governance im In- und Ausland zu erhöhen.

Den Unternehmen, die sich an unserer Umfrage beteiligt haben, möchte ich an dieser Stelle herzlich danken.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rüdiger von Rosen'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'R' and 'v'.

Prof. Dr. Rüdiger von Rosen

Inhalt

1	Zusammenfassung.....	8
2	Gang der Untersuchung.....	12
	2.1 Einführung und Zielsetzung der Studie	12
	2.2 Methodik der Umfrage.....	16
3	Empirische Ergebnisse	23
	3.1 Festlegungsformen der Vergütung.....	23
	3.1.1 Vorgaben durch Gesetz und Kodex.....	23
	3.1.2 Empirische Ergebnisse zur derzeitigen Regelung.....	23
	3.1.3 Empirische Ergebnisse zur geplanten Regelung.....	24
	3.1.4 Empirische Ergebnisse laut Entsprechenserklärung....	25
	3.2 Differenzierung der Vergütung nach der Funktion	26
	3.2.1 Vorgaben durch Gesetz und Kodex.....	26
	3.2.2 Empirische Ergebnisse zur derzeitigen Regelung.....	26
	3.2.3 Empirische Ergebnisse zur geplanten Regelung.....	28
	3.2.4 Empirische Ergebnisse laut Entsprechenserklärung....	30
	3.3 Fixe und variable Komponenten der Vergütung	35
	3.3.1 Vorgaben durch Gesetz und Kodex.....	35
	3.3.2 Empirische Ergebnisse zur derzeitigen Regelung.....	36
	3.3.3 Empirische Ergebnisse zur geplanten Regelung.....	40
	3.3.4 Empirische Ergebnisse laut Entsprechenserklärung....	47
	3.4 Höhe der Vergütung.....	51
	3.4.1 Vorgaben durch Gesetz und Kodex.....	51
	3.4.2 Empirische Ergebnisse zur derzeitigen Regelung.....	52

3.4.3	Empirische Ergebnisse zur geplanten Regelung	59
3.4.4	Empirische Ergebnisse laut Entsprechenserklärung	63
3.5	Aufsichtsratsausschüsse	64
3.5.1	Vorgaben durch Gesetz und Kodex	64
3.5.2	Empirische Ergebnisse zur derzeitigen Regelung	65
3.5.3	Empirische Ergebnisse zur geplanten Regelung	69
3.5.4	Empirische Ergebnisse laut Entsprechenserklärung	73
4	Stand der Umsetzung des Kodex und Umsetzungsabsichten	78
4.1	Vorgaben durch das Gesetz	78
4.2	Empirische Ergebnisse laut Umfrage	78
4.3	Empirische Ergebnisse laut Entsprechenserklärung	80
5	Möglichkeiten zur Umsetzung des Kodex in der Praxis	82
5.1	Empfehlungen des Deutschen Aktieninstituts	82
5.2	Differenzierung der Vergütung nach Funktion	84
5.3	Einführung einer variablen Vergütung	85
5.4	Bildung von Aufsichtsratsausschüssen	93
6	Ausblick	94
	Anhang 1: Fragebogen	96
	Anhang 2: Tabellarische Darstellung der Ergebnisse	101

1 Zusammenfassung

Investoren messen einer verantwortlichen, auf langfristige Wertschöpfung angelegten Unternehmensführung und -kontrolle ein hohe Bedeutung bei.¹ Insbesondere die Tätigkeit der Aufsichtsräte hat einen Bedeutungszuwachs erfahren, wobei allerdings so manche Praxis des Aufsichtsrats als Kontrollorgan einer Aktiengesellschaft in den letzten Monaten – nicht zuletzt aufgrund diverser Skandale am deutschen wie internationalen Kapitalmarkt – erheblicher Kritik ausgesetzt ist.

Der Ruf nach Verbesserungen findet jedoch zunehmend Gehör. So wurde der verstärkten Aufmerksamkeit für Aspekte der Unternehmensführung und -kontrolle im Allgemeinen und für die Tätigkeit des Aufsichtsrats im Besonderen durch die Erarbeitung und gesetzliche Verankerung des Deutschen Corporate Governance Kodex Anfang 2002 Rechnung getragen. Zu hinterfragen ist indes, wie stark die Akzeptanz des Kodex bei deutschen börsennotierten Unternehmen ist und inwieweit diese bereit sind, die Inhalte des Deutschen Corporate Governance Kodex in die Praxis umzusetzen. Dies gilt insbesondere für das sensible Thema Aufsichtsratsvergütung, zu dem der Kodex verschiedene Bestimmungen aufweist.

Um einen Überblick über die derzeit gültigen Regelungen und geplante Änderungen im Bereich der Aufsichtsratsvergütung zu schaffen,² befragte das Deutsche Aktieninstitut im Sommer 2002 deutsche börsennotierte Unternehmen. Zusätzlich wurden Anfang Januar 2003 die Entsprechens-

1 Vgl. u.a. McKinsey, „Investor Opinion Survey“, 2000.

2 Die Analyse und Bewertung der Vergütungshöhe in Bezug auf einzelne Komponenten und auf die Gesamtdotierung, die Darstellung von Einzeltan-
tlemen sowie die Identifizierung einzelner Defizite bei der Aufsichtsrats-
tätigkeit gehörten nicht zur Zielsetzung dieser Untersuchung. Derartige Analy-
sen werden bereits von anderen Studien thematisiert; vgl. z.B. Towers Per-
rin, „Aufsichtsratsvergütung 2002“, 2002 oder Deloitte Consulting, „Auf-
sichtsratspraxis in Deutschland – Aktueller Stand und zukünftige Heraus-
forderungen“, 2002.

erklärungen³ der Umfrageteilnehmer⁴ ausgewertet. Die Kernergebnisse dieser Untersuchungen seien hier vorangestellt:

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass im Sommer 2002 nur knapp die Hälfte der börsennotierten Unternehmen bereits den Anforderungen des Kodex an die Aufsichtsratsvergütung gerecht wurde. Dies gilt sowohl für die Differenzierung der Dotierung nach der Position und Mitgliedschaft im Aufsichtsrat und in den Ausschüssen als auch für die Aufteilung der Vergütung in fixe und variable, d.h. erfolgsabhängige Bestandteile. Diese beiden Soll-Vorschriften des Kodex wurden zu diesem Zeitpunkt nur von maximal 45,3 % bzw. von 46 % der Unternehmen erfüllt.⁵

Diese Anteile liegen für die Gesamtheit der befragten DAX-, MDAX-, SMAX- und NEMAX-Gesellschaften laut den Angaben in den Entsprechenserklärungen höher: 61,5 % dieser Unternehmen berücksichtigen bei der Vergütung ihrer Aufsichtsräte neben der Funktion im Aufsichtsrat auch die Ausschusstätigkeit (soweit Ausschüsse vorhanden sind); 57,7 % verfügen über eine Kombination aus fixer und variabler Vergütungskomponente. Dennoch entsprechen lediglich 21,2 % der Gesellschaften

3 Gemäß § 161 Aktiengesetz (AktG) müssen Vorstand und Aufsichtsrat eines börsennotierten Unternehmens einmal jährlich eine Erklärung abgeben, ob den Forderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex entsprochen und in welchen Punkten vom Kodex abgewichen wurde oder wird. Eine solche Entsprechenserklärung war erstmals im Jahr 2002 abzugeben; vgl. Neufassung des § 15 Einführungsgesetz zum Aktiengesetz (EgAktG) durch Art. 3 Abs. 2 Ziff. 3 Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) vom 19.07.2002; siehe hierzu auch Kapitel 4.1.

4 Hierbei wurden allerdings nur die Entsprechenserklärungen der an der Umfrage beteiligten Gesellschaften des DAX, des MDAX, des SMAX und des NEMAX ausgewertet. Die Entsprechenserklärungen der Umfrageteilnehmer, die keinem dieser Indices angehören, wurden nicht ausgewertet (vgl. Kapitel 2.2), so dass die Ergebnisse der Umfrage und die aus der Analyse der Entsprechenserklärungen nicht eins zu eins vergleichbar sind, sondern lediglich Vergleiche zwischen den jeweiligen Ergebnissen der Untergruppen der DAX-, MDAX-, SMAX- und NEMAX-Gesellschaften angestellt werden können.

5 Zu den entsprechenden Werten für die Unternehmen des DAX, MDAX, SMAX und NEMAX vgl. die Kapitel 3.2.4 und 3.3.4.

bislang den in dieser Studie relevanten Forderungen des Kodex vollständig.

Trotz des bei vielen Gesellschaften verbleibenden Handlungsbedarfs plante im Sommer 2002 nur ein geringer Anteil der Unternehmen, Änderungen vorzunehmen: Die Differenzierung nach den Aufgaben im Aufsichtsrat, also die Vergütungsstruktur, wollten laut Umfrage definitiv lediglich 6,3 % der Unternehmen ändern, die Vergütungskomponenten nur 10,5 %.⁶ Hinzu kommt ein Anteil von ungefähr 8 % von Gesellschaften, bei denen der Entscheidungsprozess zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht abgeschlossen war. Die vergleichsweise geringe Zahl veränderungsbereiter Unternehmen deutet darauf hin, dass die deutschen börsennotierten Gesellschaften sich des akuten Handlungsbedarfs zu diesem Zeitpunkt entweder nicht bewusst waren oder aber gemäß § 161 AktG offenzulegende Abweichungen von Soll-Vorschriften des Kodex wesentlich in Kauf nehmen wollten.

Gemäß Entsprechenserklärungen ist die Bereitschaft zur Umsetzung des Kodex bzw. von Teilregelungen des Kodex erfreulicherweise deutlich gestiegen. Von den Gesellschaften, die Ende des Jahres 2002 noch Abweichungen aufwiesen, wollen nun 52,4 % die vom Kodex geforderten Differenzierungsmerkmale umsetzen. Die Einführung einer bislang nicht existierenden variablen Vergütungskomponente planen immerhin noch 17,8 %. Offensichtlich hat ein Teil der Unternehmen die Bedeutung einer Übereinstimmung der Corporate-Governance-Regeln mit den Soll-Vorschriften des Kodex also mittlerweile erkannt. Allen Kodexvorgaben vollständig bzw. zumindest teilweise zu entsprechen, planen jedoch auch nur 25,6 % bzw. 9,8 %.

Auch bei der Umsetzung der Sollte-Bestimmungen des Kodex zeigen sich die Unternehmen zurückhaltend. Laut Umfrage beabsichtigen lediglich 27 % der Unternehmen, deren Aufsichtsratsvergütung eine variable

6 Zu den entsprechenden Werten für die Unternehmen des DAX, MDAX, SMAX und NEMAX vgl. die Kapitel 3.2.4 und 3.3.4.

Komponente enthält bzw. enthalten wird, die variable Vergütung künftig wie vom Kodex empfohlen auch am langfristigen Unternehmenserfolg auszurichten. Dabei wird weiterhin die Dividende als Ausrichtungsmerkmal favorisiert.

Angesichts der Ergebnisse der Studie empfiehlt das Deutsche Aktieninstitut den börsennotierten Unternehmen die umgehende Umsetzung des Deutschen Corporate Governance Kodex; dies betrifft primär alle Soll-Bestimmungen, soweit unternehmensspezifische Besonderheiten nicht gegen eine Umsetzung bestimmter Teilregelungen sprechen. Zudem ist es angeraten, auch die Sollte-Bestimmungen sorgfältig mit den Unternehmenszielen und den Möglichkeiten der Gesellschaft abzugleichen.⁷ Darüber hinaus sollten insbesondere folgende Punkte⁸ bei der künftigen Gestaltung der Aufsichtsratsvergütung beachtet werden: Nach Auffassung des Deutschen Aktieninstituts sollte die variable Vergütungskomponente mindestens ein Drittel, höchstens jedoch die Hälfte der Gesamtvergütung (im Sinne der Summe aus fixer und variabler Vergütung) ausmachen und sich zu mindestens 50 % am langfristigen Unternehmenserfolg orientieren. Als Ausrichtungsmerkmal für die variable Vergütung und zur Bemessung des langfristigen Unternehmenserfolges sollte von den Gesellschaften die Kursentwicklung relativ zu dem jeweils relevanten Index genutzt werden, da diese Größe die Voraussetzungen für eine objektive Bemessung des Unternehmenserfolges am ehesten gewährleistet.

7 Die Soll-Bestimmungen des Kodex sind als Empfehlungen zu verstehen, für die das Wort „soll“ verwendet wird. Werden diese Empfehlungen in der Unternehmenspraxis nicht erfüllt, müssen die Abweichungen in der Entsprechungserklärung offengelegt werden. Bei den Sollte-Bestimmungen des Kodex handelt es sich um Anregungen, die durch Begriffe wie „kann“ oder „sollte“ gekennzeichnet sind. Von den Sollte-Bestimmungen kann ohne Offenlegung in der Entsprechungserklärung abgewichen werden. Regelungen, in denen diese Verben nicht verwandt werden, beinhalten gesetzliche Bestimmungen, die von den Unternehmen ohnehin beachtet werden müssen; vgl. Präambel des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK).

8 Weitere Empfehlungen sind in Kapitel 5 dargestellt.

2 Gang der Untersuchung

2.1 Einführung und Zielsetzung der Studie

Der Ruf nach einer funktionierenden Kontrolle der Unternehmensführung ist in Deutschland in den letzten Monaten – und insbesondere seit dem Bekanntwerden diverser Skandale nicht nur in den USA – immer lauter geworden. Die Forderungen nach Verbesserungen beziehen sich vor allem auch auf die Funktion und Tätigkeit des Aufsichtsrates, dessen Rollenverständnis in den letzten Jahren in der öffentlichen Wahrnehmung einem erheblichen Wandel unterliegt: Über 60 % der Anleger verlangen vom Aufsichtsrat eine größere Unabhängigkeit und eine höhere Professionalität.⁹ In einer Studie zur Aufsichtsratspraxis in Deutschland wurden folgende Schwachstellen der Aufsichtsrats Tätigkeit erkannt:¹⁰

- Aufsichtsräte tagen zu selten;
- Aufgaben werden kaum an einzelne Ratsmitglieder delegiert;
- Informationen von Vorständen werden vom Aufsichtsrat ungeprüft übernommen;
- die Unabhängigkeit des Gremiums ist gerade bei der Auswahl der Mitglieder ebenso fraglich wie deren Qualifikation.

In Anbetracht dieser Defizite wird auch die Angemessenheit von Art und Höhe der derzeitigen Aufsichtsratsdotierungen zunehmend hinterfragt. Gerade das Thema der Vergütung ist für die Forderung nach mehr Unabhängigkeit sowie qualitativ und quantitativ verbesserter Tätigkeit bedeutsam.

9 Ergebnis eines weltweiten „Opinion Survey on Corporate Governance“ von McKinsey; vgl. Wirtschafts-Woche vom 05.09.2002, S. 79.

10 Vgl. Deloitte Consulting, „Aufsichtsratspraxis in Deutschland, Aktueller Stand und zukünftige Herausforderungen“, 2002; unter www.dc.com und www.cwnewsroom.de kostenfrei herunterzuladen.

Eine weitere Untersuchung ergab, dass die Vergütung von Aufsichtsräten als zu niedrig betrachtet wird¹¹ – ganz im Gegensatz zu Vorstandsbezügen, deren Höhe in letzter Zeit immer wieder in die Kritik geraten ist.¹² Allerdings wurde auch festgestellt, dass die Aufsichtsräte der 30 DAX-Unternehmen im Jahr 2001 um 23 % höhere Bezüge erhalten hätten als im Jahr 1999.¹³ Die Erhöhung wird damit begründet, dass der Aufsichtsrat nicht mehr als Ruhesitz für Ex-Vorstände gelte, sondern eine professionell arbeitende Maschinerie sei. Gleichzeitig wird auch auf die große Schwankungsbreite zwischen den verschiedenen Bezügen hingewiesen. Im Schnitt habe ein Aufsichtsratsmitglied 2001 73.000 Euro je Mandat erhalten.

Dem allgemeinen Wunsch nach Verbesserungen in der Unternehmensführung und –kontrolle wurde seitens des Gesetzgebers bereits Rechnung getragen: Im September 2001 setzte das Bundesjustizministerium die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex ein, um Vorschläge für deutsche börsennotierte Unternehmen zu erarbeiten, wie eine gute, transparente und verantwortungsvolle Unternehmensführung und –kontrolle (Corporate Governance) durch Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand auszusehen hat.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex fasst im Wesentlichen die Inhalte der verschiedenen für die Unternehmensführung und –kontrolle relevanten Gesetze und bereits früher ausgearbeiteter Grundsatzpapiere¹⁴ zusammen. Von den deutschen Emittenten akzeptiert und angewandt, soll der Kodex die aktuelle Gesetzeslage und Praxis deutscher Unterneh-

11 Vgl. Towers Perrin, „Aufsichtsratsvergütung 2002“, 2002, S. 49.

12 So z.B. „Erfolgsboni nach Bilanzgewinn statt Aktienoption“, FAZ 20.09.2002, S. 16; „Manager-Gehälter: Es zählt nicht nur die Leistung“, Czerwensky intern, 06.09.2002.

13 „Aufsichtsräte: Bessere Arbeit, mehr Geld“, Süddeutsche Zeitung, 23.09.2002.

14 So z.B. des Code of Best Practice der Frankfurter Grundsatzkommission Corporate Governance und des German Code of Corporate Governance des Berliner Initiativkreises German Code of Corporate Governance.

mensleitung für nationale und internationale Investoren transparent machen.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex enthält in Abschnitt 5.4.5 die nachfolgenden Aussagen zur Festlegung und Gestaltung der Aufsichtsratsvergütung:

„Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder wird durch Beschluss der Hauptversammlung oder in der Satzung festgelegt. Sie trägt der Verantwortung und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder sowie der wirtschaftlichen Lage und dem Erfolg des Unternehmens Rechnung. Dabei sollen der Vorsitz und der stellvertretende Vorsitz im Aufsichtsrat sowie der Vorsitz und die Mitgliedschaft in den Ausschüssen berücksichtigt werden.“

Die Mitglieder des Aufsichtsrats sollen neben einer festen eine erfolgsorientierte Vergütung erhalten. Die erfolgsorientierte Vergütung sollte auch auf den langfristigen Unternehmenserfolg bezogene Bestandteile enthalten.“

Die im Deutschen Corporate Governance Kodex vorgesehenen Regelungen werden gemeinhin begrüßt. Dies gilt insbesondere auch für die Bestimmungen hinsichtlich leistungsbezogener Vergütungskomponenten, durch die eine engagierte und loyale Mitarbeit erreicht und dem Wandel zum „Berufsaufsichtsrat“ – mit unter Umständen höherem „Haftungsrisiko“¹⁵ – sowie einem erhöhten zeitlichen Aufwand Rechnung getragen werden soll.¹⁶

15 So sieht das 10-Punkte-Papier zur Stärkung der Unternehmensintegrität und des Anlegerschutzes, das die Bundesregierung vor der Bundestagswahl am 22. September 2002 vorgestellt hat, die Einführung der persönlichen Haftung auch für Aufsichtsratsmitglieder vor, sollten diese die Anleger vorsätzlich falsch informieren. Im Koalitionsvertrag 2002-2006 hat die Bundesregierung ihr Ziel allerdings bereits etwas relativiert. Hier ist nur noch von Haftungsausweitung für Vorstände und Wirtschaftsprüfer die Rede; gleichzeitig sollen jedoch die Kontrollmöglichkeiten ausgedehnt und effizienter gestaltet werden; vgl. Koalitionsvertrag zwischen SPD und Bündnis 90/Die Grünen vom 16. Oktober 2002, S. 20.

16 Schiffer, Jan, „Aufsichtsräte und der neue Corporate Governance Kodex“, Steuern und Bilanzen (StuB) 2002, S. 879, 881.

Die Anwendung der Kommissionsvorschläge erweist sich jedoch häufig als problematisch, da bislang noch keine Kommentierung des Kodex existiert. Jener Missstand hemmt Unternehmen, die durchaus willens sind, den Kodex umzusetzen, aber nicht über die notwendigen Erfahrungen verfügen, wie einzelne Empfehlungen praktikabel umgesetzt werden können.

Die vorliegende Studie, die auf Anregung des Emittenten-Arbeitskreises des Deutschen Aktieninstituts entstanden ist, soll diese Lücke schließen und deutschen Gesellschaften eine Orientierung bei der Entscheidung zur künftigen Gestaltung der Aufsichtsratsvergütung geben. Ziel dieser Untersuchung ist es, einen Überblick über den derzeitigen Stand der Regelungen zur Aufsichtsratsvergütung und über eventuelle Änderungsabsichten zu geben.

Die Analyse einzelner Vergütungskomponenten, die Beurteilung der Angemessenheit der Höhe einzelner Vergütungskomponenten oder der Gesamtdotierung sowie die Identifikation einzelner Defizite der deutschen Aufsichtsratsstätigkeit gehören hingegen ausdrücklich nicht zu den Zielsetzungen dieser Arbeit. Diese Inhalte werden bereits von anderen Studien abgedeckt.¹⁷

Vielmehr soll in dieser Untersuchung festgestellt werden, inwiefern die Emittenten unmittelbar nach der (gesetzlichen) Einführung des Deutschen Corporate Governance Kodex sowie Ende 2002 ohnehin bereits dessen Ansprüchen gerecht wurden und in welchem Umfang noch Handlungsbedarf bestand bzw. noch besteht. Zusätzlich soll anhand der Umsetzungsabsichten festgestellt werden, ob und inwieweit die Akzeptanz des Corporate Governance Kodex im Zeitraum zwischen seiner gesetzli-

17 Vgl. z.B. Towers Perrin, „Aufsichtsratsvergütung 2002“, 2002 oder Deloitte Consulting, „Aufsichtsratspraxis in Deutschland – Aktueller Stand und zukünftige Herausforderungen“, 2002.

chen Einführung und der Fälligkeit der Entsprechenserklärungen zum 31. Dezember 2002 gestiegen ist.¹⁸

Einerseits bietet diese Studie deutschen börsennotierten Unternehmen, deren Entscheidungsprozess bislang noch nicht endgültig abgeschlossen ist, eine Hilfestellung bei einer Neuregelung ihrer Aufsichtsratsvergütung. Für diese Unternehmen werden Empfehlungen und Umsetzungsvorschläge des Deutschen Aktieninstituts formuliert mit dem Ziel, einen Beitrag zur Verbesserung der Unternehmensführung und -kontrolle zu leisten.

Andererseits erlaubt die Untersuchung einen Einblick in die Entwicklung unternehmerischer Entscheidungsprozesse. Darüber hinaus wird ein Beitrag zu der erneut anstehenden Diskussion geleistet, welche Größen sich als Anknüpfungspunkt für eine erfolgsabhängige Vergütungspolitik eignen.

2.2 Methodik der Umfrage

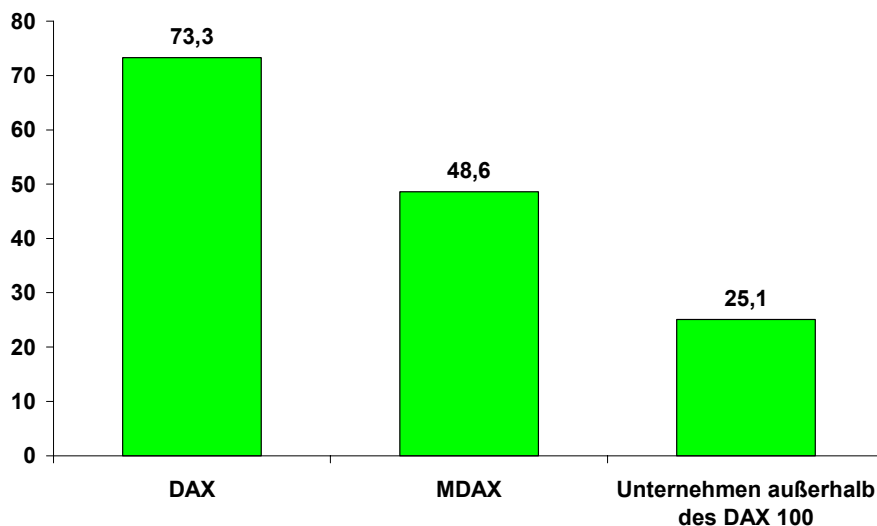
Zur Ermittlung der verschiedenen Regelungen und zur Kategorisierung der Vergütungsgrößen wurde zunächst im Sommer 2002 eine postalische Befragung durchgeführt. Der Fragebogen verfolgte zwei Zielsetzungen: Erstens sollte die derzeitige Praxis der Vergütung von Aufsichtsratsmitgliedern ermittelt werden. Hierzu wurden Fragen zur *aktuellen* Festlegung und Differenzierung sowie allgemein zu Art und Höhe der Vergütung gestellt. Zweitens sollten der Planungsstand und beabsichtigte Änderungen bei der Aufsichtsratsvergütung festgestellt werden. Zu diesem Zweck wurde nach der *geplanten* Regelung bei der Festlegung, Differenzierung, Art und Höhe der Entgelte gefragt. Um die Unternehmen ein-

18 Gemäß § 161 AktG müssen Vorstand und Aufsichtsrat eines börsennotierten Unternehmens einmal jährlich eine Erklärung abgeben, ob den Forderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex entsprochen und in welchen Punkten vom Kodex abgewichen wurde oder wird. Eine solche Entsprechenserklärung war erstmals im Jahr 2002, also bis zum 31.12.2002, abzugeben; vgl. Neufassung des § 15 EGAktG durch Art. 3 Abs. 2 Ziff. 3 TransPuG vom 19.07.2002; siehe hierzu auch Kapitel 4.1.

ordnen und kategorisieren zu können, wurde darüber hinaus die Index- und Branchenzugehörigkeit sowie die Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder und der Anteil der Arbeitnehmervertreter erfragt. Eine weitere Frage galt der Absicht, Aufsichtsratsausschüsse neu einzurichten, um ermitteln zu können, inwiefern die Aufsichtsratsstätigkeit künftig reorganisiert und eventuell intensiviert wird. Der Fragebogen ist in Anhang 1 dokumentiert.

Insgesamt wurden 858 börsennotierte Unternehmen im Rahmen der Umfrage angeschrieben; 246 Unternehmen nahmen an der Befragung teil. Dies entspricht einer bemerkenswert hohen Rücklaufquote von knapp einem Drittel, wobei sich vor allem große Unternehmen beteiligt haben. Der Rücklauf ermöglichte eine aussagekräftige Auswertung der Erhebung: Mit nahezu 75 % der DAX-Unternehmen, rund 50 % der MDAX-Unternehmen und damit 56 % der DAX 100-Unternehmen konnten rund 70 % der aktuellen Marktkapitalisierung berücksichtigt werden. Von den angeschriebenen Unternehmen außerhalb des DAX 100 haben sich 25,1 % beteiligt (vgl. Abbildung 1).¹⁹

Abb. 1: Rücklaufquoten zur Umfrage (in Prozent)

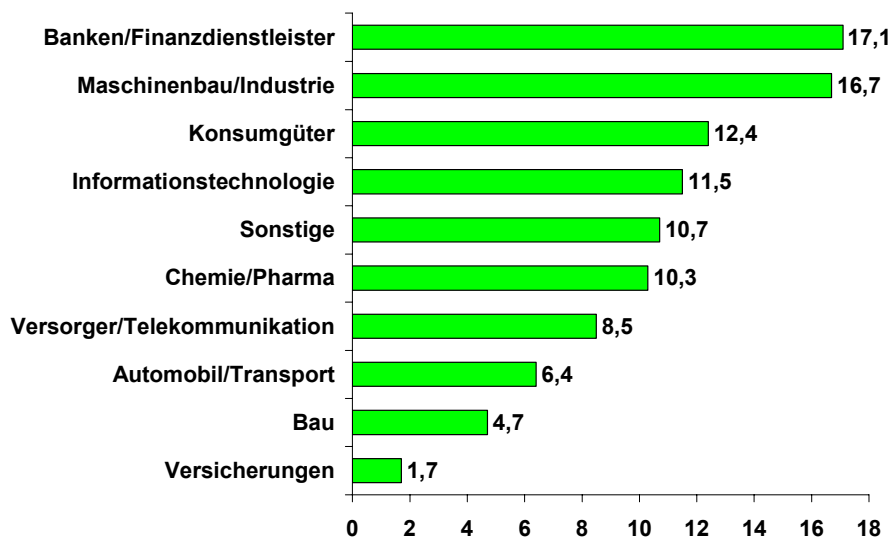


¹⁹ Zu den Rücklaufquoten der Untergruppen vgl. Tabelle A1 in Anhang 2.

Die Befragung wurde auf Wunsch unter der Zusicherung einer völligen Anonymisierung durchgeführt. Da die Quote der Unternehmen, die eine anonymisierte Auswertung ihrer Angaben wünschten, mit 89,8 % sehr hoch ausgefallen ist,²⁰ wird von einer namentlichen Nennung der beteiligten Unternehmen und einer Darstellung von Einzeldaten im Folgenden vollständig abgesehen.

Um einen Eindruck von der Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer zu gewinnen, wurden die Unternehmen gebeten, ihr Hauptgeschäftsfeld einer von neun vorgegebenen Branchenkategorien zuzuordnen. Da einige der Unternehmen zusätzliche Bezeichnungen angaben, wurde bei der Auswertung eine zusätzliche Kategorie „Sonstiges“ eingeführt. Wie Abbildung 2 zu entnehmen ist, sind Emittenten aus dem Bereich Banken/Finanzdienstleister und aus dem Bereich Maschinenbau/Industrie am stärksten vertreten.²¹

Abb. 2: Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit (in Prozent)

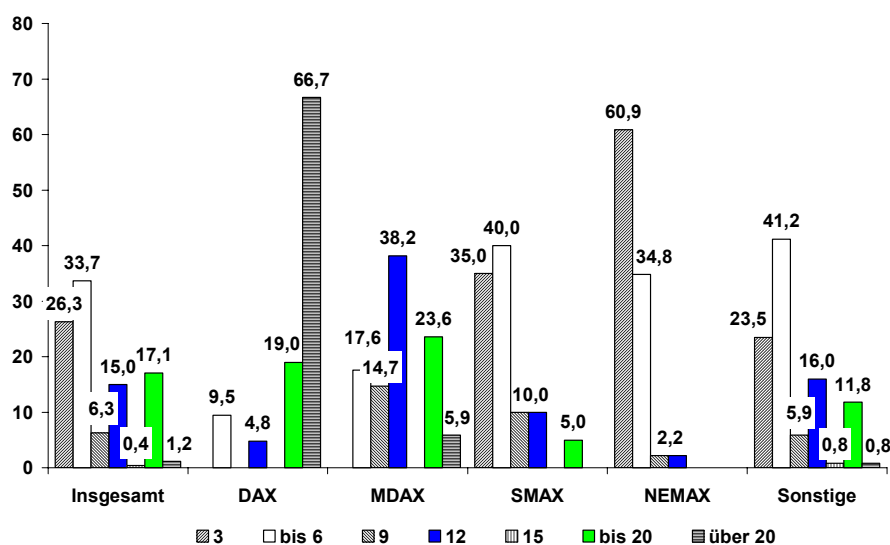


20 6,9 % der Unternehmen verzichteten auf eine Anonymisierung ihrer Angaben, 3,3 % machten keine diesbezüglichen Angaben.

21 Auf eine gesonderte Darstellung der Branchenzugehörigkeit nach Untergruppen wurde aus Gründen der Anonymisierung verzichtet.

Die Gesellschaften wurden zudem nach der Größe ihres Aufsichtsrats (vgl. Abbildung 3) sowie der Anzahl der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gefragt, da beide Werte zumindest einen Anhaltspunkt für die Größe des Unternehmens bieten.²² Zu der entsprechenden Frage machten 2,4 % der Umfrageteilnehmer keine Angaben. Unter den verbleibenden Unternehmen dominieren die Gesellschaften, deren Aufsichtsrat höchstens sechs Mitglieder umfasst, mit insgesamt 60 %. Die Unternehmen des DAX und des MDAX weisen tendenziell größere Aufsichtsräte auf, während die Gesellschaften des SMAX-All-Share, des NEMAX-All-Share²³ und die sonstigen Unternehmen²⁴ eher über kleinere Aufsichtsräte verfügen.

Abb. 3: Unternehmen nach Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder (in gültigen Prozenten)



22 So orientiert sich die Höchstzahl der möglichen Aufsichtsratsmitglieder und die Zusammensetzung des Aufsichtsrats bei Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien an der Höhe des Grundkapitals oder an der Anzahl der Arbeitnehmer (§§ 95, 96 AktG, §§ 76 BetrVG 1952, § 7 MitbestG, § 4 MontanMitbestG und § 5 MitbestErgG).

23 Aus Vereinfachungsgründen werden im Folgenden der SMAX-All-Share kurz als SMAX und der NEMAX-All-Share als NEMAX bezeichnet.

24 Zu den sonstigen Unternehmen werden Gesellschaften gezählt, die weder dem DAX, dem MDAX, dem SMAX noch dem NEMAX angehören.

Von den an der Umfrage beteiligten Unternehmen haben 28,5 % paritätisch besetzte Aufsichtsräte, d.h., es handelt sich um mitbestimmungspflichtige Aktiengesellschaften mit mehr als 2.000 Arbeitnehmern.²⁵ Bei 30,5 % ist der Aufsichtsrat drittelparitätisch, also zu einem Drittel mit Arbeitnehmervertretern besetzt; sie unterliegen somit dem Betriebsverfassungsgesetz und haben weniger als 2.000 Mitarbeiter. Bei 35,4 % der Unternehmen sind keine Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Es handelt sich hier also um kleine Aktiengesellschaften mit bis zu 500 Arbeitnehmern.

Um Veränderungen zum Ende des Jahres 2002 gegenüber Sommer 2002 identifizieren zu können, wurden zusätzlich die Entsprechenserklärungen der *Umfrageteilnehmer des DAX, MDAX, SMAX und NEMAX* für das Jahr 2002 überprüft. In einer Entsprechenserklärung müssen allerdings lediglich die Abweichungen von den Soll-Bestimmungen des Kodex offengelegt werden, so dass einige Planungsaussagen vom Sommer 2002 nicht überprüft werden können. Darüber hinaus müssen Änderungen in der Regel durch die Hauptversammlung beschlossen werden. Da sich seit dem Sommer 2002 bei wenigen Gesellschaften etwas geändert haben kann,²⁶ wird im Folgenden bei der Darstellung der Regelungspraxis vom Sommer 2002 von der „derzeitigen Regelung“ und bei der Erläuterung des damaligen Planungsstandes von der „geplanten Regelung“ gesprochen.

Laut § 161 AktG muss die Entsprechenserklärung zum Corporate Governance Kodex jährlich von Vorstand und Aufsichtsrat börsennotierter Gesellschaften abgegeben und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht werden. Gemäß § 15 des Einführungsgesetzes zum Aktiengesetz (EGAktG), der Übergangsvorschrift zu § 161 AktG für das Jahr 2002, war

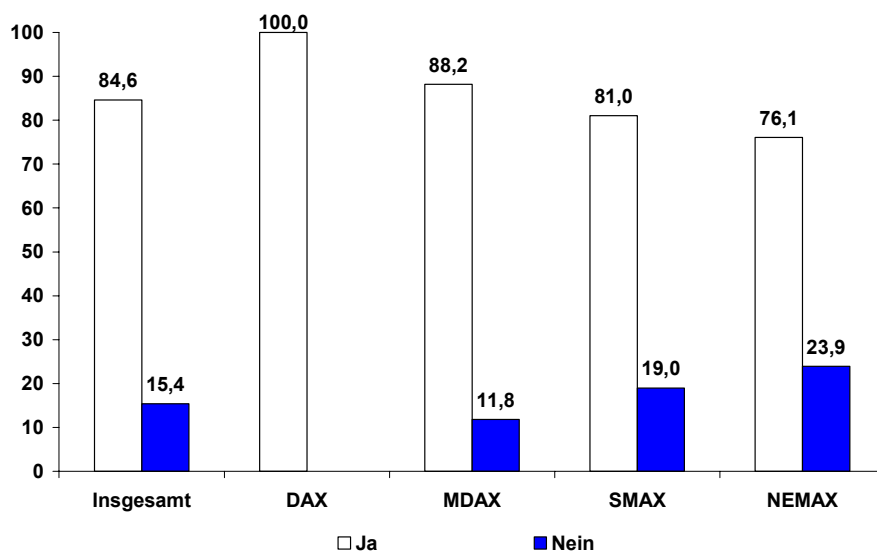
25 Vgl. §§ 1,4 und 7 MitbestG 1976.

26 Die Hauptversammlungen der Gesellschaften finden hauptsächlich im Frühjahr und Sommer statt.

die Entsprechenserklärung erstmals „im Jahr 2002“, also bis zum 31. Dezember 2002, abzugeben.

Bis zum 10. Januar 2003 lagen von 84,6 % der insgesamt 123 untersuchten Unternehmen Entsprechenserklärungen vor (vgl. Abbildung 4). Von den restlichen 15,4 % der Unternehmen wurden bis zu diesem Zeitpunkt entweder keine Entsprechenserklärungen abgefasst, oder die Erklärungen wurden aus unterschiedlichen Gründen nicht allgemein über Internet zugänglich gemacht und waren auch auf Anfrage nicht erhältlich, oder aber die Erklärungen waren so allgemein abgefasst, dass sie nicht in die Analyse einbezogen werden konnten.

Abb. 4: Vorliegen einer Entsprechenserklärung (in Prozent)



Im Rahmen des Kapitels 3 werden jeweils die Ergebnisse zu den im Sommer gültigen und geplanten Regelungen laut Umfrage sowie – soweit vorhanden – zu den aktuellen und verbindlich geplanten Regelungen gemäß Entsprechenserklärung bei der Festlegungsform der Vergütung (Kapitel 3.1), der Differenzierung der Vergütung nach Funktion (Kapitel 3.2), der Komponenten der Vergütung (Kapitel 3.3), der Vergütungshöhe (Kapitel 3.4) sowie der aktuelle und geplante Bestand an Aufsichtsratsausschüssen (Kapitel 3.5) dargestellt, wobei jeweils ein Über-

blick über die Vorgaben durch Gesetz und Kodex vorangestellt ist. Dem schließt sich eine Auswertung des Stands der Umsetzung des Kodex und der Umsetzungsabsichten im Sommer und Ende 2002 an (Kapitel 4). Bei den Untersuchungen ist insbesondere interessant, ob und inwieweit die Unternehmen die Bestimmungen des Deutschen Corporate Governance Kodex bereits praktizieren bzw. bislang nicht angewandte Vorschläge umsetzen wollen.

Bei der Auswertung der Umfrage wurde neben dem Ergebnis für die Gesamtheit der teilnehmenden Unternehmen zusätzlich nach den Unternehmen der Gruppen DAX, MDAX, SMAX und NEMAX unterschieden.²⁷ Die verbleibenden Unternehmen wurden unter dem Begriff „Sonstige“ zusammengefasst. Soweit zu einer Frage von einigen Unternehmen keine Angaben existierten, wurden die Ergebnisse in Form gültiger Prozente dargestellt.²⁸ Alle Ergebnisse der Umfrage und der Entsprechenserklärungen sind in Anhang 2 tabellarisch dargestellt.

In Kapitel 5 schließlich werden Empfehlungen des Deutschen Aktieninstituts formuliert, welche Aspekte börsennotierte Unternehmen bei der künftigen Gestaltung ihres Aufsichtsratsvergütungssystem beachten sollten und Möglichkeiten zur Umsetzung des Kodex in der Praxis diskutiert.

27 Die Veränderungen in der Zusammensetzung der Gruppen, die zum 23. September vorgenommen wurden, sind in dieser Studie nicht berücksichtigt worden.

28 Ein gültiger Prozentsatz berücksichtigt bei der Berechnung nur die jeweils relevanten Fälle, d.h., bei der Berechnung des Prozentsatzes für eine Kategorie wird die jeweilige Anzahl nur zu der Zahl der Unternehmen, die bei der entsprechenden Frage verwertbare Angaben gemacht haben, in Beziehung gesetzt.

3 Empirische Ergebnisse

3.1 Festlegungsformen der Vergütung

3.1.1 Vorgaben durch Gesetz und Kodex

Die Tätigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern ist laut Gesetz nicht vergütungspflichtig. § 113 Abs. 1 AktG postuliert lediglich, dass die Tätigkeit vergütet werden *kann*, wobei als Voraussetzung eine Festsetzung durch Satzung oder eine Bewilligung durch die Hauptversammlung gefordert wird.²⁹

Der Deutsche Corporate Governance Kodex geht über diese Bestimmung nicht hinaus, sondern wiederholt lediglich den Inhalt der gesetzlichen Regelung.

3.1.2 Empirische Ergebnisse zur derzeitigen Regelung

Von den an der Umfrage teilnehmenden Gesellschaften sehen alle eine Vergütung ihrer Aufsichtsräte vor. Die Aufsichtsratsvergütung wird bei den befragten Unternehmen zu 64,1 % durch die Satzung festgelegt (vgl. Abbildung 5).

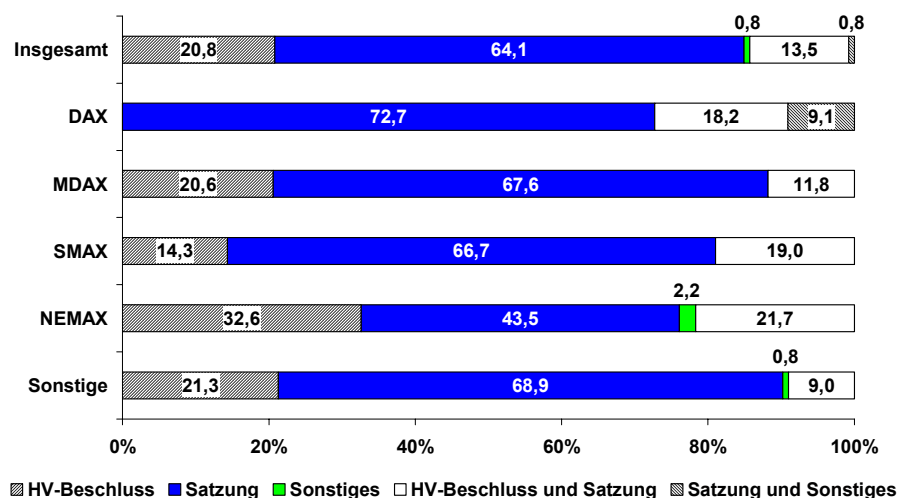
Bei etwa einem Fünftel der Unternehmen wird die Höhe des Vergütungsanspruchs allein durch Beschluss der Hauptversammlung begründet. 13,5 % der Umfrageteilnehmer geben an, dass die Vergütung sowohl durch die Satzung als auch durch die Hauptversammlung bestimmt wird. Jeweils 0,8 % der Unternehmen erklären, die Festlegung erfolge entweder ausschließlich oder zusätzlich auf sonstige Art und Weise. Unter „Sonstiges“ wird dabei die Festlegung durch zuständige Ausschüsse,³⁰ durch die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats oder durch übergeordnete

29 Eine Ausnahme stellt der so genannte erste Aufsichtsrat dar, dessen Bezüge nur von der Hauptversammlung gewährt werden können; vgl. § 113 Abs. 2 AktG.

30 Hierbei dürfte es sich um eine vorgegebene Gesamtvergütung handeln, über deren Verteilung die Ausschüsse beschließen.

Gesellschaften genannt. Bei den beiden Unternehmen, die ausschließlich die Kategorie „Sonstiges“ angekreuzt haben, muss jedoch nicht von einem Verstoß gegen die rechtlichen Vorgaben, sondern vielmehr von unvollständigen Angaben ausgegangen werden.

Abb. 5: Derzeit angewandte Art der Festlegung der Aufsichtsratsvergütung (in gültigen Prozenten)



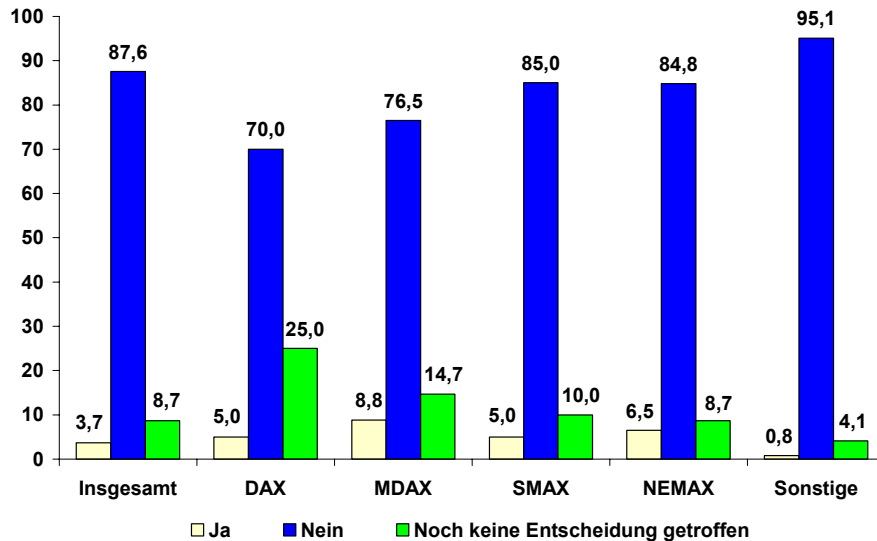
Auffällige Unterschiede vom Gesamtergebnis ergeben sich nur bei den DAX-Unternehmen, bei denen die Festlegung der Aufsichtsratsvergütung nie alleine durch Beschluss der Hauptversammlung, sondern immer auch durch die Satzung erfolgt.

3.1.3 Empirische Ergebnisse zur geplanten Regelung

Die Art und Weise, wie die Aufsichtsratsvergütung von Gesellschaften festzulegen ist, ist gesetzlich geregelt. Da das Gesetz jedoch Spielräume eröffnet, wurden die Unternehmen dennoch gefragt, ob und welche Änderungen sie bei der Festlegung der Aufsichtsratsvergütung künftig planen.

Wie nicht anders zu erwarten, strebt – bei allen Gruppen – eine überwiegende Mehrheit der Unternehmen keine Veränderungen an (vgl. Abbildung 6).

Abb. 6: Planung zur Änderung der Festlegungsart der Aufsichtsratsvergütung (in gültigen Prozenten)



Dennoch beabsichtigen immerhin insgesamt 3,7 % der Unternehmen, Änderungen einzuführen;³¹ 8,7 % der Gesellschaften haben bislang noch keine verbindliche Entscheidung getroffen.

3.1.4 Empirische Ergebnisse laut Entsprechenserklärung

In Bezug auf die Festlegungsform der Aufsichtsratsvergütung lassen sich anhand der ausgewerteten Entsprechenserklärungen keine neuen Erkenntnisse gewinnen: Da im Kodex nur die entsprechenden gesetzlichen Inhalte wiederholt werden, aber keine weiterführenden Soll-Bestimmungen formuliert sind, müssen bestehende Praxis oder geplante Änderungen in der Festlegungsform der Aufsichtsratsvergütung in dieser Dokumentenform nicht veröffentlicht werden.

31 Zum Teil planen Unternehmen, dass die Vergütung der Aufsichtsräte künftig durch die Hauptversammlung statt durch die Satzung festgelegt werden soll, zum Teil wurde noch keine Entscheidung getroffen, welcher Art die Änderung sein wird.

3.2 Differenzierung der Vergütung nach der Funktion

3.2.1 Vorgaben durch Gesetz und Kodex

Gemäß § 113 Abs. 1 Satz 3 AktG *soll* die Vergütung von Aufsichtsratsmitgliedern „*in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder und zur Lage der Gesellschaft stehen*“. Diese Vorschrift fordert, bei der Höhe der Vergütung zwischen den einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern zu unterscheiden, soweit diese unterschiedliche Pflichten zu erfüllen haben.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex konkretisiert diese gesetzliche Regelung, indem er die Verantwortung und den Tätigkeitsumfang als Maßstab für die Höhe der Vergütung heranzieht und den Vorsitz sowie den stellvertretenden Vorsitz im Aufsichtsrat und den Vorsitz sowie die Mitgliedschaft in Ausschüssen als Differenzierungsmerkmale für die Vergütungsstruktur angibt. Hierbei handelt es sich um eine Soll-Bestimmung.

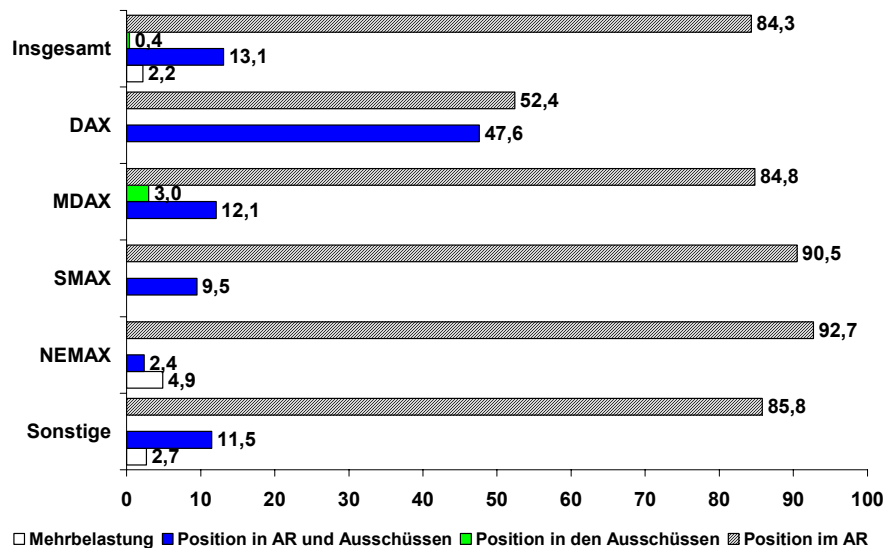
3.2.2 Empirische Ergebnisse zur derzeitigen Regelung

In nahezu allen, nämlich 95,9 % der an der Umfrage beteiligten Unternehmen wird bei der Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder nach deren Funktion differenziert.³² Die Gesellschaften des DAX und des SMAX unterscheiden in Bezug auf die Dotierung sogar ausnahmslos zwischen den Aufsichtsräten. Als Differenzierungsmerkmal dominiert dabei mit 84,3 % die Position im Aufsichtsrat (vgl. Abbildung 7). Die Mitgliedschaft bzw. die Position in Ausschüssen spielt hingegen als alleiniges Kriterium mit 0,4 % nur eine untergeordnete Rolle. Die vom Kodex geforderte Kombination aus Position in Aufsichtsrat und Ausschüssen als Merkmal für die Vergütungsstruktur wenden lediglich 13,1 % der Unternehmen an. Dieser

32 Vgl. Tabelle A7 in Anhang 2.

Anteil steigt auf 15,3 %, wenn man die Unternehmen hinzurechnet, die nur allgemeine Angaben unter der Kategorie „Mehrbelastung“ machen.³³

Abb. 7: Derzeit angewandte Merkmale zur Differenzierung der Aufsichtsratsvergütung (in gültigen Prozenten)



Bei dieser Auswertung muss allerdings berücksichtigt werden, dass nicht alle der befragten Unternehmen überhaupt Aufsichtsratsausschüsse eingerichtet haben. Dies ist laut Umfrage gesichert zumindest bei 3,7 % der Gesellschaften der Fall.³⁴ Zusätzlich könnte unterstellt werden, dass die 26,3 % der Unternehmen, die einen Aufsichtsrat mit weniger als sechs Mitgliedern haben, aus verständlichen Gründen keine Ausschüsse eingerichtet haben, aber alle nach der Position im Aufsichtsrat differenzieren. Sie würden damit die Vorgabe erfüllen und der Anteil der Emittenten, die den Forderungen des Kodex Genüge leisten, stiege auf insgesamt 45,3 %. Dennoch besteht auch dann bei der Mehrzahl der deutschen börsennotierten Gesellschaften diesbezüglich noch Anpassungsbedarf, so-

33 Unter der Kategorie „Mehrbelastung“ wurden nicht zuordenbare Angaben wie erhöhter Arbeits- und Zeitaufwand oder höhere Verantwortung zusammengefasst. 2,5 % der Unternehmen machten gar keine Aussage, auf welcher Grundlage sie Differenzierungen vornehmen.

34 Vgl. Kapitel 3.5.2 bzw. Tabelle A37 in Anhang 2.

weit die Unternehmen nicht von der Möglichkeit Gebrauch machen wollen, ihre Abweichung vom Kodex künftig offen zu legen.

Betrachtet man die Ergebnisse für die Untergruppen, weist die der DAX-Unternehmen den größten Anteil an Gesellschaften auf, die der Anforderung des Kodex Genüge leisten: 47,6 % der Emittenten richten die Struktur ihrer Aufsichtsratsvergütung sowohl an der Position im Aufsichtsrat als auch an der Position bzw. Mitgliedschaft in Ausschüssen aus. Die andere Hälfte wählt bislang die Position im Aufsichtsrat als alleiniges Differenzierungsmerkmal. Die Unternehmen des NEMAX schneiden bei dieser Auswertung besonders schlecht ab: Lediglich 2,4 % erfüllen bereits eindeutig die Vorschläge des Deutschen Corporate Governance Kodex, während die überwiegende Mehrheit nach der Position im Aufsichtsrat differenziert. Auch dieses Ergebnis lässt sich unter Umständen darauf zurückführen, dass die Gesellschaften des NEMAX überwiegend keine Aufsichtsratsausschüsse gebildet haben, zumal 95,8 % der Unternehmen nur über Aufsichtsräte mit maximal sechs Mitgliedern verfügen.

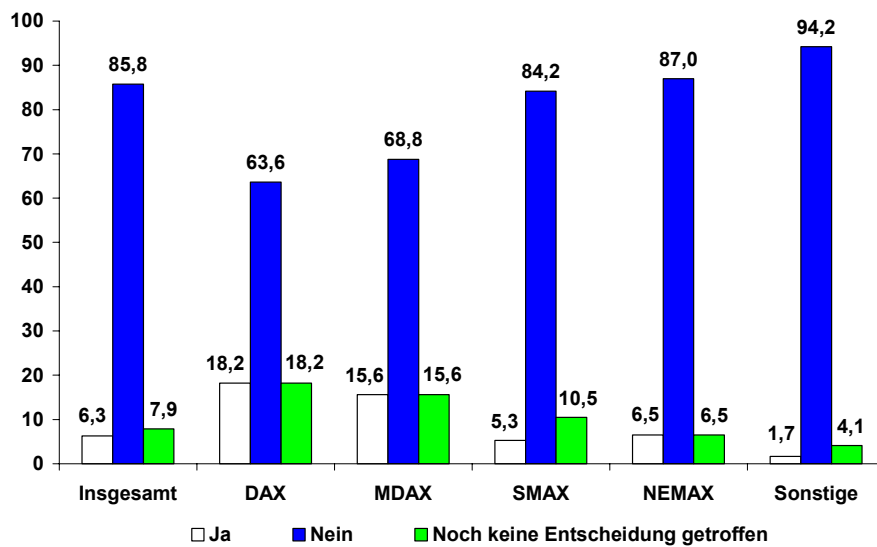
3.2.3 Empirische Ergebnisse zur geplanten Regelung

Bislang entsprechen lediglich 13,1 % der befragten Unternehmen erkennbar der Forderung des Corporate Governance Kodex, bei der Dotierung der Aufsichtsratsmitglieder den Vorsitz und stellvertretenden Vorsitz des Aufsichtsrats sowie den Vorsitz und die Mitgliedschaft in Ausschüssen zu berücksichtigen. Trotz dieses festgestellten Änderungsbedarfs wollen dennoch nur wenige Unternehmen ihre Vergütungsstruktur bzw. bestehende Differenzierungsmerkmale anpassen: Insgesamt planen 6,3 % der Gesellschaften eine Änderung und 7,9 % haben bis zum Zeitpunkt der Befragung noch keine Entscheidung getroffen (vgl. Abbildung 8).

Handlungsbedarf sehen dabei vor allem die DAX- und die MDAX-Unternehmen, obwohl in diesen Gruppen bereits vergleichsweise viele Mitglieder die Aufsichtsratsdotierung wie gefordert differenzieren. Die Gesellschaften des NEMAX zeigen sich – trotz ihres schlechten Ergebnis-

ses bei der derzeitigen Regelung – mit 6,5 % hingegen wenig änderungsfreudig. Offensichtlich erwarten sie keinen Imageverlust, wenn sie von der entsprechenden Empfehlung des Corporate Governance Kodex abweichen und dies offen legen müssen, oder aber sie verfügen tatsächlich mehrheitlich nicht über Aufsichtsratsausschüsse.

Abb. 8: Planung zur Änderung der Vergütungsstruktur (in gültigen Prozenten)

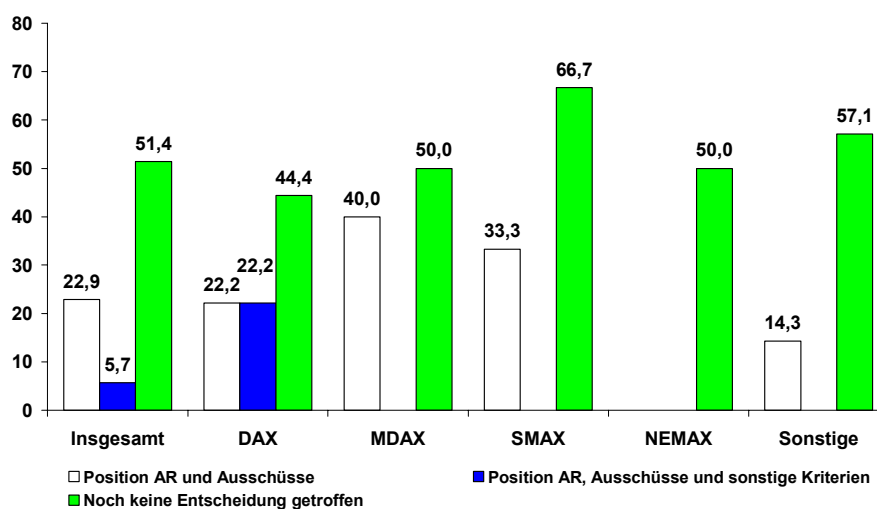


Von den Unternehmen, die künftig Unterschiede in der Vergütung ihrer Aufsichtsratsmitglieder anstreben bzw. bestehende Unterschiede verändern wollen, wird die Position (bzw. Mitgliedschaft) in Aufsichtsrat und Ausschüssen mit insgesamt 28,6 % als Differenzierungsmerkmal favorisiert (vgl. Abbildung 9), wobei 5,7 % – ausschließlich Unternehmen des DAX – zusätzlich „Sonstige Kriterien“³⁵ zur Unterscheidung heranziehen wollen. Mit Ausnahme der sonstigen Unternehmen, die die Position bzw. Mitgliedschaft in den Ausschüssen am häufigsten als Differenzierungsmerkmal angeben (vgl. Tab. A10 in Anhang 2), bemüht sich also die relative Mehrheit der Unternehmen, die Vorschläge des Kodex umzusetzen.

35 Unter der Kategorie „Sonstige Kriterien“ wurden die Teilnahme an Sitzungen, also die Einführung von Sitzungsgeldern, und allgemeine Aussagen wie „Arbeitsbelastung“ zusammengefasst.

Dennoch haben sich 20,2 % der veränderungsbereiten Unternehmen dazu entschieden, vom Kodex abweichende Unterscheidungsmerkmale für die Aufsichtsratsdotierung einzuführen.³⁶ Sie nehmen also – bewusst oder unbewusst – auf sich, diese Abweichung vom Kodex in Zukunft offen legen zu müssen.

Abb. 9: Geplantes Merkmal zur Differenzierung der Aufsichtsratsvergütung (in gültigen Prozenten; Auswahl)



Bemerkenswert ist überdies der – in allen Gruppen – sehr hohe Anteil an Gesellschaften, die bislang noch keine endgültige Entscheidung über die Art der Änderungen bei der Differenzierung der Aufsichtsratsvergütung getroffen haben. Diesen Unternehmen wird empfohlen, sich für die Umsetzung der Kodexvorschläge zu entscheiden.

3.2.4 Empirische Ergebnisse laut Entsprechenserklärung

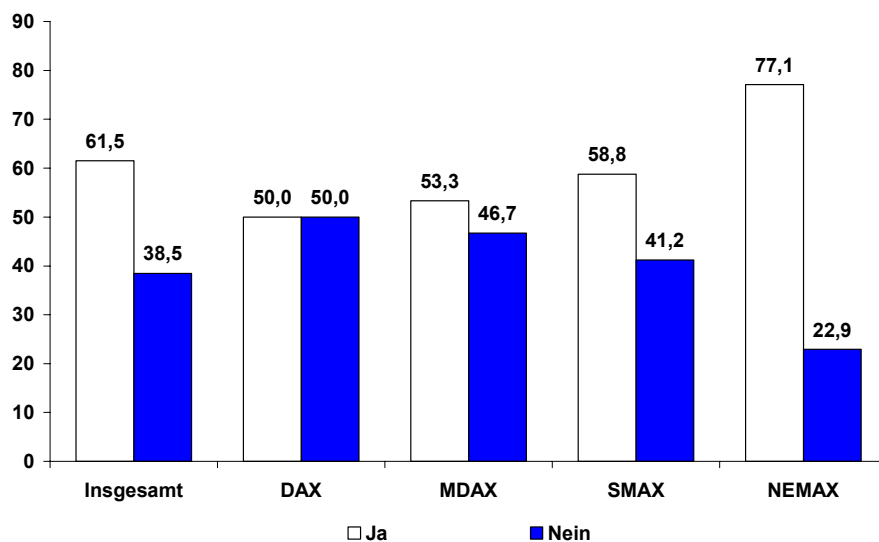
Bei der Forderung im Kodex, den Vorsitz bzw. stellvertretenden Vorsitz im Aufsichtsrat und den Vorsitz und die Mitgliedschaft in Aufsichtsratsausschüssen als Differenzierungsmerkmal für die Aufsichtsratsvergütung heranzuziehen, handelt es sich um eine Soll-Bestimmung. Die Un-

³⁶ Vgl. Tabelle A10 in Anhang 2.

ternehmen sind daher verpflichtet, auf abweichende Regelungen in ihren Entsprechenserklärungen hinzuweisen.

Die Auswertung der Entsprechenserklärungen ergibt, dass insgesamt 61,5 % der Umfrageteilnehmer des DAX, des MDAX, des SMAX und des NEMAX bislang die Vorgabe des Deutschen Corporate Governance Kodex erfüllen (vgl. Abbildung 10).

Abb. 10: Differenzierung der Aufsichtsratsvergütung gemäß den Anforderungen des Kodex laut Entsprechenserklärung (in gültigen Prozenten)



Dieser Prozentwert liegt deutlich höher als der für die Gesamtheit der Unternehmen durch die Umfrage ermittelte, der unter Berücksichtigung verschiedener Annahmen bei 45,3 % liegt.³⁷ Für die Umfrageteilnehmer des DAX, des MDAX, des SMAX und des NEMAX liegt der Vergleichs

³⁷ Dieser Wert ergibt sich, wenn zusätzlich der Wert für die Kategorie „Mehrbelastung“ sowie die Anteile der Unternehmen mit drei Aufsichtsratsmitgliedern und der Gesellschaften, die keine Aufsichtsratsausschüsse eingerichtet haben, hinzugerechnet werden; vgl. Kapitel 3.2.2.

wert aus der Umfrage bei gleichen Annahmen aber ohnehin höher bei insgesamt 56,3 %.³⁸

Vergleicht man die Ergebnisse der Untergruppen, entsprechen verhältnismäßig mehr SMAX- und NEMAX-Unternehmen der geforderten Regelung. Hierbei muss allerdings berücksichtigt werden, dass anteilig deutlich weniger Gesellschaften dieser beiden Gruppen überhaupt Ausschüsse eingerichtet haben, als es bei den Unternehmen des DAX und des MDAX der Fall ist, und deshalb Mitgliedschaft und Position in Ausschüssen bei der Bemessung der Vergütung gar nicht berücksichtigen können.³⁹

Mit Ausnahme der Gruppe der DAX-Unternehmen, liegen auch die Anteile der Unternehmen in den Untergruppen, die die verlangten Differenzierungsmerkmale bereits erfüllen, laut Entsprechenserklärungen deutlich höher als bei der Umfrage.⁴⁰ Diese Abweichungen sind wohl darauf zurückzuführen, dass viele Unternehmen keine Aufsichtsratsausschüsse eingerichtet haben, eine ausschließliche Orientierung der Vergütung an der Funktion im Aufsichtsrat also nicht als Abweichung vom Kodex interpretiert werden darf. Dieser Umstand wurde bei der Analyse der Entsprechenserklärungen, nicht aber bei der Auswertung der Umfrage berücksichtigt.

Die Abweichungen vom Kodex bestehen in der Regel darin, dass Funktion und Mitgliedschaft in bestehenden Ausschüssen bei der Bemessung der Vergütung nicht berücksichtigt werden. Zum Teil wird auch nur der Vorsitz in den Ausschüssen nicht gesondert vergütet. Sehr viel seltener

38 Allerdings sind die Werte aus der Umfrage und die Ergebnisse aus der Entsprechenserklärungen nicht eins zu eins vergleichbar, da in beiden Untersuchungen von einem Teil der Unternehmen keine Angaben vorliegen, es sich dabei aber nicht um die gleichen Gesellschaften handeln muss. Berücksichtigt man lediglich die Angaben zum Differenzierungsmerkmal „Position im Aufsichtsrat und in den Ausschüssen“ beträgt der Anteil hingegen nur 14,7 %, während er für die Gesamtheit der Umfrageteilnehmer bei 13,1 % liegt.

39 Vgl. Kapitel 3.5.2 und 3.5.4.

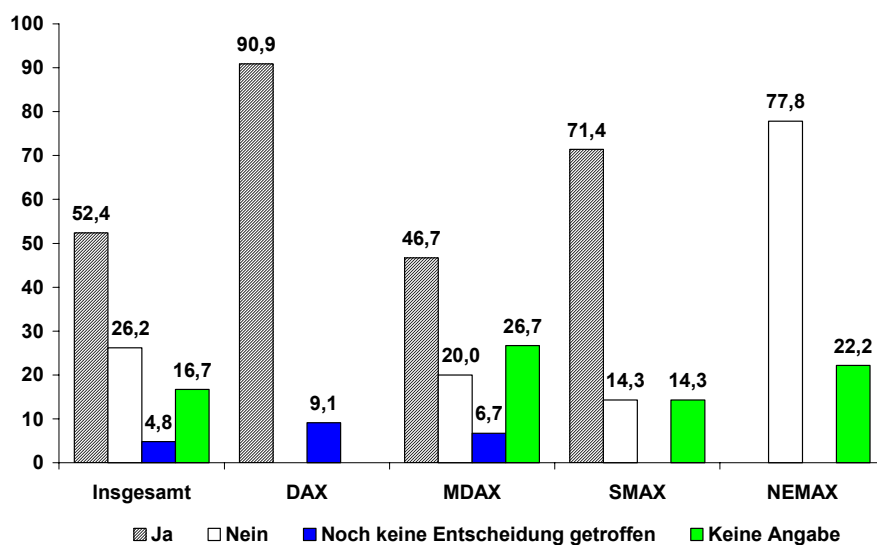
40 Vgl. hierzu Abbildung 7 in Kapitel 3.2.2 bzw. Tabelle A8 in Anhang 2.

ist der Umstand, dass zwar der Vorsitzende, nicht aber der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrates eine höhere Dotierung erhält als einfache Mitglieder, der Grund für eine Offenlegung im Zusammenhang mit dieser Regelung.

Von den Unternehmen, deren Differenzierungsmerkmale von den im Kodex geforderten abweichen, geben insgesamt 52,4 % an, ihre Regelung im Rahmen der nächsten Hauptversammlung ändern zu wollen (vgl. Abbildung 11). Ein gutes weiteres Viertel hat sich bereits definitiv gegen eine Anpassung entschieden und 4,8 % haben bislang noch keine Entscheidung getroffen. Immerhin 16,7 % machen allerdings keine näheren Angaben, ob und inwiefern sie eine Änderung ihrer Vergütungsstruktur anstreben.

Von den Unternehmen des DAX, die noch nicht den Anforderungen des Kodex Genüge leisten, zeigen sich fast alle änderungsbereit. Dies entspricht in etwa dem Ergebnis der Umfrage.⁴¹

Abb. 11: Planung laut Entsprechenserklärung, Differenzierung gemäß den Anforderungen des Kodex einzuführen (in gültigen Prozenten)



⁴¹ Vgl. Tabelle A8 mit den Tabellen A9 und A10 in Anhang 2.

Anders verhält es sich insbesondere bei den Unternehmen des NEMAX, von denen sich 77,8 % und damit in etwa gleich viele wie bei der Umfrage gegen eine Veränderung ihrer bestehenden Regelungen ausgesprochen haben.

Von den Unternehmen des MDAX und des SMAX wollen laut Entsprechenserklärung mit 46,7 % bzw. 71,4 % deutlich mehr Gesellschaften Änderungen vornehmen und die Kodexforderung umsetzen, als es die Umfrageergebnisse erwarten ließen.

Als Begründung für eine fortlaufende Abweichung werden unterschiedliche Argumente angeführt:

- Den Ausschussvorsitz habe jeweils der Aufsichtsratsvorsitzende inne.
Bei dieser Argumentation wird offensichtlich unterstellt, dass die höhere Dotierung des Aufsichtsratsvorsitzes solche Tätigkeiten schon berücksichtigt. Inwieweit diese Begründung zutreffend ist, lässt sich an dieser Stelle schwer beurteilen, da hierfür der Umfang der Höherdotierung des Aufsichtsratsvorsitzes und der mit dem Ausschussvorsitz verbundene Mehraufwand ausschlaggebend ist. In dieser Formulierung scheint die Erklärung jedoch nicht mit dem Kodex kompatibel zu sein.
- Bei der Festsetzung der Dotierung seien Ausschussfunktionen bereits bedacht worden.
Auch dieses Argument entzieht sich einer Beurteilung.
- Eine zusätzliche Vergütung der Ausschusstätigkeit sei nicht geeignet, die Arbeit des Aufsichtsrates zu verbessern.
Diese Auffassung verkennt, dass eine Aufsichtsratsstätigkeit eine angemessene Entlohnung erfordert, wenn qualifizierte Persönlichkeiten gewonnen werden sollen. Ein erhöhter Aufwand durch Vorsitz bzw. Mitgliedschaft in Aufsichtsratsausschüssen sollte sich daher in der Kompensation niederschlagen.

3.3 Fixe und variable Komponenten der Vergütung

3.3.1 Vorgaben durch Gesetz und Kodex

Bei den Vergütungskomponenten von Aufsichtsratsmitgliedern ist im Allgemeinen zwischen einer festen Vergütung (Fixum), einer variablen Vergütung (Tantieme), Sitzungsgeldern, Aufwandsentschädigungen und gelegentlich auch Sachleistungen zu unterscheiden. Darüber hinaus können Versicherungsprämien für eine Haftpflichtversicherung (Director's & Officer's-Versicherung) und Provisionen gezahlt sowie die für die Aufsichtsratsvergütung anfallende Umsatzsteuer erstattet werden. Prinzipiell sind die gleichen Formen von Bezügen denkbar, wie sie in § 87 Abs. 1 AktG für Vorstandsmitglieder vorgesehen sind.

Ein Fixum kann als alleinige Vergütung oder als ein Bestandteil der Gesamtvergütung⁴² angelegt sein und ist – soweit keine jährliche Anpassung durch die Hauptversammlung bzw. durch Satzungsänderung vorgenommen wird – nicht als erfolgsabhängige Vergütung einzustufen.

Die variable Vergütung hingegen ist so konstruiert, dass die Aufsichtsratsmitglieder durch sie am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beteiligt werden sollen. Die Tantieme stellt somit als erfolgsabhängige Vergütungskomponente einen zusätzlichen finanziellen Anreiz für den Aufsichtsrat dar, seinen Beitrag zur wirtschaftlichen Weiterentwicklung des Unternehmens zu leisten.

Sitzungsgelder sind als feste Beträge für die Teilnahme an Sitzungen eine weitere mögliche Komponente der Aufsichtsratsvergütung. Obwohl ihre Gesamtsumme letztlich von dem Engagement des Aufsichtsratsmitglieds abhängt und sie in der Regel erst mit der Tantieme ausbezahlt werden, werden sie in dieser Studie nicht als variable Vergütung interpretiert, da sie nicht erfolgsabhängig ausgerichtet sind. Nach Existenz und Höhe von Sitzungsgeldern, pauschalierten Aufwandsentschädigungen zur Abde-

42 Dies ist häufig bei konzernabhängigen Gesellschaften der Fall.

ckung entstandener Auslagen⁴³, Sachleistungen, wie die Überlassung eines Dienstwagens, und sonstige Vergütungsformen wurden die Unternehmen nicht im Einzelnen gefragt. Auf diese möglichen Vergütungskomponenten wird deshalb im Folgenden nicht weiter eingegangen, sie sind allerdings als Bestandteile der Gesamtvergütung erfasst.⁴⁴

Das Gesetz sieht keine bestimmte Regelung vor, auf welche Art und Weise Aufsichtsratsmitglieder entlohnt werden sollen. Es regelt lediglich den Fall, in dem die (variable) Vergütung durch Beteiligung am Jahresgewinn erfolgt. In diesem Fall muss gemäß § 113 Abs. 3 AktG hierfür der um mindestens 4 % der auf den Nennbetrag des Aktienkapitals geleisteten Einlagen verminderte Bilanzgewinn herangezogen werden.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex geht in der Frage der Vergütungsart deutlich über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus. Er sieht vor, dass sich die Vergütung aus einer Kombination von fixen und variablen Bestandteilen zusammensetzen *soll*. Der variable Anteil *sollte* dabei nicht nur allgemein erfolgsorientiert konzipiert sein, sondern *„auch auf den langfristigen Unternehmenserfolg bezogene Bestandteile enthalten“*. Dieser ergänzende Vorschlag ist jedoch nur als Sollte-Bestimmung formuliert, die Gesellschaften können also von dieser Regelung abweichen, ohne dies später offen legen zu müssen. Anhand welcher Größe der – kurzfristige oder langfristige – Unternehmenserfolg gemessen werden soll, wird vom Kodex nicht vorgegeben.

3.3.2 Empirische Ergebnisse zur derzeitigen Regelung

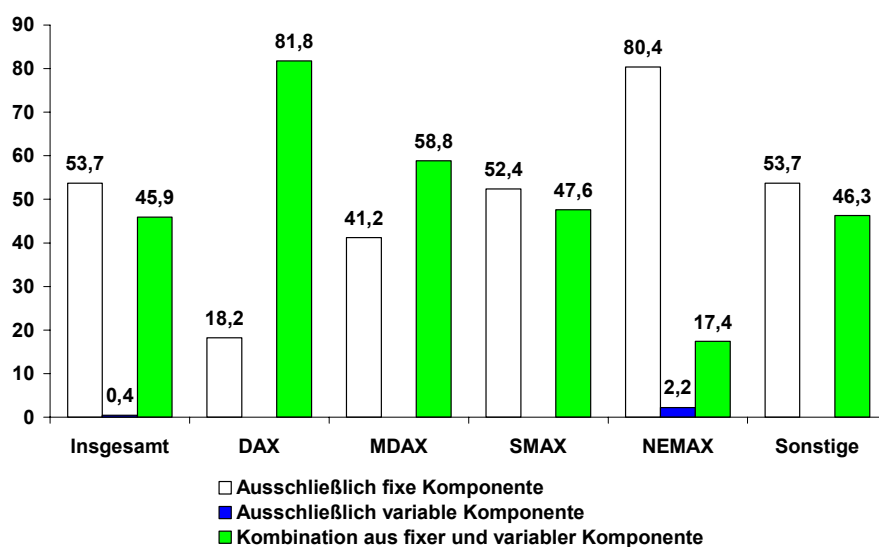
Die Unternehmen wurden zunächst gefragt, aus welchen Komponenten sich die Vergütung ihrer Aufsichtsratsmitglieder zur Zeit zusammensetzt. Insgesamt dominiert unter den Umfrageteilnehmern mit einem Anteil

43 Hierunter fällt z.B. die Erstattung von Reisekosten.

44 Eine Übersicht über die gewährten Vergütungsbestandteile bei der Mehrheit der DAX-, MDAX- und NEMAX50-Unternehmen gibt die bereits erwähnte Studie von Towers Perrin.

von 53,7 % die Vergütung durch ausschließlich fixe Bezüge (vgl. Abbildung 12). Unterscheidet man jedoch nach Untergruppen, bevorzugen lediglich die Gesellschaften des SMAX zu 52,4 %, die des NEMAX zu 80,4 % sowie die sonstigen Unternehmen zu 53,7 % mehrheitlich die rein fixe Vergütungsform. Bei den DAX- und MDAX-Unternehmen herrschen hingegen mit 81,8 % bzw. 58,8 % Kombinationsmodelle aus fixer und variabler Vergütung vor. Lediglich 18,2 % der DAX- und 41,2 % der MDAX-Unternehmen sehen ausschließlich fixe Bezüge vor. Damit entsprechen die an der Umfrage beteiligten DAX-Gesellschaften zu vier Fünfteln der entsprechenden Anforderung des Kodex, während es bei den SMAX- und den sonstigen Unternehmen noch nicht mal die Hälfte, bei den NEMAX-Unternehmen sogar nur ein Fünftel sind.

Abb. 12: Derzeit bestehende Vergütungskomponenten (in Prozent)



Bemerkenswert bei der Auswertung zu dieser Frage ist zudem, dass ein Unternehmen – das dem NEMAX angehört – seinen Aufsichtsratsmitgliedern ausschließlich eine variable Vergütung bewilligt. Diese Regelung stellt die Anreizwirkung der Vergütung in den Vordergrund, birgt aber die Gefahr in sich, dass die Aufsichtsratsmitglieder – je nach Bemessung der variablen Vergütung – bei schlechter Performance des Unternehmens keinerlei Bezüge erhalten. Auch diese Regelung entspricht

nicht den Forderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und müsste, will das Unternehmen die Offenlegung einer Abweichung vom Kodex vermeiden, geändert werden.

Von den 46,3 % der Unternehmen, deren Aufsichtsratsmitglieder eine variable Vergütungskomponente erhalten, richtet die überwiegende Mehrheit – 77,2 % aller Gesellschaften – die Höhe dieser Tantieme an der Dividende aus (vgl. Tabelle 1).

Tab. 1: Derzeit angewandtes Ausrichtungsmerkmal der variablen Vergütung (in gültigen Prozenten)

	Ins- gesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Dividende	77,2	83,3	80,0	88,9	40,0	78,9
Absolute Kurs- entwicklung	4,4	5,6	0,0	0,0	30,0	1,8
Bilanzkennzahl	14,0	0,0	10,0	11,1	30,0	17,5
Sonstiges	1,8	0,0	5,0	0,0	0,0	1,8
Relative Kurs- entwicklung und Sonstiges	0,9	0,0	5,0	0,0	0,0	0,0
Dividende, absolute Kurs- entwicklung und Sonstiges	0,9	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Dividende, absolute und relative Kurs- entwicklung sowie Sonstiges	0,9	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0

Auf Position zwei rangiert, mit Ausnahme der DAX-Unternehmen ebenfalls bei allen Untergruppen, eine Bilanzkennzahl als Ausrichtungsmerkmal für die variable Vergütung, gefolgt von der absoluten Kursentwicklung. Die Kursentwicklung relativ zu einem Index wird, obwohl sie nach Ansicht des Deutschen Aktieninstituts zur objektiven Messung des Unternehmenserfolgs hervorragend geeignet ist,⁴⁵ von keinem der Unternehmen als alleiniger Maßstab für die variable Vergütung genannt.

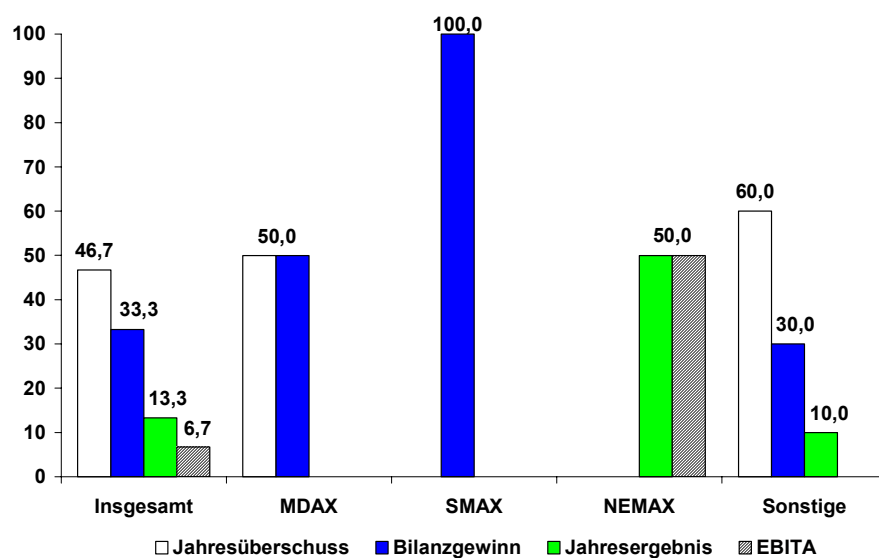
45 Vgl. Kapitel 5.

Insgesamt machen 4,5 % der Unternehmen ausschließlich oder in Kombination mit anderen Kenngrößen Angaben unter der Kategorie „Sonstiges“. In 60 % der Fälle werden dabei Wertsteigerungs- bzw. -zuwachsrechte und in jeweils 20 % der Fälle der Jahresgewinn und der Konzernjahresüberschuss pro Aktie genannt.⁴⁶

Eine Kombination aus mehreren Bezugsgrößen wählen lediglich 2,7 % der Unternehmen für die Ausrichtung der variablen Vergütungskomponente, wobei es sich ausschließlich um DAX- und MDAX-Unternehmen handelt. Die übrigen Gesellschaften bevorzugen ein einziges Ausrichtungsmerkmal.

Von den 14,0 % der Unternehmen, die eine Bilanzkennzahl zur Bestimmung der variablen Aufsichtsratsvergütung nutzen, geben 46,7 % den Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag an (vgl. Abbildung 13).

Abb. 13: Art der zur derzeitigen Bemessung der variablen Vergütung herangezogenen Bilanzkennzahl (in gültigen Prozenten)



Der Bilanzgewinn wird von 33,3 % der Unternehmen als Bezugsgröße genannt, das Jahresergebnis von 13,3 % und die Earnings Before Inte-

⁴⁶ Die Einordnung, welche Kennzahl als Bilanzkennzahl anzusehen ist, variiert zwischen den Unternehmen.

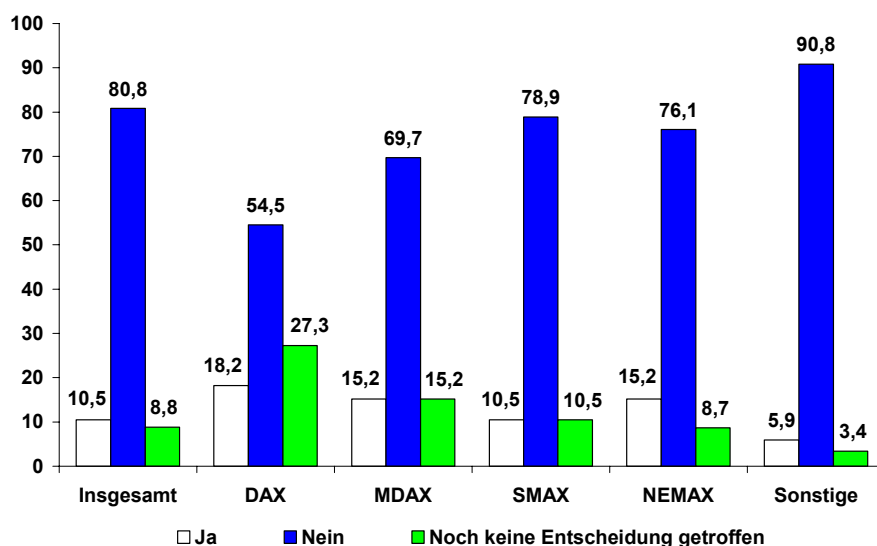
rest, Taxes and Amortisation (EBITA) von 6,7 % der Gesellschaften. Von den DAX-Unternehmen nutzt keines eine Bilanzkennzahl zur Ausrichtung der Aufsichtsratsstanieme.

3.3.3 Empirische Ergebnisse zur geplanten Regelung

Die Auswertung zu den derzeitigen Vergütungskomponenten hat gezeigt, dass bislang weniger als die Hälfte aller befragten Unternehmen den Vorschlag des Deutschen Corporate Governance Kodex, fixe und variable Vergütungskomponenten zu kombinieren erfüllt, wobei die DAX- und MDAX-Unternehmen deutlich häufiger der Forderung Genüge leisten als die Gesellschaften der anderen Gruppen.

Dennoch sieht nur ein geringer Teil von 10,5 % der befragten Unternehmen hinsichtlich ihrer Vergütungskomponenten einen Änderungsbedarf; weitere 8,8 % haben noch keine endgültige Entscheidung getroffen (vgl. Abbildung 14).

Abb. 14: Planung zur Veränderung der Vergütungskomponenten (in gültigen Prozenten)



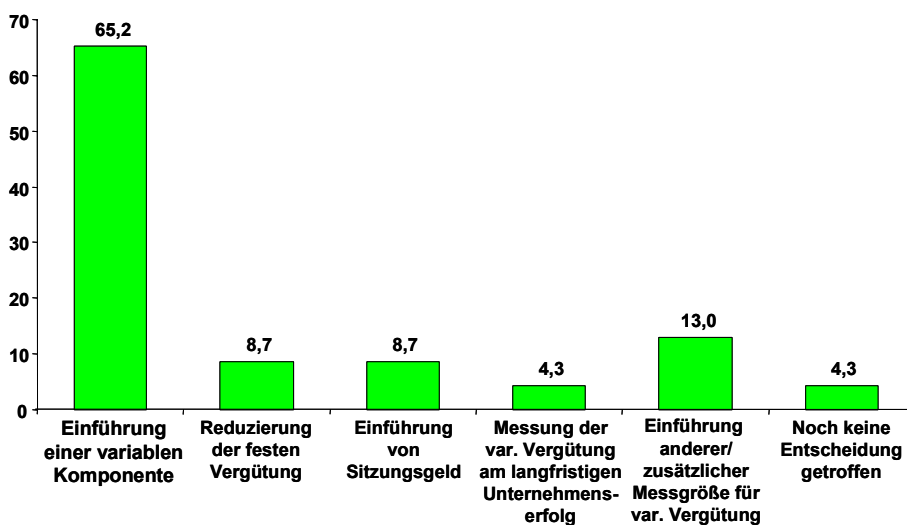
Auch hier lässt sich der Rückschluss ziehen, dass die Unternehmen die Umsetzung des Corporate Governance Kodex nicht als vordringlich emp-

finden. Eine Ausnahme bilden dabei die Unternehmen des DAX, die die größte Veränderungsbereitschaft zeigen, obwohl diese Gruppe ohnehin größtenteils bereits eine Kombination aus fixer und variabler Aufsichtsratsvergütung eingerichtet hat: 18,2 % der DAX-Gesellschaften – und damit der gleiche Prozentsatz, der bislang nur eine fixe Vergütung aufweist – wollen künftig Änderungen einführen; 27,3 % befinden sich noch im Entscheidungsprozess.

Die Unternehmen des NEMAX ziehen hingegen nur zu insgesamt 23,9 % eine Umgestaltung in Erwägung, obgleich lediglich 17,4 % der Gesellschaften bislang laut Umfrage eine Vergütung aus variablen und fixen Bestandteilen vorsehen. Die sonstigen Unternehmen zeigen sich von allen Gruppen am wenigsten änderungsfreudig: 90,8 % schließen eine Änderung der Vergütungskomponenten bereits jetzt aus, obwohl mehr als die Hälfte nur ein Fixum gewährt.

Von allen veränderungswilligen Unternehmen planen 65,2 % die Einführung einer variablen, erfolgsabhängigen Komponente (vgl. Abbildung 15).

Abb. 15: Art der geplanten Veränderung der Vergütungskomponenten (in gültigen Prozenten; Mehrfachnennung möglich)



Immerhin verfolgen damit fast zwei Drittel der veränderungsbereiten Gesellschaften eine Umsetzung der Forderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. 4,3 % planen, die variable Vergütung künftig (auch) am langfristigen Unternehmenserfolg zu messen, und werden damit einen weiteren Vorschlag des Kodex verwirklichen: Diese Unternehmen wollen künftig die Anreizwirkung, die eine zusätzlich auf den langfristigen Unternehmenserfolg ausgelegte Dotierung haben kann, nutzen.

Daneben werden allerdings auch Neuerungen angegeben, die nicht unmittelbar auf den Kodex zurückzuführen sind. So werden z.B. 13 % der Gesellschaften den Maßstab für ihre bereits bestehende variable Vergütung verändern.

Die Gesellschaften wurden zudem gefragt, woran sich die variable Vergütungskomponente künftig orientieren wird. Für 42,7 % der an der Umfrage beteiligten Unternehmen ist diese Frage nicht relevant, da ihre Aufsichtsratsmitglieder auch künftig nur mit einem Fixum dotiert werden; 12,2 % haben noch keine Entscheidung getroffen, an welcher Größe sie die variable Vergütung ausrichten wollen, und 3,7 % machen keine Angaben.

Von den restlichen 41,4 % der Unternehmen favorisiert, wie bereits bei der derzeitigen Vergütung, die Mehrheit die Dividende als Maßstab für die variable Komponente, gefolgt von einer Bilanzkennzahl (vgl. Tabelle 2). Diese Reihenfolge gilt – mit Ausnahme der MDAX-Unternehmen, die sonstige Kenngrößen am zweithäufigsten nennen – auch für die Untergruppen.

Im Gegensatz zur derzeitigen Regelung entscheiden sich 2,9 % der Gesellschaften – NEMAX- und sonstige Unternehmen – für eine ausschließliche Bemessung der künftigen variablen Vergütung anhand der Kursentwicklung relativ zu einem Index. Auch in Zukunft werden allerdings nur Angehörige des DAX und des MDAX Kombinationsmodelle aus mehreren Kenngrößen zur Berechnung der variablen Vergütung nutzen.

Tab. 2: Geplantes Ausrichtungsmerkmal für die variable Vergütung (in gültigen Prozenten)

	Ins gesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Dividende	69,6	66,7	63,2	80,0	38,5	78,4
Absolute Kursentwicklung	3,9	11,1	0,0	0,0	15,4	2,0
Relative Kursentwicklung	2,9	0,0	0,0	0,0	15,4	2,0
Bilanzkennzahl	15,7	0,0	10,5	10,0	30,8	17,6
Sonstiges	3,9	0,0	15,8	10,0	0,0	0,0
Dividende und Bilanzkennzahl	1,0	0,0	5,3	0,0	0,0	0,0
Relative Kursentwicklung und Sonstiges	1,0	0,0	5,3	0,0	0,0	0,0
Dividende, absolute Kurs- entwicklung und Sonstiges	1,0	11,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Dividende, absolute und re- lative Kursent- wicklung sowie Sonstiges	1,0	11,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Noch keine Entscheidung getroffen*	22,7	52,6	24,0	16,7	31,8	10,5

* In Prozent.

In der Kategorie „Sonstiges“ geben 42,9 % der Unternehmen Wertsteigerungsrechte an und jeweils 14,3 % der Gesellschaften Earnings Before Interest and Taxes (EBIT), Economic Value Added (EVA), Earnings Per Share (EPS) oder den Konzernjahresüberschuss pro Aktie.

Von den insgesamt 15,7 %, die zur Berechnung der variablen Vergütung eine Bilanzkennzahl heranziehen wollen, planen 43,8 % den Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag, 25 % den Bilanzgewinn, 12,5 % das Jahresergebnis und 6,3 % die EBITA (vgl. Tabelle 3) zu wählen. 12,5 % der Unternehmen entscheiden sich für die Kombination von zwei Bilanzkennzahlen: 6,3 % verknüpfen den Return on Invested Capital (ROIC) und den EVA, weitere 6,3 % die EBIT und den Umsatz.

Tab. 3: Für die künftige Ausrichtung der variablen Vergütung herangezogene Bilanzkennzahl (in gültigen Prozenten; Mehrfachnennung möglich)

	Ins- gesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Jahres- überschuss	43,8	0,0	33,3	0,0	0,0	75,0
Jahresergebnis	12,5	0,0	0,0	0,0	25,0	12,5
Bilanzgewinn	25,0	0,0	33,3	100,0	25,0	12,5
EBITA	6,3	0,0	0,0	0,0	25,0	0,0
EBIT	6,3	0,0	0,0	0,0	25,0	0,0
Umsatz	6,3	0,0	0,0	0,0	25,0	0,0
ROIC	6,3	0,0	33,3	0,0	0,0	0,0
EVA	6,3	0,0	33,3	0,0	0,0	0,0

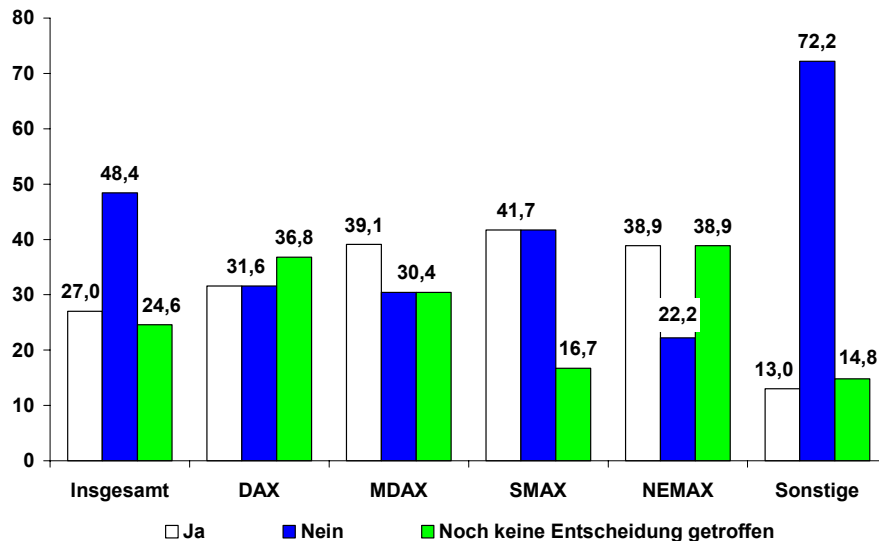
Neben der geforderten Einführung einer variablen, erfolgsabhängigen Vergütungskomponente wird im Deutschen Corporate Governance Kodex vorgeschlagen, dass dieser Teil der Dotierung Bestandteile enthält, die sich am langfristigen Unternehmenserfolg orientieren. Aus diesem Grund wurde zusätzlich gefragt, ob – soweit vorhanden – die variable Vergütung künftig am langfristigen Unternehmenserfolg ausgerichtet und woran dieser gemessen wird.

Die Formulierung dieses Vorschlags der Regierungskommission als Sollte-Bestimmung, von der ohne Offenlegung abgewichen werden kann, schlägt sich auch im Ergebnis zu dieser Frage nieder: Mit 48,4 % der Gesellschaften hegt fast die Hälfte (bislang) keine Absichten, den langfristigen Unternehmenserfolg bei der Berechnung der variablen Vergütung in Zukunft zu berücksichtigen, weitere 24,6 % haben diesbezüglich noch keine Entscheidung getroffen (vgl. Abbildung 16).

Die Auswertung nach den Untergruppen zeigt bei dieser Frage, dass die sonstigen Unternehmen (72,2 %) gefolgt von den Gesellschaften des SMAX (41,7 %) relativ am häufigsten eine Umsetzung der fakultativen Empfehlung des Kodex ablehnen. Während sich von den sonstigen Unternehmen jedoch erst 13 % für eine Messung der variablen Vergütung anhand des langfristigen Unternehmenserfolgs entschieden haben und

14,8 % noch unentschieden sind, haben sich mit 41,7 % ebenso viele SMAX-Unternehmen für den Vorschlag entschieden wie gegen ihn.

Abb. 16: Planung, variable Vergütung künftig auch am langfristigen Unternehmenserfolg auszurichten (in gültigen Prozenten)



Darüber hinaus weisen die bei fast allen Gruppen vergleichsweise hohen Werte in der Kategorie „Noch keine Entscheidung getroffen“ darauf hin, dass der Entscheidungsprozess der Unternehmen noch nicht abgeschlossen ist – und eventuell von einigen Unternehmen noch gar nicht begonnen wurde.

16,2 % der Gesellschaften, die die variable Vergütungskomponente künftig auch am langfristigen Unternehmenserfolg ausrichten wollen, haben sich noch nicht für ein entsprechendes Messkriterium entschieden. Von den anderen Unternehmen hält die relative Mehrheit (40,5 %) die Dividende für geeignet, den langfristigen Unternehmenserfolg zu messen (vgl. Tabelle 4). Die Kursentwicklung rangiert als Bewertungsmaßstab mit 18,9 % auf Platz zwei. Andere Kenngrößen werden nur vereinzelt von Unternehmen herangezogen. Kombinationen aus mehreren Kennziffern werden diesmal auch nicht von den DAX- oder MDAX-Unternehmen herangezogen.

Tab. 4: Geplantes Merkmal zur Messung des langfristigen Unternehmenserfolges (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Dividende	40,5	0,0	44,4	80,0	25,0	55,6
Kursentwicklung	18,9	33,3	22,2	0,0	25,0	11,1
EBIT	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1
EBITA	2,7	0,0	0,0	0,0	12,5	0,0
Bilanzgewinn	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1
Jahresüberschuss	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1
EVA	5,4	0,0	11,1	20,0	0,0	0,0
Wertsteigerungsrechte	2,7	16,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Sonstiges	5,4	0,0	11,1	0,0	12,5	0,0
Noch keine Entscheidung getroffen	16,2	50,0	11,1	0,0	25,0	0,0

Das Ergebnis, dass insgesamt 27 % der Gesellschaften bereits entschieden haben, die variable Vergütung ihrer Aufsichtsräte auch am langfristigen Unternehmenserfolg zu orientieren, muss jedoch unter Umständen relativiert werden: Mit 96,7 % der Unternehmen, die die Frage mit „Ja“ beantworten, nutzen fast alle zur Messung des langfristigen Unternehmenserfolgs die gleiche Größe, die auch für die allgemeine Berechnung der variablen Vergütung angewandt wird (vgl. Tabelle A22 in Anhang 2). Lediglich 12,5 % der MDAX-Unternehmen wählen einen anderen Bewertungsmaßstab. Entweder halten damit fast alle Unternehmen den Vorschlag, Bestandteile der variablen Vergütung am langfristigen Unternehmenserfolg auszurichten, für automatisch erfüllt oder aber es wird eine gesonderte Komponente gezahlt, der ein anderer Berechnungsmodus zugrunde liegt. Da nicht nach einzelnen Bestandteilen gefragt wurde, lässt sich diese Frage an dieser Stelle nicht beantworten. Nach Angaben der Studie von Towers Perrin⁴⁷ gewähren lediglich 10 % der dort untersuchten DAX-, 2 % der MDAX- und 13 % der NEMAX50-Unternehmen eine solche Komponente (Long-Term Incentives), die in

47 Vgl. Towers Perrin, „Aufsichtsratsvergütung 2002“, 2002, S. 19 und 22 bzw. S. 27 und 30 bzw. 35 und 38.

Form von Wertsteigerungsrechten, Wandelschuldverschreibungen oder Aktienoptionen gewährt wird und erst nach einem mehrjährigen Performance-Zeitraum ausgeschüttet wird.

Sollten die Unternehmen tatsächlich annehmen, dass die Bemessung der variablen Vergütung anhand der Dividende automatisch den langfristigen Unternehmenserfolg berücksichtigt, entspräche dies nicht dem Ansinnen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. Wenn der gleiche Bewertungsmaßstab genutzt wird, sollte diese Größe zur Messung des langfristigen Unternehmenserfolgs andere Voraussetzungen erfüllen als zur Bewertung des Unternehmenserfolgs innerhalb eines Geschäftsjahres.

3.3.4 Empirische Ergebnisse laut Entsprechenserklärung

Bei der Kodex-Forderung nach einer variablen Vergütungskomponente handelt es sich um eine Soll-Bestimmung. Die Unternehmen sind demnach verpflichtet, das Fehlen eines erfolgsorientierten Bestandteils bei der Aufsichtsratsvergütung offen zu legen.

Die Auswertung der Entsprechenserklärungen zeigt, dass insgesamt 42,3 % der Unternehmen die Dotierung ihrer Aufsichtsräte auf eine feste Komponente beschränken und somit der Forderung im Kodex bislang nicht nachkommen (vgl. Abbildung 17).⁴⁸

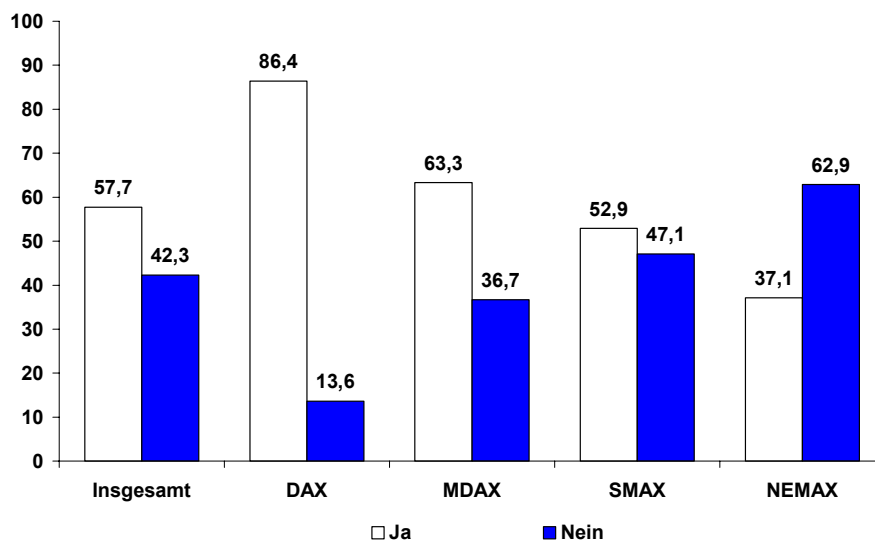
Die Ergebnisse für die Untergruppen stimmen im Wesentlichen mit denen überein, die aus der Umfrage gewonnen wurden.⁴⁹ Eine Ausnahme stellt lediglich die Gruppe der NEMAX-Unternehmen dar, von denen in der Umfrage lediglich 17,4 % angeben, eine Kombination aus fixer und variabler Vergütungskomponente zu leisten, während dies laut Entsprechenserklärung bei 37,1 % der Fall ist. Die wahrscheinlichste Erklärung für diese enorme Abweichung ist, dass vorwiegend von Unternehmen,

48 Der entsprechende Wert aus der Umfrage liegt mit 53,7 % deutlich höher.

49 Vgl. Abbildung 12 in Kapitel 3.3.2 bzw. Tabelle A13 in Anhang 2.

die ausschließlich eine feste Vergütung gewähren, keine Entsprechenserklärung vorlag und das Ergebnis dadurch verzerrt ist.⁵⁰

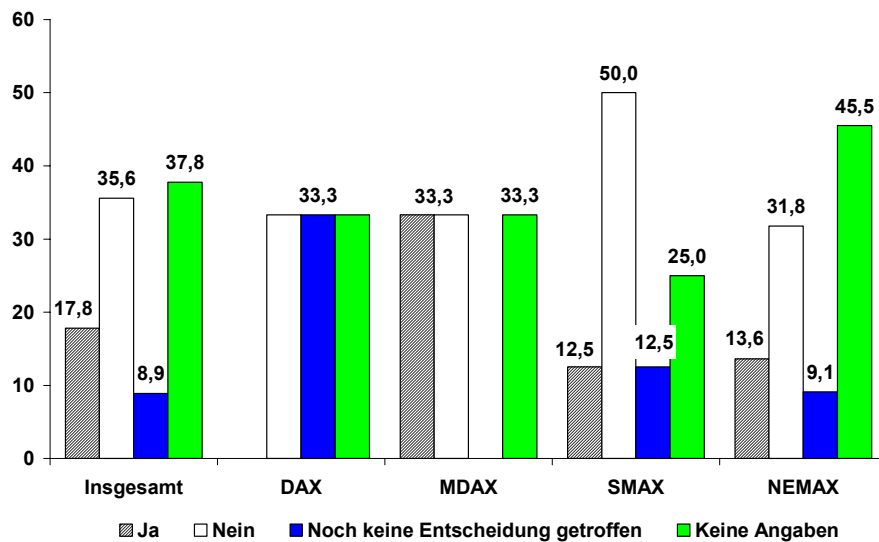
Abb. 17: Kombination aus fixer und variabler Vergütungskomponente entsprechend Kodex laut Entsprechenserklärung (in gültigen Prozenten)



Von den Gesellschaften, die bislang keine variable Vergütung leisten, haben insgesamt 17,8 % erklärt, in der nächsten ordentlichen Hauptversammlung eine entsprechende (Satzungs-)Änderung vorzuschlagen (vgl. Abbildung 18). Mit 35,6 % ist allerdings auch der Anteil an Unternehmen erstaunlich hoch, der keine Änderung beabsichtigt. In der Umfrage gab die Vergleichsgruppe aus DAX-, MDAX-, SMAX- und NEMAX-Unternehmen zu 15,0 % ein, dass sie eine erfolgsorientierte Vergütung einführen wollen. Die Bereitschaft der Gesellschaften, diese Kodex-Forderung umzusetzen, ist also seit Sommer 2002 nur unwesentlich gestiegen.

⁵⁰ Es konnten bis zum 10. Januar nur von gut drei Viertel der an der Umfrage beteiligten NEMAX-Unternehmen Entsprechenserklärungen ausgewertet werden.

Abb. 18: Planung laut Entsprechenserklärung, Kombination aus fixer und variabler Vergütungskomponente gemäß Kodex einzuführen (in gültigen Prozenten)



Eine Beibehaltung der vom Kodex abweichenden Regelungen wird unterschiedlich gerechtfertigt.

- Ein Vergütungssystem mit ausschließlich festen Bestandteilen sei besser geeignet, die Unabhängigkeit des Aufsichtsrats bei der Wahrnehmung seiner Kontrollfunktion zu gewährleisten. Eine erfolgsorientierte Vergütungskomponente gefährde hingegen die Interessenneutralität eines unabhängigen Überwachungsorgans.

Dieses Argument kann zutreffen, soweit ein Ausrichtungsmerkmal für die variable Vergütung gewählt wird, das vom Aufsichtsrat beeinflussbar bzw. „manipulierbar“ ist. Es existieren jedoch durchaus Kennziffern, die keine Möglichkeit zur Beeinflussung bieten und auf diese Weise die Unabhängigkeit des Aufsichtsrates nicht gefährden.⁵¹

- Eine rein fixe Vergütung verhindere eine einseitige Konzentration auf einzelne vergütungsrelevante Parameter und stelle den langfristigen Unternehmenserfolg deshalb eher sicher.

⁵¹ Vgl. Kapitel 5.

Auch die Stichhaltigkeit dieser Begründung ist abhängig von der Kenngröße, die zur Bemessung der variablen Aufsichtsratsvergütung herangezogen wird.

- Das feste Vergütungssystem sei durch die Aktionäre beschlossen worden.

Hierbei handelt es sich um ein formales Argument. Sollten Vorstand und Aufsichtsrat überzeugt sein, dass die Einführung einer variablen Vergütungskomponente geeignet ist, über eine Anreizwirkung die Effizienz der Aufsichtsrats Tätigkeit zu verbessern, bestünde die Möglichkeit, der nächsten Hauptversammlung einen entsprechenden Änderungsvorschlag zu unterbreiten.

- Die Vergütung des Aufsichtsrates sei niedrig und eine Erhöhung sei aufgrund der finanziellen Möglichkeiten der Gesellschaft nicht darstellbar.

Diese Begründung kann, je nach Lage der Gesellschaft, im Einzelfall durchaus berechtigt sein und steht im Einklang mit den Absichten des Kodex.⁵²

- Die Tätigkeit des Aufsichtsrates sei von derart großer Bedeutung, dass sie mit einer festen Vergütung honoriert werde.

Diese Argumentation überzeugt insofern wenig, als die fixe Vergütung durch eine variable Vergütung ergänzt werden kann, die einen zusätzlichen Leistungsanreiz darstellen würde.

52 Vgl. Präambel DCGK.

3.4 Höhe der Vergütung

3.4.1 Vorgaben durch Gesetz und Kodex

Die Höhe der Bezüge von Aufsichtsratsmitgliedern wird gesetzlich nicht eingeschränkt oder festgelegt. § 113 Abs. 2 AktG besagt lediglich, dass die Vergütung „in einem *angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder und zur Lage der Gesellschaft stehen*“ soll. Diese sehr unbestimmte Formulierung, die bestenfalls als Einschränkung nach oben hin interpretiert werden kann, bietet Unternehmen einen breiten Ermessensspielraum. Da sich die Gesellschaften – und damit auch die Tätigkeit und die Verantwortung ihrer Aufsichtsratsmitglieder – in Größe, Struktur und Branchenzugehörigkeit stark unterscheiden, kann ein sinnvoller Vergleich, wenn überhaupt, nur in Einzelfällen zwischen zwei Gesellschaften angestellt werden. Ein weiterer Punkt, der die Beurteilung und die Gegenüberstellung von Vergütungen erschwert, ist die Tatsache, dass letztlich die Aktionäre über die Höhe der Vergütung beschließen, sei es direkt durch Beschluss der Hauptversammlung oder indirekt durch Beschlüsse über eine Satzungsänderung. Die Vorstellungen von Aktionären, welche Vergütungshöhe angemessen ist, können jedoch durchaus voneinander abweichen.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex bietet zu diesem Thema ähnlich wie das Aktiengesetz nur eine vage Formulierung, die allgemein auf Art und Umfang der Pflichten sowie auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens abstellt und den Gesellschaften somit auch keinen Anhaltspunkt bietet. Dennoch ist die im Zuge der seit Frühjahr 2001 andauernden Aktienmarktkrise und der zahlreichen Skandale entstandene öffentliche Diskussion um die Höhe der Vergütung von Organmitgliedern bislang nicht verstummt. Sie wird einige Unternehmen veranlassen, die Höhe ihrer Aufsichtsratsvergütungen zu überdenken – zumal mittlerweile

auch die Meinung vertreten wird, dass die Aufsichtsratsvergütung, hierbei insbesondere die Dotierung des Vorsitzenden, erhöht werden solle.⁵³

3.4.2 Empirische Ergebnisse zur derzeitigen Regelung

Um einen Eindruck von der Spannweite der existierenden Vergütungen zu erlangen, wurden die Unternehmen gebeten, die Höhe des jährlichen Fixums und der jährlichen Gesamtvergütung anzugeben. Dabei wurden sie nach der jeweiligen Höhe für das derzeitige Geschäftsjahr 2002 und das kommende Geschäftsjahr 2003⁵⁴ gefragt, soweit die Werte schon feststehen. Vereinzelt haben Unternehmen in Ermangelung bereits gesicherter Werte die Höhe der Vergütung für das vorangegangene Geschäftsjahr 2001 angegeben. Diese Angaben wurden dennoch als Werte für 2002 angesehen und in die Berechnungen einbezogen.

Die angegebenen Werte wurden aus Gründen der Anonymisierung in Spannbreiten dargestellt.⁵⁵ Es sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die an dieser Stelle als Ober- oder Untergrenzen dargestellten Beträge von den Unternehmen mehrfach genannt worden sein können. Überdies gilt es zu bedenken, dass nicht von allen deutschen börsennotierten Unternehmen Werte vorliegen. Die aufgeführten Angaben dürfen deshalb keinesfalls als definitive Höchstbeträge oder niedrigste Beträge bei deutschen börsennotierten Unternehmen interpretiert werden.

Auf die Darstellung von Mittelwerten, Medianen oder vergleichbaren statistischen Größen wurde bewusst verzichtet, da die großen Schwankungen zu starken Verzerrungen führen und die Werte aus diesem Grund nur stark eingeschränkt interpretierbar wären.

53 Vgl. z.B. Towers Perrin, „Aufsichtsratsvergütung 2002“, 2002, S. 49.

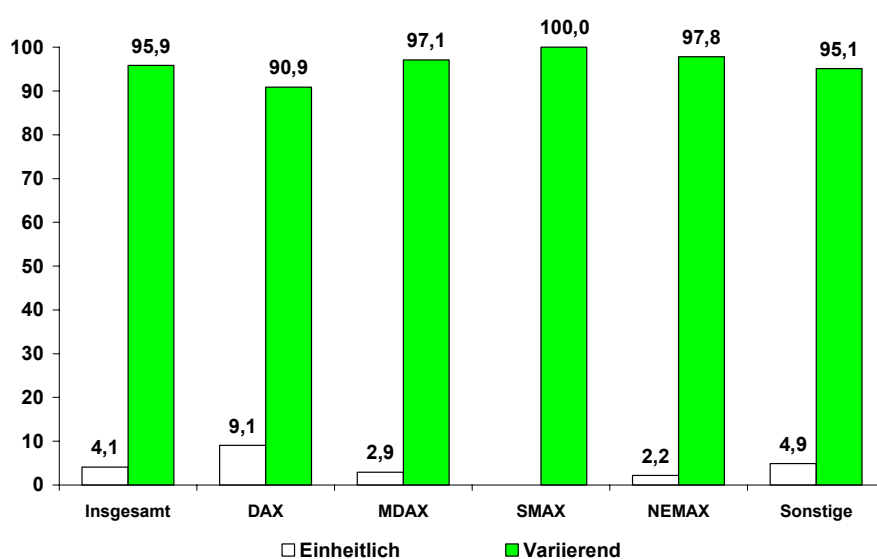
54 Die hierzu gemachten Angaben werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

55 Die Angaben wurden bei der Auswertung, soweit erforderlich, auf glatte Eurobeträge gerundet.

Da sich die Angemessenheit der Bezüge überdies an dieser Stelle einer Bewertung entzieht, werden die Daten für die verschiedenen Gruppen im Folgenden unkommentiert vorgestellt. Von einer Beurteilung der relativen Höhe wird aus den oben erläuterten Gründen ebenfalls abgesehen.

Die Ergebnisse zu der Gestaltung der *fixen Vergütung* – ob einheitliche Höhe für alle Aufsichtsratsmitglieder oder variierende Höhe je nach Position – fallen bis auf leichte Abweichungen analog zu denen zur Differenzierung der Vergütung nach Funktion aus: Die überwiegende Mehrheit der Gesellschaften variiert die Höhe der Vergütung zwischen ihren Aufsichtsratsmitgliedern (vgl. Abbildung 19).

Abb. 19: Gestaltung der derzeitigen Höhe der fixen Vergütung (in gültigen Prozenten)



Bei den 4,1 % der Unternehmen, die ihren Aufsichtsratsmitgliedern unabhängig von deren Funktion ein einheitliches Fixum gewähren, variiert die Höhe insgesamt zwischen 256 Euro und 60.000 Euro; die Unternehmen, die die höchste Vergütung gewähren, zahlen also einen gut 234fachen Satz von denen mit dem niedrigsten Fixum. In der Gruppe der DAX-Unternehmen liegt die Spannbreite zwischen 10.000 Euro und 60.000 Euro, bei den sonstigen Gesellschaften zwischen 256 Euro und 12.500 Euro. Die Spannweite in der Gruppe der MDAX- und NEMAX-

Unternehmen wird an dieser Stelle nicht aufgeführt, da nur jeweils eine Gesellschaft relevante Angaben macht.

Bei den 95,9 % der Unternehmen, die die fixe Vergütung nach der Tätigkeit und den Pflichten ihrer Aufsichtsratsmitglieder unterscheiden, liegt der niedrigste Betrag zwischen 1.000 Euro⁵⁶ und 60.000 Euro, der Höchstbetrag zwischen 2.044 Euro und 120.000 Euro (vgl. Tabelle 5). Die in Bezug auf das Fixum bestdotierten Aufsichtsratsmitglieder erhalten also das 60fache von den schlechtest dotierten Aufsichtsräten.

Tab. 5: Variation der derzeitigen Höhe des Fixums bei Unternehmen mit unterschiedlich vergüteten Aufsichtsratsmitgliedern (in Euro)

	Spannweite der genannten niedrigsten Beträge		Spannweite der genannten Höchstbeträge	
	Niedrigste Nennung	Höchste Nennung	Niedrigste Nennung	Höchste Nennung
Insgesamt	1.000	60.000	2.044	120.000
DAX	2.500	60.000	5.000	120.000
MDAX	2.500	30.678	5.000	61.355
SMAX	3.000	15.000	6.000	40.000
NEMAX	1.500	20.000	2.250	40.903
Sonstige	1.000	20.000	2.044	60.000

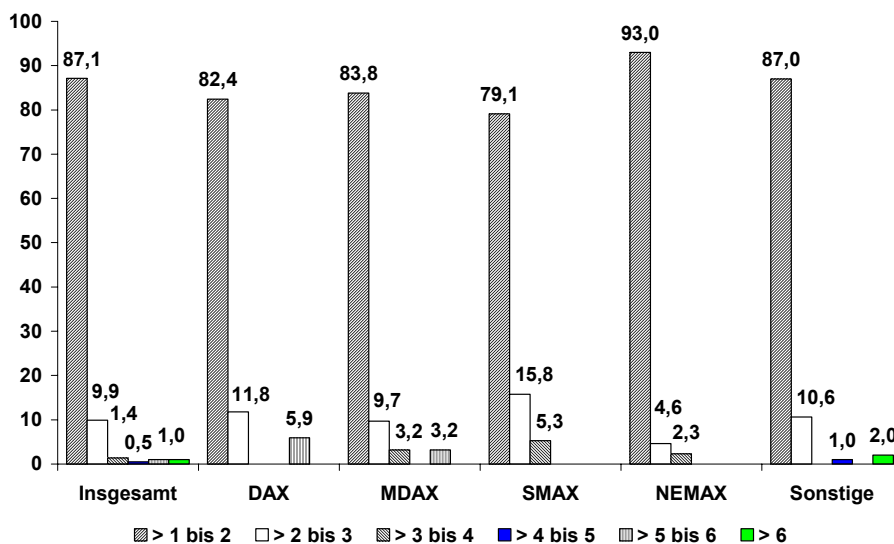
Ein Vergleich nach der Indexzugehörigkeit zeigt, dass die DAX-Unternehmen die höchsten fixen Vergütungen zahlen und mit dem 24fachen Satz die größte Spannbreite aufweisen, gefolgt von den MDAX-Unternehmen. Die höchste Vergütung in der Gruppe der DAX-Unternehmen liegt fast doppelt so hoch wie bei den Gesellschaften des MDAX. Auffällig ist zudem, dass die sonstigen Gesellschaften tendenziell höhere Vergütungen leisten als die Angehörigen des SMAX und des NEMAX. Zwischen diesen beiden Kategorien wiederum bestehen nur geringe Unterschiede: Während die niedrigsten Angaben bei den SMAX-Unternehmen höher sind als bei den Gesellschaften des NEMAX, liegen

56 In einem Fall wird als niedrigster Wert für das Fixum „Null“ angegeben. Diese Angabe wurde bei der Darstellung nicht berücksichtigt.

die Höchstnennungen bei den Unternehmen des Neuen Marktes höher als bei denen des SMAX.

Der Vorsitz im Aufsichtsrat⁵⁷ – bzw. der Vorsitz oder die Mitgliedschaft in Ausschüssen – wird von den Unternehmen mit 87,1 % zum größten Teil durch ein doppelt so hohes Fixum entgolten (vgl. Abbildung 20) wie für einfache Mitglieder des Aufsichtsrates bzw. der Ausschüsse.

Abb. 20: Derzeitiges Verhältnis von höchstem und niedrigstem Fixum der Aufsichtsratsmitglieder (in gültigen Prozenten)



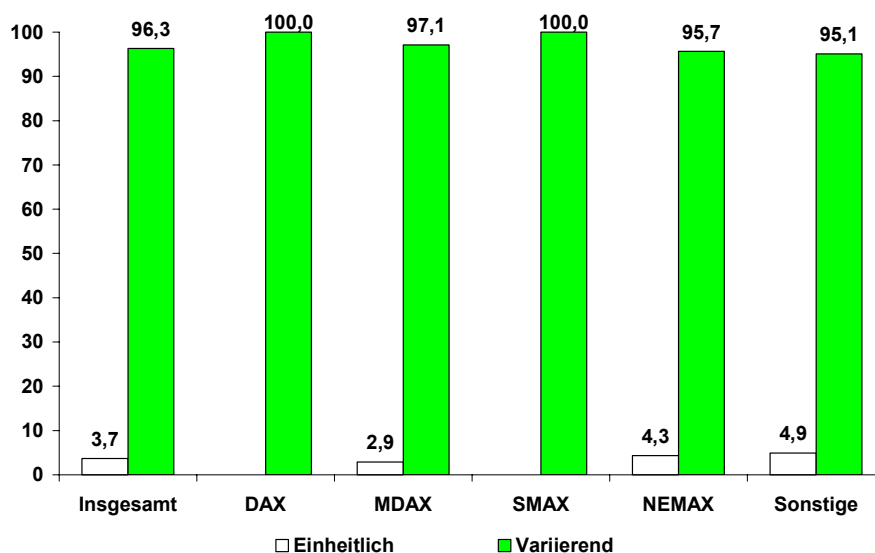
Bei immerhin 9,9 % der Unternehmen erfolgt die Vergütung des Vorsitz mit einem bis zu dreifach höherem Fixum im Vergleich zur einfachen Mitgliedschaft. Eine mehr als dreimal so hohe fixe Vergütung existiert jedoch nur noch vereinzelt. Die gleichen Grundaussagen ergeben sich, wenn die Unternehmen nach Untergruppen analysiert werden. Auffällig ist lediglich, dass die sonstigen Unternehmen als einzige Gruppe eine

57 In der Regel geben die Unternehmen an, dass der stellvertretende Vorsitz des Aufsichtsrats ebenfalls höher dotiert sei als die einfache Mitgliedschaft, jedoch existiert zum Vorsitz eine Abstufung. Es kann also davon ausgegangen werden, dass es sich bei den Höchstbeträgen um die Dotierung des Aufsichtsratsvorsitzenden handelt.

mehr als sechsmal höhere fixe Vergütung für den Aufsichtsratsvorsitz angeben.

Die Ergebnisse zur Gestaltung der *Gesamtvergütungshöhe* – ob einheitlich oder variierend zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern – stimmen tendenziell mit denen zur Art der fixen Vergütung überein: Lediglich 3,7 % der Unternehmen zahlen eine einheitliche Gesamtvergütung (vgl. Abbildung 21).

Abb. 21: Gestaltung der derzeitigen Höhe der Gesamtvergütung (in gültigen Prozenten)



Die Aufsichtsräte der anderen 96,3 % der Gesellschaften beziehen aufgrund unterschiedlicher Tätigkeiten unterschiedlich hohe Gesamtvergütungen. Auffällig sind bei dieser Auswertung nur die Ergebnisse der Gruppe der DAX- und der NEMAX-Unternehmen: Während das Fixum bei 9,1 % der DAX-Gesellschaften für alle Aufsichtsratsmitglieder einheitlich ausfällt, ist dies bei der Gesamtvergütung bei keinem einzigen Unternehmen dieser Gruppe mehr der Fall.

Umgekehrt verhält es sich bei den Unternehmen des NEMAX: Obwohl 97,8 % der Unternehmen angeben, die fixe Vergütung zwischen den ver-

schiedenen Aufsichtsratsmitgliedern zu variieren, fällt die Gesamtvergütung nur noch bei 95,7 % der Gesellschaften unterschiedlich hoch aus.

Die Höhe der Gesamtvergütung variiert bei den Unternehmen, die ihre Aufsichtsratsmitglieder einheitlich bezahlen, insgesamt zwischen 2.000 Euro und 500.000 Euro. Diese extreme Spanne kommt dadurch zustande, dass bei der Gruppe der NEMAX-Unternehmen die höchste genannte Dotierung 500.000 Euro beträgt. Unter den sonstigen Gesellschaften hingegen besteht eine entsprechende Spannweite von lediglich 2.000 Euro bis 12.500 Euro. Die Unternehmen des MDAX zahlen ihren Aufsichtsratsmitgliedern eine Gesamtdotierung in Höhe von 16.500 Euro.

Die geringsten genannten Beträge für die Gesamtvergütung liegen derzeit bei den Unternehmen, die ihre Aufsichtsratsmitglieder unterschiedlich hoch bezahlen, zwischen 1.022 Euro und 104.000 Euro, die Spannweite der genannten Höchstbeträge zwischen 2.044 Euro und 312.000 Euro (vgl. Tabelle 6). Bei der Gesamtvergütung werden also die Unterschiede in der Vergütungshöhe zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern unterschiedlicher Unternehmen noch größer als bei der fixen Dotierung.

Tab. 6: Variation der derzeitigen Höhe der Gesamtvergütung bei Unternehmen mit unterschiedlich vergüteten Aufsichtsratsmitgliedern (in Euro)

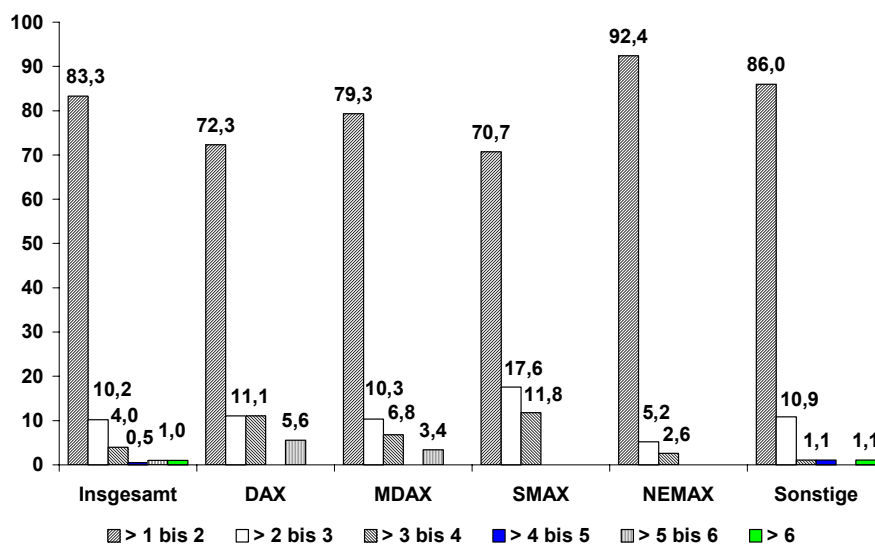
	Spannweite der genannten niedrigsten Beträge		Spannweite der genannten Höchstbeträge	
	Niedrigste Nennung	Höchste Nennung	Niedrigste Nennung	Höchste Nennung
Insgesamt	1.022	104.000	2.044	312.000
DAX	10.000	100.000	20.000	233.000
MDAX	5.113	104.000	10.226	312.000
SMAX	3.333	22.200	6.666	44.400
NEMAX	1.500	24.104	2.250	48.208
Sonstige	1.022	48.000	2.044	171.000

Im Gegensatz zur Auswertung der Höhe der fixen Vergütung stammen die höchsten Nennungen diesmal von Gesellschaften des MDAX. Analog zur vorhergehenden Auswertung weisen die sonstigen Unternehmen a-

bermals – diesmal deutlich – höhere Obergrenzen auf als die Gesellschaften des SMAX und des NEMAX, deren Ergebnisse sich, wie bei der fixen Vergütung, nicht wesentlich unterscheiden.

Ähnlich wie bei der fixen Vergütung erhalten Aufsichtsratsmitglieder, die den Vorsitz im Aufsichtsrat oder in Ausschüssen führen, bei der Mehrheit der Unternehmen eine bis zu doppelt so hohe Gesamtvergütung (vgl. Abbildung 22).

Abb. 22: Aktuelles Verhältnis von höchster und niedrigster Gesamtvergütung der Aufsichtsratsmitglieder (in gültigen Prozenten)



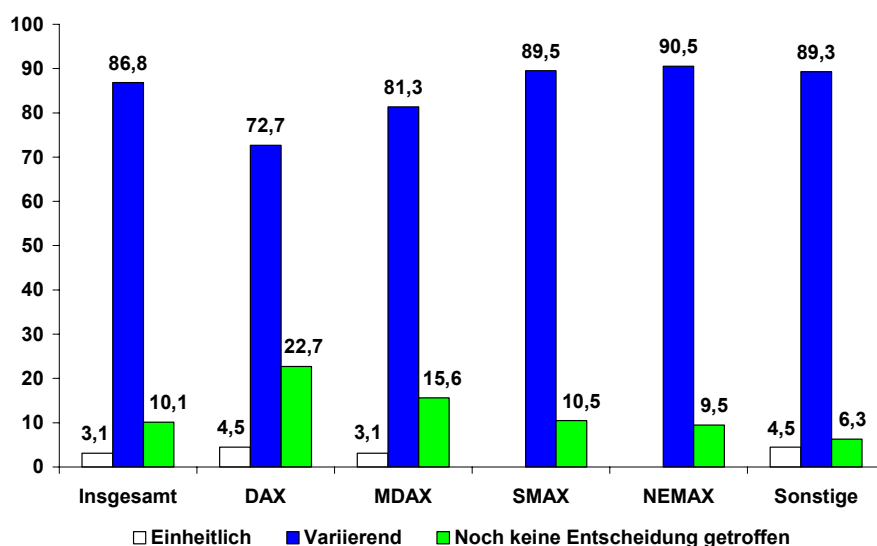
Allerdings hat sich der Anteil dieser Unternehmen mit 83,3 % im Vergleich zum Verhältnis bei der fixen Vergütung leicht verringert, während sich die Anteile der Unternehmen, die eine bis zu drei- oder viermal so hohe Dotierung gewähren, mit 10,2 % bzw. 4 % leicht erhöht haben. Ein im Verhältnis zum Fixum tendenziell höheres Verhältnis lässt sich allgemein auch bei den Untergruppen feststellen. Grundsätzliche Unterschiede zur Auswertung der fixen Vergütung lassen sich nicht identifizieren. Jedoch fällt der Prozentsatz in einigen hohen Kategorien auch etwas geringer aus: So wird eine mehr als sechsmal höhere Gesamtdotierung nur noch von 1,1 % der sonstigen Unternehmen gezahlt, indessen dieser Anteil beim Fixum 2,0 % beträgt.

3.4.3 Empirische Ergebnisse zur geplanten Regelung

Wie bereits erläutert, geben weder Gesetz noch Deutscher Corporate Governance Kodex konkrete Anhaltspunkte für die absolute Höhe der Aufsichtsratsvergütung. Dementsprechend bedarf die Höhe der Dotierung keiner direkten Anpassung, um den Vorschlägen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex Genüge zu leisten. Um Einflüsse von eventuellen Veränderungen einzufangen, wurden die Unternehmen dennoch gefragt, ob und welche Veränderungen sie bei der Höhe der Vergütung vornehmen werden.

Die Ergebnisse zur geplanten Gestaltung der *fixen Vergütung*, d. h., ob die Aufsichtsratsmitglieder künftig einheitlich bezahlt werden sollen oder ob die Höhe von Mitglied zu Mitglied variieren soll, gehen eindeutig zu Gunsten einer variierenden Vergütung aus: Insgesamt beabsichtigen 86,8 % aller Umfrageteilnehmer, die fixe Dotierung in Zukunft zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern zu variieren (vgl. Abbildung 23).

Abb. 23: Geplante Gestaltung der Höhe der fixen Vergütung (in gültigen Prozent)



Innerhalb der Untergruppen ist dieser Anteil bei den NEMAX-Unternehmen mit 90,5 % am höchsten. Die restlichen 9,5 % der Gesell-

schaften des NEMAX haben zum Zeitpunkt der Befragung noch keine Entscheidung getroffen. Von den DAX-Unternehmen sehen hingegen immerhin 4,5 % weiterhin eine einheitliche Vergütung für ihre Aufsichtsratsmitglieder vor und lediglich 72,7 % beabsichtigen, diese zu variieren. Auch der Anteil der Unentschlossenen ist bei den DAX-Unternehmen mit 22,7 % am höchsten.

Das geplante Fixum liegt bei den Unternehmen, die ihre Aufsichtsräte einheitlich vergüten wollen, zwischen 2.000 Euro und 12.500 Euro. Die Spannweite wird sich also im Vergleich zur derzeitigen Regelung deutlich reduzieren. Sowohl die Ober- als auch die Untergrenze werden bemerkenswerter Weise aus der Gruppe der sonstigen Unternehmen gestellt. Eine Unterscheidung nach weiteren Untergruppen ist aufgrund der geringen Zahl der relevanten Fälle nicht möglich.

Bei den 86,9 % der Unternehmen, die das Fixum entsprechend der Pflichten des Aufsichtsratsmitglied variieren, wird sich die Spannweite der niedrigsten und höchsten genannten Fixbeträge in Zukunft nicht verändern: Der niedrigste Betrag liegt weiterhin zwischen 1.000 Euro⁵⁸ und 60.000 Euro, der Höchstbetrag zwischen 2.044 Euro und 120.000 Euro (vgl. Tabelle 7). Erst die Auswertung nach Untergruppen zeigt eine leichte Veränderung gegenüber den derzeit geltenden Spannweiten, die vernachlässigbar gering ausfallen. Wiederum weisen die DAX- und MDAX-Unternehmen die höchsten Nennungen bei den Obergrenzen der Beträge auf.

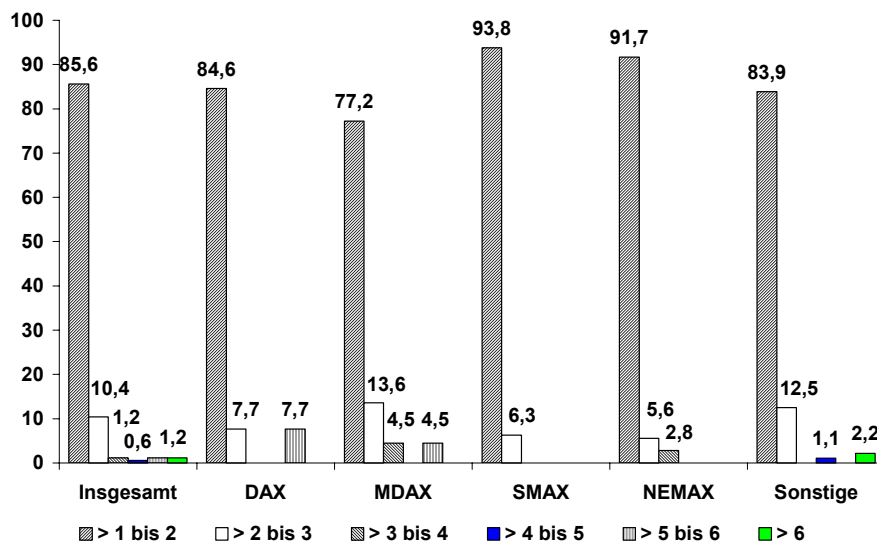
58 Wie bei der derzeitigen Regelung gibt ein Unternehmen als Untergrenze für die fixe Vergütung „Null“ an. Diese Angabe wurde abermals nicht berücksichtigt.

Tab. 7: Variation der geplanten Höhe des Fixums bei Unternehmen mit unterschiedlich vergüteten Aufsichtsratsmitgliedern (in Euro)

	Spannweite der genannten niedrigsten Beträge		Spannweite der genannten Höchstbeträge	
	Niedrigste Nennung	Höchste Nennung	Niedrigste Nennung	Höchste Nennung
Insgesamt	1.000	60.000	2.044	120.000
DAX	3.000	60.000	9.000	120.000
MDAX	2.500	30.678	5.000	61.355
SMAX	3.000	15.000	6.000	30.000
NEMAX	1.500	20.000	3.000	40.903
Sonstige	1.000	20.000	2.044	60.000

Auch in der Zukunft plant die überwiegende Mehrheit der Umfrageteilnehmer (85,6 %), den Aufsichtsratsvorsitzenden mit einem bis zu doppelt so hohen Fixum wie die einfachen Aufsichtsratsmitglieder zu vergüten, wobei der Anteil im Vergleich zur aktuellen Regelung allerdings leicht gesunken ist (vgl. Abbildung 24).

Abb. 24: Geplantes Verhältnis von höchstem und niedrigstem Fixum der Aufsichtsratsmitglieder (in gültigen Prozenten⁵⁹)



59 Abweichungen von 100 % sind auf die Kumulation von Rundungsfehlern zurückzuführen.

Entsprechend der derzeitigen Situation wird auch künftig am zweithäufigsten ein bis zu dreimal so hohes Fixum geplant. Mit Ausnahme des DAX und des SMAX ist allerdings die prozentuale Häufigkeit der bis zu doppelt so hohen Vergütung in allen Gruppen gesunken. Somit könnte man interpretieren, dass das Fixum der Aufsichtsratsvorsitzenden bei den Unternehmen künftig tendenziell höher ausfällt. Dies lässt sich jedoch nur eingeschränkt aus den Ergebnissen ableiten, da die Zahl der verwertbaren Angaben im Vergleich zur derzeitigen Regelung deutlich geringer ausfällt und die Prozentzahlen deshalb variieren können trotz anteilig gleich vieler Fälle.

Insgesamt ist demnach festzustellen, dass das geplante Vergütungsschema der Unternehmen in diesem Punkt nur geringe Abweichungen zum bisherigen Usus aufweist. Eventuell könnte dies auf fehlende Kodexvorgaben – und damit auf mangelnden Handlungsbedarf – zurückzuführen sein.

Die Frage zur geplanten *Gesamtvergütung* für das Geschäftsjahr 2003 wurde eigentlich als Kontrollfrage gestellt: Unternehmen, die eine variable Vergütungskomponente anwenden, können naturgemäß über die Höhe der Gesamtvergütung noch keine Aussage treffen und Unternehmen, die ausschließlich ein Fixum zahlen, müssen keine weiteren Angaben zur Gesamtvergütung machen.⁶⁰ Dennoch machen 91,9 % der Gesellschaften zur geplanten Gestaltung der Gesamtvergütung, 1,6 % zur geplanten einheitlichen Höhe der Gesamtvergütung und 41,1 % der Unternehmen zur Höhe der geplanten variierenden Gesamtvergütung Angaben.

Die Ergebnisse zur geplanten Gestaltung der Höhe der Gesamtbezüge stimmen in der Tendenz mit denen zur geplanten Gestaltung der fixen Vergütungshöhe überein (vgl. Tabelle A34 in Anhang 2). Abweichungen

⁶⁰ Tatsächlich haben die Unternehmen die gleichen Werte für die fixe Vergütung und die Gesamtvergütung angegeben.

dürften auf die stark erhöhte Zahl fehlender oder ungültiger Angaben oder sogar auf fehlerhafte Angaben zurückzuführen sein.

Die Zahl der auswertbaren Angaben ist bei der einheitlichen Gesamtvergütung zu gering, als dass eine Darstellung der Spannweiten aussagekräftig wäre. Die Spannweiten der variierenden Gesamtvergütung und die aus den Angaben abgeleitete Größe des Quotienten aus Höchstbetrag und geringstem Betrag werden ebenfalls nicht näher erläutert, da sie – offensichtlich z.T. auf Schätzungen beruhend – an Aussagekraft entbehren. Die Ergebnisse hierzu sind der Vollständigkeit halber dennoch in Anhang 2 tabellarisch dargestellt.⁶¹

3.4.4 Empirische Ergebnisse laut Entsprechenserklärung

Da im Kodex keine expliziten Vorgaben in Form von Soll-Bestimmungen zur Gestaltung der Vergütungshöhe gemacht werden, sind die Unternehmen nicht verpflichtet, diesbezügliche Angaben zur bestehenden Praxis bzw. zu vom Kodex abweichenden Regelungen in ihrer Entsprechenserklärung zu machen. Aus der Analyse der Entsprechenserklärungen können deshalb keine weiterführenden Informationen zu diesem Aspekt gewonnen werden.

61 Vgl. Tabellen A35 und A36.

3.5 Aufsichtsratsausschüsse

3.5.1 Vorgaben durch Gesetz und Kodex

Laut Gesetz erfolgt die Einrichtung von Aufsichtsratsausschüssen auf freiwilliger Basis. Ausnahmen stellen lediglich der Vermittlungsausschuss gemäß § 27 MitbestG⁶² sowie der Ausschuss gemäß § 8 Abs. 2 ff. MontanMitbestG⁶³ dar, soweit die Gesellschaften den Bestimmungen der genannten Gesetze unterliegen.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex macht unter Ziffer 5.3 folgende Vorschläge für die Bildung von Ausschüssen:

„5.3.1 Der Aufsichtsrat soll abhängig von den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und der Anzahl seiner Mitglieder fachlich qualifizierte Ausschüsse bilden. Diese dienen der Steigerung der Effizienz der Aufsichtsratsarbeit und der Behandlung komplexer Sachverhalte. Die jeweiligen Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Aufsichtsrat über die Arbeit der Ausschüsse.

5.3.2 Der Aufsichtsrat soll einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einrichten, der sich insbesondere mit Fragen der Rechnungslegung und des Risikomanagements, der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und der Honorarvereinbarung befasst. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses sollte kein ehemaliges Vorstandsmitglied der Gesellschaft sein.

62 Dieser muss vom Aufsichtsrat unmittelbar nach dessen Wahl gebildet werden. Ihm müssen der Aufsichtsratsvorsitzende, sein Stellvertreter sowie je ein von den Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmer und von den Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseigner mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen gewähltes Mitglied angehören. Gesetzlich definierte Aufgabe dieses Ausschusses ist es, einen Wahlvorschlag für den Vorstand zu machen, soweit die ansonsten hierfür vorgeschriebene Zweidrittelmehrheit im Aufsichtsrat nicht zustande kommt.

63 Dieser im Gesetz ebenfalls als Vermittlungsausschuss bezeichnete Ausschuss, der aus je zwei Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer besteht, ist zu bilden, wenn das sog. „weitere Mitglied“ des Aufsichtsrats nicht auf normalem Wege vorgeschlagen oder gewählt wird. Dem Ausschuss obliegt es in diesem Fall, dem Wahlorgan drei Personen zur Wahl als weiteres Mitglied vorzuschlagen.

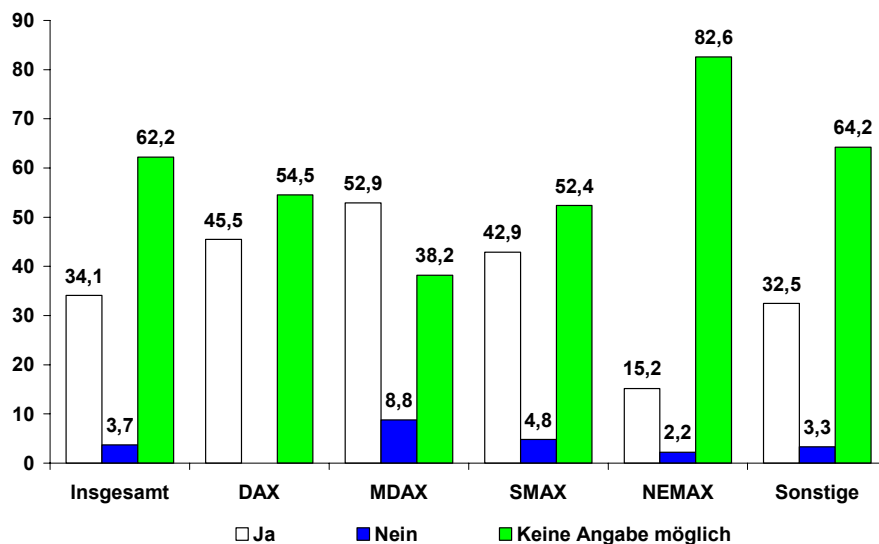
5.3.3 Der Aufsichtsrat kann weitere Sachthemen zur Behandlung in einen oder mehrere Ausschüsse verweisen. Hierzu gehören u.a. die Strategie des Unternehmens, die Vergütung der Vorstandsmitglieder, Investitionen und Finanzierungen.

5.3.4 Der Aufsichtsrat kann vorsehen, dass Ausschüsse die Sitzungen des Aufsichtsrats vorbereiten und darüber hinaus auch anstelle des Aufsichtsrats entscheiden.⁶⁴

3.5.2 Empirische Ergebnisse zur derzeitigen Regelung

Zur derzeitigen Regelung ist vorab darauf hinzuweisen, dass im Rahmen der Umfrage nicht nach den bestehenden Aufsichtsratsausschüssen gefragt wurde, sondern nur nach den geplanten, um den Bearbeitungsaufwand möglichst gering zu halten und damit den potentiellen Rücklauf zu erhöhen. Dennoch waren einige Unternehmen so freundlich, auf bereits existierende Ausschüsse hinzuweisen und sie z.T. sogar zu benennen. Insgesamt geben 34,1 % der Unternehmen an, bereits Ausschüsse eingerichtet zu haben⁶⁵ (vgl. Abbildung 25).

Abb. 25: Bestand an Ausschüssen (in Prozent)



64 Auf die Ziffer 5.3.4 wird im Folgenden nicht näher eingegangen.

65 Von diesen Unternehmen machen wiederum 28,6 % keine Angaben zur Anzahl der Ausschüsse und 26,7 % äußern sich nicht zu der Art der bestehenden Ausschüsse.

Anhand der Antworten kann bei weiteren 3,7 % der Gesellschaften die Existenz von Ausschüssen ausgeschlossen werden. Die Angaben der verbleibenden 62,2 % der Unternehmen, die keinerlei Schlussfolgerung zulassen, sind unter der Kategorie „Keine Angabe möglich“ zusammengefasst. Die nachfolgend aufgeführten Ergebnisse können aufgrund dieses hohen Prozentsatzes an fehlenden Angaben nur einen groben Eindruck vermitteln und bedingt interpretiert werden, da eben nicht auszuschließen ist, dass bei einigen der befragten Unternehmen trotz fehlender Angabe bereits Ausschüsse vorhanden sind. Weitere Aufschlüsse in Bezug auf diesen Aspekt geben im Folgenden noch die Auswertungen der Entsprechenserklärungen.

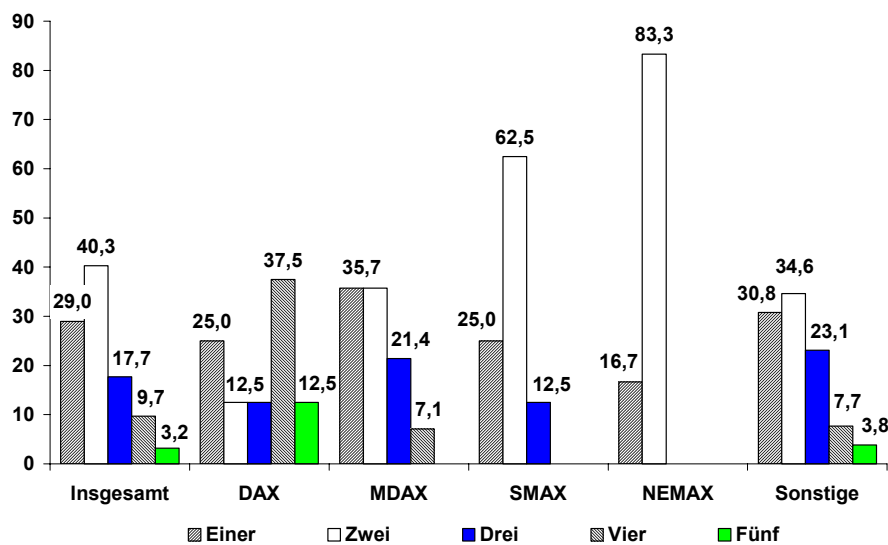
Bei der Auswertung nach Untergruppen fällt auf, dass die MDAX-Unternehmen mit 52,9 % relativ am häufigsten bereits über Aufsichtsratsausschüsse verfügen, allerdings dicht gefolgt von den DAX-Unternehmen (45,5 %) und den Gesellschaften des SMAX (42,9 %). Dagegen haben die Aufsichtsräte der NEMAX-Unternehmen bisher nur zu 15,2 % Ausschüsse gebildet und liegen damit noch hinter den sonstigen Gesellschaften, die zu 32,5 % Ausschüsse eingerichtet haben.

Nach dieser – nur eingeschränkt interpretierbaren – Auswertung erfüllen bislang nur 34,1 % der Umfrageteilnehmer die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex, Ausschüsse einzurichten. Dieses Ergebnis muss jedoch insofern relativiert werden, als der Aufsichtsrat von immerhin 26,3% der Unternehmen nur aus drei Mitgliedern besteht, eine Anzahl, die objektiv zu klein ist, als dass sich Aufsichtsratsausschüsse als notwendig und sinnvoll erweisen würden. In den Gruppen der SMAX- und der NEMAX-Unternehmen liegt dieser Anteil mit 35,0 % bzw. 60,9 % sogar deutlich über diesem Durchschnittswert.

Die relative Mehrheit der Unternehmen verfügt bereits über mindestens zwei Ausschüsse (vg. Abbildung 26). Vier oder mehr Ausschüsse haben allerdings nur noch gut ein Zehntel der Gesellschaften. Erwartungsgemäß haben die Aufsichtsräte der DAX-Unternehmen tendenziell mehr

Ausschüsse gebildet als die Gesellschaften der anderen Gruppen. Erstaunlich ist allerdings, dass die sonstigen Unternehmen in Bezug auf die Anzahl der bestehenden Ausschüsse engagierter sind als die Angehörigen des MDAX. Die Auswertung der Gruppen der SMAX- und NEMAX-Gesellschaften ergibt in etwa ein vergleichbares Bild. Sie weisen von allen Gruppen von der Tendenz her die wenigsten Ausschüsse auf.

Abb. 26: Anzahl der bestehenden Ausschüsse (in gültigen Prozenten)



Die Zahl der genannten Ausschüsse kann jedoch ebenfalls nur mit Einschränkungen interpretiert werden, da die Möglichkeit besteht, dass die Unternehmen nicht alle der existierenden Ausschüsse angegeben haben.

Thematisch dominieren insgesamt Personalausschüsse und Bilanz- bzw. Prüfungsausschüsse (Audit Committees), wobei der Personalausschuss bei den MDAX- und den sonstigen Unternehmen am häufigsten gebildet wird und die Audit Committees bei den DAX- und SMAX-Werten an erster Stelle stehen (vgl. Tabelle 8). Bei den Gesellschaften des NEMAX sind beide Ausschüsse gleich häufig vertreten.

Tab. 8: Art der bestehenden Ausschüsse (in gültigen Prozenten; Mehrfachnennung möglich)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Bilanz-/Prüfungsausschuss (Audit Committee)	45,9	62,5	42,9	75,0	66,7	28,0
Personal-ausschuss	59,0	37,5	85,7	62,5	66,7	48,0
Kreditausschuss	11,5	25,0	0,0	0,0	0,0	20,0
Sozialausschuss	4,9	12,5	0,0	0,0	0,0	8,0
Vorstandsausschuss	8,2	0,0	0,0	12,5	0,0	16,0
Ausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG	27,9	50,0	28,6	0,0	0,0	36,0
Präsidiums-/Präsidial-ausschuss	18,0	50,0	0,0	25,0	0,0	20,0
Strategie-ausschuss	6,6	12,5	21,4	0,0	0,0	0,0
Finanzierungs- und Investitions-ausschuss	13,1	12,5	7,1	0,0	16,7	20,0
Ständiger Ausschuss	6,6	12,5	0,0	0,0	0,0	12,0
Sonstige Ausschüsse	14,8	25,0	7,1	12,5	33,3	12,0

Da die inhaltlichen Aufgaben einzelner Ausschüsse nicht eindeutig sind, wurden Ausschüsse, die insgesamt lediglich ein- oder maximal zweimal genannt wurden, unter der Kategorie „Sonstige Ausschüsse“ zusammengefasst. Hierunter fallen Ausschüsse für die Themen „Verwaltung“, „Compensation“, „Risiko“, „Beteiligungen“, „Treuhand“, „Wirtschaft“ und „Vorbesprechung“.⁶⁶

⁶⁶ Da – bis auf die genannten Ausnahmen – die Einrichtung von Ausschüssen nicht vorgeschrieben und dementsprechend deren Aufgaben nicht gesetzlich definiert sind, unterliegt die Bildung von Aufsichtsratsausschüssen sowie die Abgrenzung der Aufgaben der jeweiligen Ausschüsse der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit. In der Literatur werden die Aufgaben der verschiedenen Ausschüsse allerdings gelegentlich abgegrenzt; im Deutschen Corporate Governance Kodex sind zumindest die thematischen Inhalte des Prüfungsausschusses (Audit Committee) aufgeführt. Dennoch erfolgt

Insgesamt haben bereits 45,9 % der Unternehmen, die verwertbare Angaben machen, ein Audit Committee eingerichtet. Damit erfüllt ein Anteil von 11,4 % der Umfrageteilnehmer nach eigenen Angaben bereits die Forderung des Corporate Governance Kodex, einen entsprechenden Prüfungsausschuss einzurichten. Hier ist zu erwarten, dass sich dieser Anteil aufgrund der Vorgaben im Corporate Governance Kodex deutlich erhöhen wird.

3.5.3 Empirische Ergebnisse zur geplanten Regelung

In der Umfrage wurden die Unternehmen um Auskunft gebeten, ob und zu welchen Themengebieten sie die Neueinführung von Ausschüssen planen.

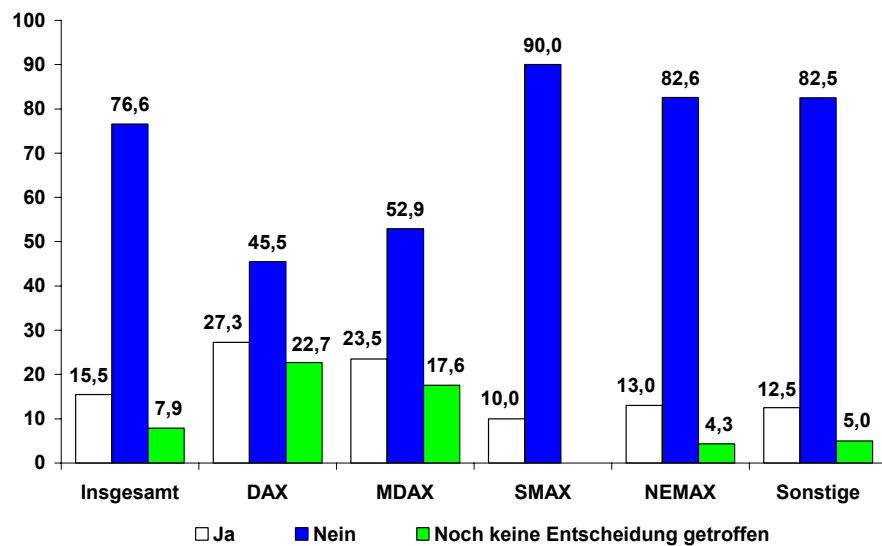
2,8 % der Unternehmen machen zu der betreffenden Frage keine Angaben. Von den verbleibenden 97,2 % beabsichtigen insgesamt lediglich 15,5 % der Unternehmen definitiv, Ausschüsse einzuführen (vgl. Abbildung 27). 76,6 % der Umfrageteilnehmer halten die Etablierung neuer Ausschüsse zum Zeitpunkt der Befragung nicht für erforderlich und 7,9 % haben noch keine Entscheidung in dieser Angelegenheit getroffen. Doch muss auch dieses Ergebnis relativiert werden, da, wie bereits erwähnt, der Aufsichtsrat von immerhin 26,3 % der Unternehmen nur aus drei Mitgliedern besteht und somit zweifellos zu klein ist, als dass sich die Einrichtung von Aufsichtsratsausschüsse anbieten würde.

Die Auswertung nach Untergruppen zeigt, dass die Unternehmen des DAX mit 27,3 % und die des MDAX mit 23,5 % relativ am häufigsten die Bildung von Ausschüssen planen. Dieses Ergebnis scheint zunächst nahe zu liegen, da die Gesellschaften dieser beiden Gruppen allgemein

die Einteilung der von den Unternehmen genannten Ausschüsse an dieser Stelle nur nach der Namensgebung, wobei Überschneidungen in den Aufgabenbereichen der Ausschusskategorien nicht ausgeschlossen werden können. So wird beispielsweise von einem Unternehmen sowohl die Existenz eines Bilanzausschusses als auch ein Finanzausschusses angegeben, obwohl die beiden Begriffe in der Literatur als Synonyme verwendet werden.

über größere Aufsichtsräte verfügen als die Angehörigen der anderen Kategorien. Die Einrichtung von Ausschüssen ist also für DAX- und MDAX-Unternehmen zweckmäßiger als für die der anderen Gruppen, bei denen kleine Aufsichtsräte anteilig deutlich dominieren⁶⁷ und die deshalb tendenziell auch ohne die Bildung von Ausschüssen durchaus effizient arbeiten können.

Abb. 27: Planung zur Einführung neuer Aufsichtsratsausschüsse (in gültigen Prozenten)



Die Resultate überraschen jedoch insofern, als bei den Gesellschaften des DAX und des MDAX bereits ohnehin deutlich häufiger Ausschüsse bestehen⁶⁸ als bei den Unternehmen der anderen Gruppen, deren Handlungsbedarf zunächst größer zu sein scheint.

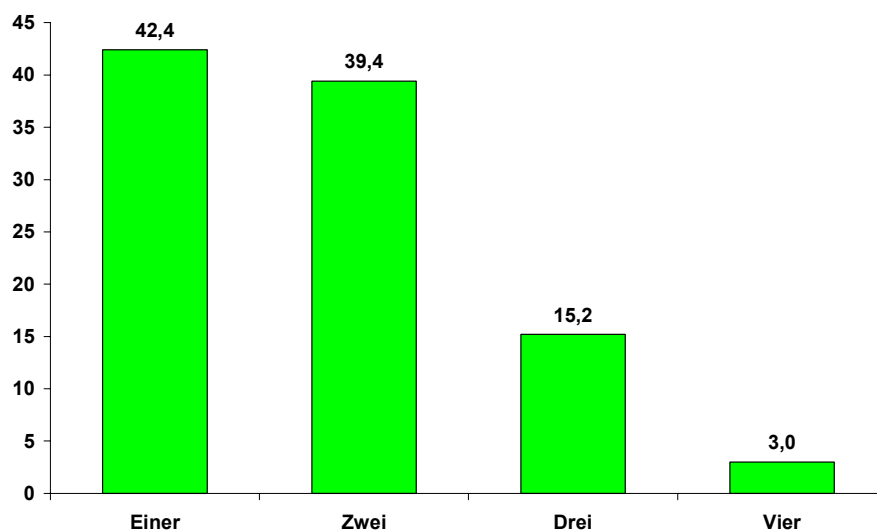
Die überwiegende Mehrheit der Gesellschaften plant, lediglich ein oder zwei neue Ausschüsse einzuführen, obwohl einige wenige sogar bereit

67 Vgl. Abbildung 3 in Kapitel 2.2 bzw. Tabelle A3 in Anhang 2.

68 Wie die Auswertung zeigt, bedeutet die Tatsache, dass die Prozentwerte der DAX- und MDAX-Unternehmen, die bereits über Ausschüsse verfügen, exakt mit denen übereinstimmt, die keine weiteren Ausschüsse planen, dabei nicht, dass die betreffenden Unternehmen, die bereits Ausschüsse eingerichtet haben, den Prozess der Ausschussbildung als abgeschlossen betrachten.

sind, vier neue Ausschüsse einzuführen (vgl. Abbildung 28). Offensichtlich ist der „Nachholbedarf“ bei einigen Gesellschaften groß. Allerdings ist die Aussagekraft dieses Ergebnis stark eingeschränkt, da lediglich 14,2 % der Unternehmen, die weitere Ausschüsse einzurichten beabsichtigen, genauere Angaben machen. Eventuell ist dies ein Zeichen dafür, dass sich viele Unternehmen bereits zur Bildung neuer Ausschüsse entschlossen haben, jedoch Anzahl und Ausschussart noch nicht feststehen. Auf eine Erläuterung der Ergebnisse nach Untergruppen wird jedenfalls aufgrund der wenigen verwertbaren Angaben an dieser Stelle verzichtet. Der Vollständigkeit halber sind die Daten jedoch in Anhang 2 tabellarisch dargestellt (vgl. Tabelle A41 in Anhang 2).

Abb. 28: Anzahl der geplanten Ausschüsse (in gültigen Prozenten)

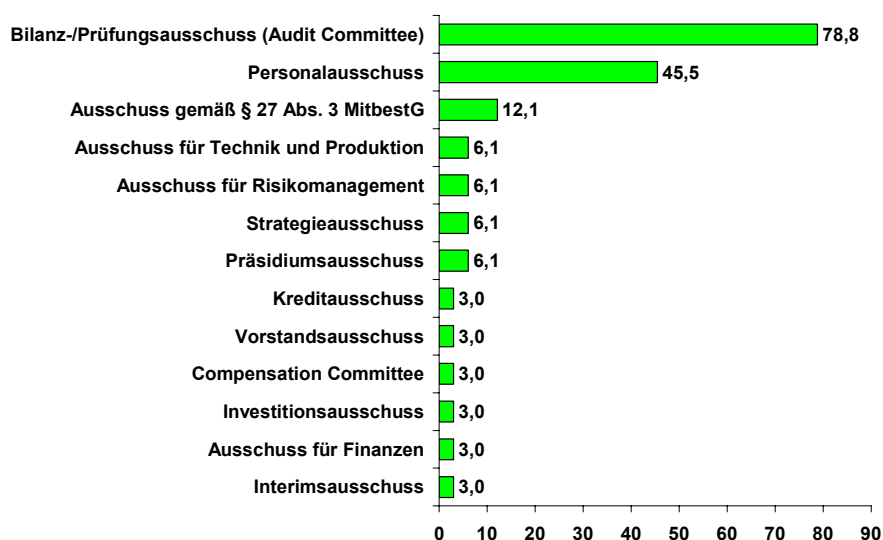


Als Themengebiete, denen die neuen Ausschüsse gewidmet sein sollen, werden mit weitem Abstand – von allen Gruppen – Bilanzierung bzw. Prüfung, gefolgt von Personal favorisiert (vgl. Abbildung 29).⁶⁹ Offensichtlich wollen mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen, die verwertbare Angaben machen, der entsprechenden Forderung des Deut-

69 Auch hier wurde die Einteilung der von den Unternehmen genannten Ausschüsse wieder nach der Namensgebung vorgenommen.

schen Corporate Governance Kodex nachkommen und das unter Ziffer 5.3.2 DCGK geforderte Audit Committee einsetzen.

Abb. 29: Art der geplanten Ausschüsse (in gültigen Prozenten; Mehrfachnennung möglich)



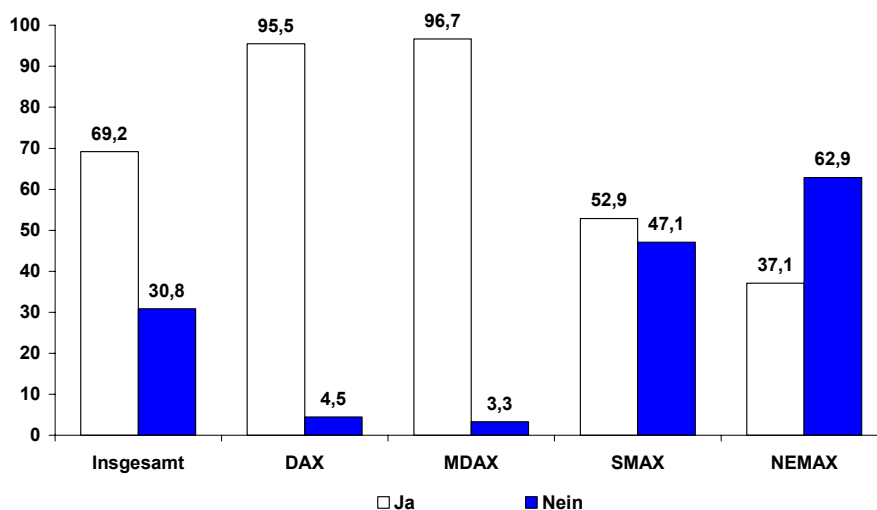
Die Umsetzung des als Sollte-Bestimmung formulierten Strategieausschusses, Präsidiums- bzw. Präsidialausschusses oder eines Ausschusses für Investitionen und Finanzierung streben die Unternehmen hingegen nur vereinzelt an. Dies ist ein Beleg dafür, dass die Sollte-Empfehlungen des Kodex von den Unternehmen weniger ernst genommen werden als die Soll-Bestimmungen, obwohl gerade auch z.B. die Einrichtung eines Strategieausschusses beim Aufsichtsrat eine wünschenswerte Angelegenheit wäre. Hier sehen die Unternehmen jedoch keinen nennenswerten Handlungsbedarf.

Auf eine Darstellung der Ergebnisse für die Untergruppen wird aufgrund mangelnden Datenmaterials an dieser Stelle erneut verzichtet. Die entsprechenden Werte sind jedoch in Tabelle A42 in Anhang 2 aufgeführt.

3.5.4 Empirische Ergebnisse laut Entsprechenserklärung

Die Auswertung der Entsprechenserklärungen vervollständigt das Bild, dass die Umfrage nur lückenhaft erbringen konnte:⁷⁰ Auf der Grundlage der spezifischen Gegebenheiten ihres Unternehmens und der Anzahl ihrer Aufsichtsratsmitglieder haben insgesamt 69,2 % der DAX-, MDAX-, SMAX- und NEMAX-Gesellschaften, von denen Entsprechenserklärungen vorliegen, bereits Ausschüsse eingerichtet (vgl. Abbildung 30). Von den Gesellschaften des DAX und des MDAX haben fast alle Aufsichtsräte Ausschüsse gebildet.

Abb. 30: Bestand an Ausschüssen gemäß Kodex laut Entsprechenserklärung (in gültigen Prozenten)



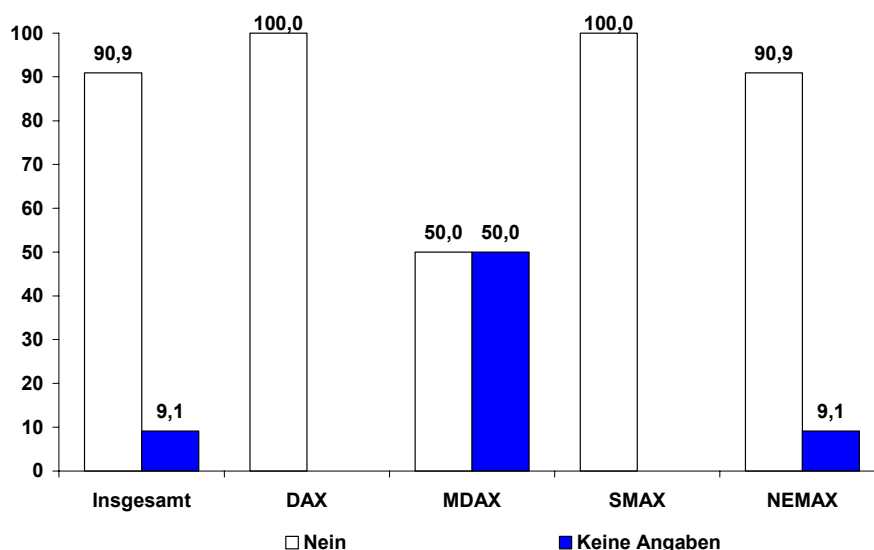
Von den Unternehmen des SMAX verfügen hingegen nur gut die Hälfte und von denen des NEMAX nur 37,1 % über Aufsichtsratsausschüsse. Wie erwartet handelt es sich bei den Gesellschaften, die keine Ausschüsse eingerichtet haben, fast ausschließlich um Unternehmen mit Aufsichtsräten, die lediglich drei Mitglieder umfassen. Zum Teil haben aber auch Gesellschaften mit sechs Aufsichtsratsmitgliedern keine Ausschüsse

70 Vgl. Abbildung 25 in Kapitel 3.5.2 bzw. Tabelle A37 in Anhang 2.

eingerrichtet. Lediglich ein Unternehmen mit einem großen Aufsichtsrat hat – rechtsformbedingt – keine Aufsichtsratsausschüsse eingerichtet.⁷¹

Keine der Gesellschaften, die noch nicht über Ausschüsse verfügen, hat sich entsprechend dazu entschließen können, künftig Ausschüsse zu bilden (vgl. Abbildung 31).⁷² Vielmehr haben sich 90,9 % aller Unternehmen dagegen entschieden; von 9,1 % existieren keine diesbezüglichen Angaben.

Abb. 31: Planung laut Entsprechenserklärung, gemäß Kodex Ausschüsse einzurichten (in gültigen Prozenten)



In der Umfrage gaben hingegen noch 15,5 % aller Gesellschaften und 18,5 % der Unternehmen aus der Vergleichsgruppe aus DAX, MDAX, SMAX und NEMAX an, neue Ausschüsse einrichten zu wollen. Diese Unternehmen haben entweder in der Zwischenzeit die geplanten Ausschüsse bereits gebildet oder ihre Pläne geändert.

Dass auch künftig keine Ausschüsse gebildet werden, wird vorwiegend damit begründet, dass die zahlenmäßige Besetzung des Aufsichtsrates die

71 Dabei handelt es sich um eine Kommanditgesellschaft auf Aktien.

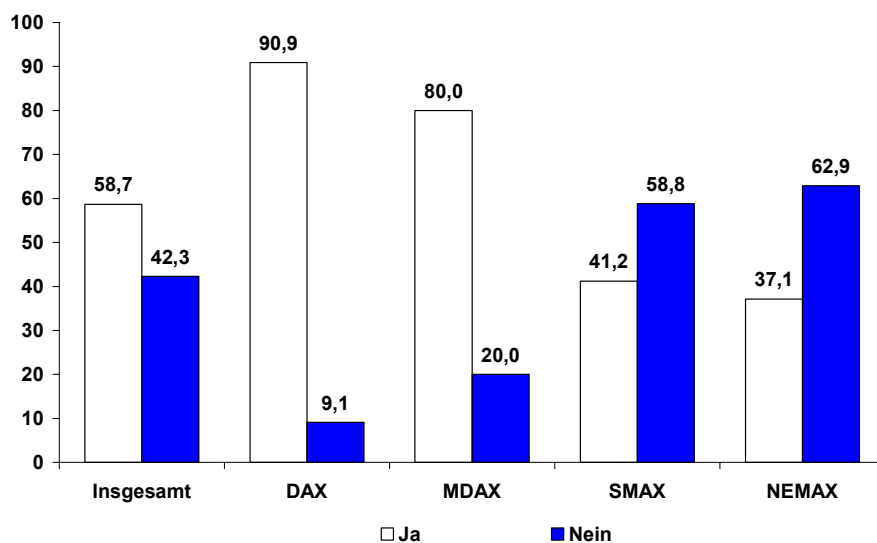
72 Hierbei wurde die Einrichtung eines Audit Committees nicht berücksichtigt; vgl. hierzu im Folgenden.

Bildung von Ausschüssen nicht rechtfertige. Ein kleiner Aufsichtsrat ermögliche bereits effizientes Arbeiten und einen intensiven Austausch, auch ohne dass Ausschüsse eingerichtet würden. Ein Aufbau von Ausschüssen würde die Arbeit sogar erschweren und unverhältnismäßig hohen Verwaltungsaufwand und Kosten verursachen.

Diese Argumentation ist objektiv für Aufsichtsräte mit lediglich drei Mitgliedern berechtigt und mag auch durchaus für bis zu sechs Mitglieder umfassende Aufsichtsräte vertretbar sein. Ob allerdings ein Gremium mit neun Mitgliedern noch ohne die Einrichtung von Ausschüssen effizient tätig sein kann, muss bezweifelt werden.

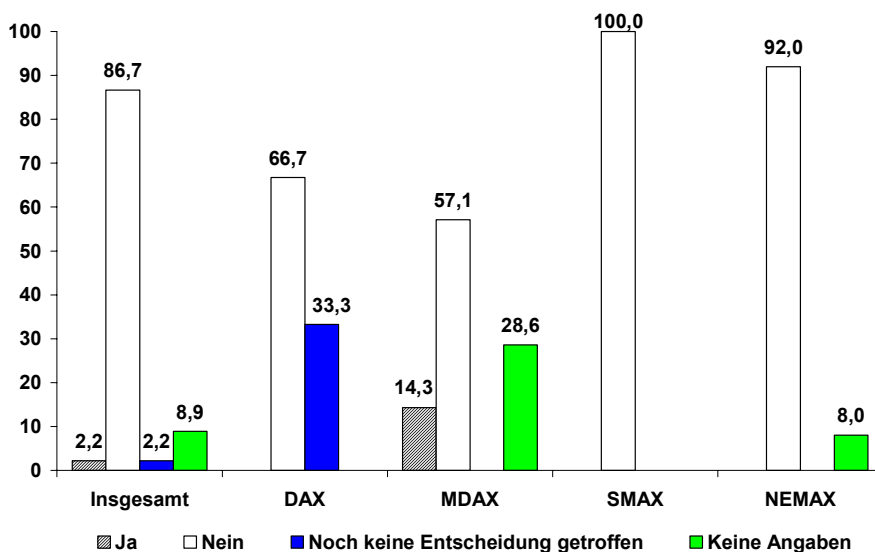
Die Vorgabe des Kodex, Prüfungsausschüsse (Audit Committees) zu bilden, erfüllen die Unternehmen bislang seltener als die Forderung nach Einrichtung von Ausschüssen an sich. Rund 10 % weniger Gesellschaften verfügen über ein Audit Committee als insgesamt Ausschüsse gebildet haben (vgl. Abbildung 32). Dies gilt tendenziell mit Ausnahme der NEMAX-Angehörigen auch für die Untergruppen.

Abb. 32: Bestand an Prüfungsausschüssen (Audit Committees) gemäß Kodex laut Entsprechenserklärungen (in gültigen Prozenten)



Auch bei der künftigen Einrichtung von Prüfungsausschüssen sind die Unternehmen wie bei der Bildung anderer Ausschüsse vergleichbar zurückhaltend. Lediglich 2,2 % der Gesellschaften, ausschließlich Angehörige des MDAX, die bislang noch kein Audit Committee haben, werden definitiv künftig eines bilden (vgl. Abbildung 33).

Abb. 33: Planung laut Entsprechenserklärung, gemäß Kodex einen Prüfungsausschuss einzurichten (in gültigen Prozenten)



Als Grund für die ablehnende Haltung gegenüber der Schaffung eines Prüfungsausschusses wird in der Regel angeführt, dass die für das Audit Committee vorgesehenen Aufgaben zu wichtig seien, als dass sie an einen Ausschuss delegiert werden sollten. Stattdessen solle die Gesamtverantwortung auch beim Gesamtgremium verbleiben.

Dieser Argumentation ist sicherlich zuzustimmen, soweit es sich um einen kleinen Aufsichtsrat handelt, in dem alle Mitglieder die Informationen in der erforderlichen Detailtiefe erhalten und in die Gespräche mit den Abschlussprüfern einbezogen werden können. Dies dürfte bis zu einer Mitgliederzahl von sechs noch zu gewährleisten sein. Bei größeren Aufsichtsräten, in der Regel ab neun Mitgliedern, sind diese Voraussetzungen nach Ansicht des Deutschen Aktieninstituts jedoch nur noch sehr bedingt gegeben.

Einige Gesellschaften verweisen überdies darauf, dass die Satzung die Bildung eines Audit Committees erst ab einer Mitgliederzahl vorsehe, die über der aktuellen läge. Dieses rein formale Erklärung lässt sich nur aufrecht erhalten, wenn es sich auch tatsächlich um einen kleinen Aufsichtsrat handelt. Grundsätzlich steht einem Vorschlag zur Änderung der Satzung durch die nächste Hauptversammlung nichts im Wege.

4 Stand der Umsetzung des Kodex und Umsetzungsabsichten

4.1 Vorgaben durch das Gesetz

Erklärtes Ziel des Deutschen Corporate Governance Kodex ist es, „*das deutsche Corporate Governance System transparent und nachvollziehbar*“ zu machen und „*das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften*“⁷³ zu fördern.

Die Unternehmen sind gesetzlich nicht verpflichtet, die Forderungen des Kodex umzusetzen. Laut der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG haben Vorstand und Aufsichtsrat einer börsennotierten Gesellschaft allerdings jährlich zu erklären, dass den „*Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden*“. Für das Jahr 2002 galt gemäß der Neufassung des § 15 EGAktG noch eine Übergangsregelung, laut der die Entsprechenserklärung zwar bereits im Jahr 2002 abzugeben war, jedoch in diesem Jahr darauf beschränkt werden konnte, „*dass den Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ entsprochen wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet werden*“⁷⁴. Eine Stellungnahme, welche Regelungen bzw. Vorschläge des Kodex vor den im Jahr 2002 aktuellen nicht praktiziert wurden, ist also im Jahr 2002 noch nicht erforderlich gewesen.

4.2 Empirische Ergebnisse laut Umfrage

Die börsennotierten Gesellschaften mussten demnach bereits in 2002, spätestens aber für das Geschäftsjahr 2003 Änderungen ihrer Regelungen

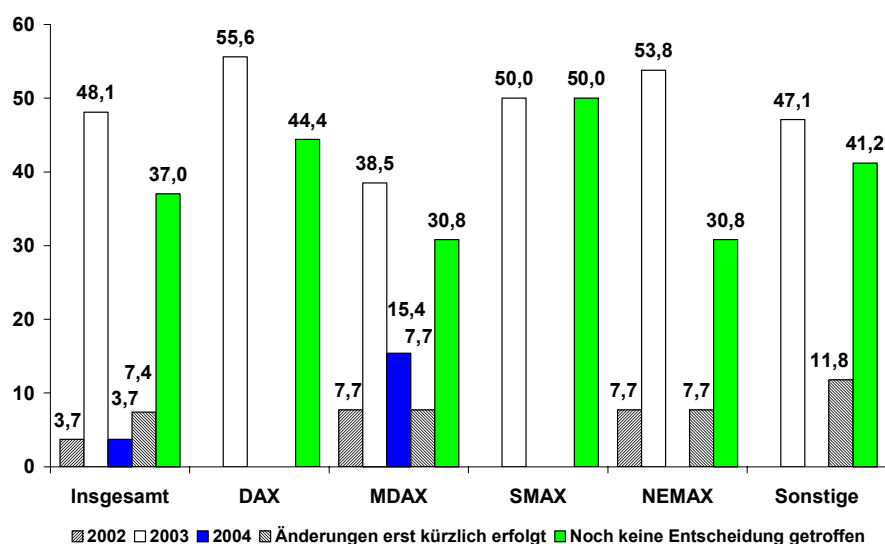
73 Ziffer 1 DCGK.

74 Neufassung des § 15 EGAktG durch Art. 3 Abs. 2 Ziff. 3 Transparenz- und Publizitätsgesetzes (TransPuG) vom 19.07.2002.

zur Aufsichtsratsvergütung umsetzen, wenn sie eine Offenlegung von Abweichungen vermeiden wollten bzw. wollen. Aus diesem Grund wurden die Unternehmen gefragt, zu welchem Zeitpunkt sie die Einführung der angegebenen Umgestaltungen – soweit vorhanden – planen.

Mit 48,1 % beabsichtigt die relative Mehrheit der Unternehmen, die eine Veränderung anstreben und gültige Angaben machen, die Neuerungen zum Geschäftsjahr 2003 einzuführen (vgl. Abbildung 34).

Abb. 34: Geplanter Zeitpunkt für die Einführung der Änderungen (in gültigen Prozenten)

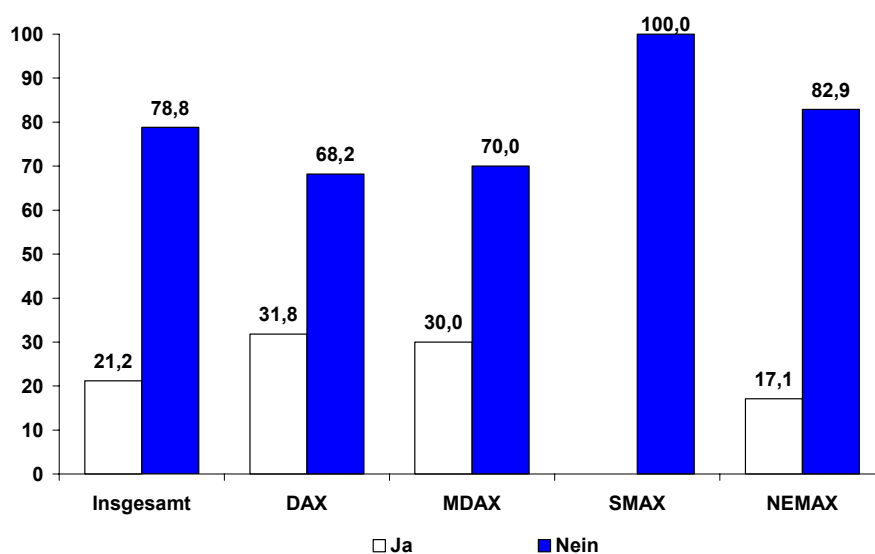


Dies gilt auch für alle Untergruppen. Nur knapp 4 % der Gesamtheit der Umfrageteilnehmer – ausschließlich MDAX- und NEMAX-Unternehmen – wollte noch 2002 die Änderungen einführen, ebenso viele – ausschließlich Gesellschaften des MDAX – wählen erst 2004. Erstaunlich ist der vergleichsweise hohe Anteil, der bereits aktiv geworden ist und die Umgestaltung, so sie denn mit einer Umsetzung der Kodexforderungen verbunden ist, abgeschlossen hat. Er ist bei den sonstigen Unternehmen mit 11,8 % am höchsten. Immerhin 37 % aller Unternehmen sind allerdings noch unentschlossen, wann sie die Änderungen umsetzen werden.

4.3 Empirische Ergebnisse laut Entsprechenserklärung

Laut Auswertung der Entsprechenserklärungen erfüllten 21,2 % der Umfrageteilnehmer des DAX, des MDAX, des SMAX und des NEMAX bereits 2002 die im Rahmen dieser Studie relevanten Forderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (vgl. Abbildung 35).

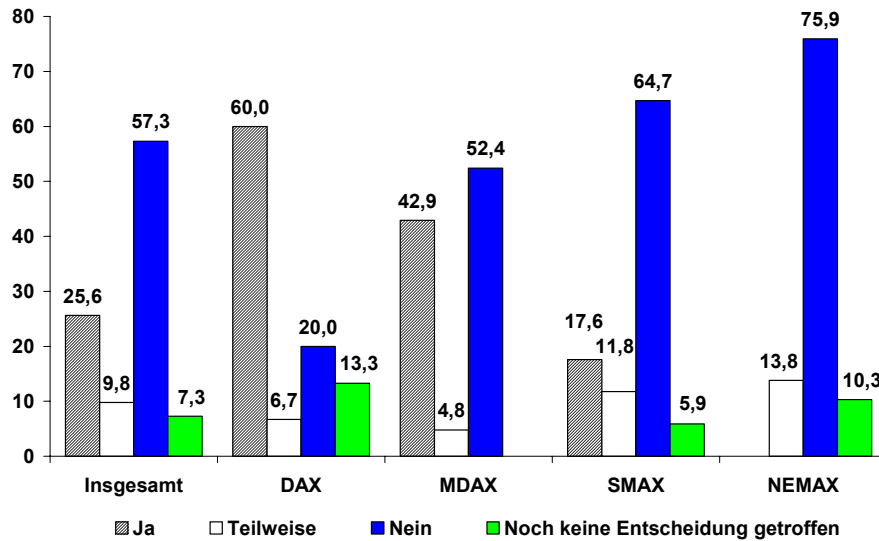
Abb. 35: Vollständige Entsprechung der Kodexvorgaben im Jahr 2002 laut Entsprechenserklärung (in gültigen Prozenten)



Wie nach den in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Ergebnissen nicht anders zu erwarten, leisteten dabei anteilig am häufigsten die Unternehmen des DAX und des MDAX den Kodexvorgaben Genüge, wohingegen nur 17,1 % der NEMAX- und keine der SMAX-Gesellschaften die Ansprüche bereits komplett erfüllten. Bei der überwiegenden Mehrheit der untersuchten Unternehmen besteht somit noch Handlungsbedarf, wollen sie künftig eine Offenlegung von den Soll-Bestimmungen des Kodex zur Aufsichtsratsvergütung vermeiden.

Dennoch planen lediglich 25,6 % der Unternehmen, die bislang die Vorgaben noch nicht erfüllen, den Kodexvorgaben künftig vollständig und 9,8 % ihnen zumindest teilweise zu entsprechen (vgl. Abbildung 36).

Abb. 36: Planung laut Entsprechenserklärung, den Kodexvorgaben künftig vollständig zu entsprechen (in gültigen Prozenten)



57,3 % haben sich bereits vorläufig definitiv dagegen entschieden und 7,3 % behalten sich noch eine Entscheidung vor.

5 Möglichkeiten zur Umsetzung des Kodex in der Praxis

5.1 Empfehlungen des Deutschen Aktieninstituts

Angesichts des weltweit steigenden Wettbewerbs um das Kapital der Anleger, der vor allem für ausländische Investoren oftmals intransparenten gesetzlichen Regelungen zur Unternehmensführung in Deutschland, insbesondere aber auch in Anbetracht der zur Zeit nicht nur am deutschen Kapitalmarkt herrschenden Vertrauenskrise sind deutsche börsennotierte Unternehmen gut beraten, ihre Unternehmensführung und -kontrolle transparent zu gestalten. Der Deutsche Corporate Governance Kodex bietet die Möglichkeit, die Grundsätze der in Deutschland praktizierten Unternehmensführung und -kontrolle aller börsennotierten Gesellschaften gegenüber den Investoren zu kommunizieren und auf diese Weise zur Vertrauensbildung beizutragen.

Das Deutsche Aktieninstitut empfiehlt daher grundsätzlich allen börsennotierten Unternehmen, den Deutschen Corporate Governance Kodex – soweit er nicht ohnehin auf gesetzlichen Regelungen beruht und damit verbindlich ist – umzusetzen und Abweichungen von den Vorschlägen der Regierungskommission möglichst zu vermeiden. Für den Komplex der Aufsichtsratsvergütung bedeutet dies im Einzelnen, dass folgende Punkte umgesetzt werden sollten:

- die Differenzierung der Aufsichtsratsvergütung in Abhängigkeit von der Position im Aufsichtsrat (höhere Vergütung von Aufsichtsratsvorsitzendem und seinen Stellvertretern) sowie von der Mitgliedschaft und Position in den Aufsichtsratsausschüssen (Unterscheidung zwischen Vorsitz und einfacher Mitgliedschaft, soweit zutreffend) (Ziffer 5.4.5 DCGK, Absatz 1);
- die Vergütung von Aufsichtsratsmitgliedern durch eine Kombination aus fixen und variablen Bestandteilen (Ziffer 5.4.5 DCGK, Absatz 2);

- die Ausrichtung der variablen Vergütungskomponente am Unternehmenserfolg, wobei ein Bestandteil der Tantieme den *langfristigen* Unternehmenserfolg berücksichtigen sollte (Ziffer 5.4.5 DCGK, Absatz2);
- die Bildung von Ausschüssen zu verschiedenen Sachthemen, vor allem eines Prüfungsausschusses (Audit Committee), der sich insbesondere
 - mit Fragen der Rechnungslegung und des Risikomanagements,
 - der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers,
 - der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer,
 - der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und
 - der Honorarvereinbarungbefasst (Ziffer 5.3.1 – 5.3.3 DCGK).

Von einer Umsetzung dieser Vorgaben sollten börsennotierte Unternehmen nur absehen, wenn sie wie im Kodex dargestellt „branchen- oder unternehmensspezifische[n] Bedürfnisse[n]“⁷⁵ zuwiderhandeln würden.

Neben diesen Empfehlungen, die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex zu erfüllen, empfiehlt das Deutsche Aktieninstitut folgende Leitlinien bei der Umsetzung der Forderungen einzuhalten:

- *Differenzierung der Vergütung nach Funktion:*
 - Die Vergütung für den Vorsitz im Aufsichtsrat sollte mindestens doppelt so hoch, die für den stellvertretenden Vorsitz im Aufsichtsrat mindestens eineinhalb mal so hoch sein wie die Dotierung eines einfachen Aufsichtsratsmitglieds.
 - Die Honorierung der Ausschusstätigkeit bei der Bemessung der Vergütung kann in Form von Sitzungsgeldern erfolgen.

75 Präambel DCGK.

- *Einführung einer variablen Vergütungskomponente*
 - Die variable Vergütung sollte erfolgsorientiert ausfallen, wobei der Unternehmenserfolg im Regelfall an der Kursentwicklung relativ zum relevanten Index zu messen ist.
 - Die variable Vergütung sollte, bei voller Erfüllung der Voraussetzungen, mindestens ein Drittel, höchstens jedoch die Hälfte der Gesamtvergütung (im Sinne der Summe aus fixer und variabler Vergütung) betragen.
 - Ein Bestandteil der variablen Vergütung sollte den langfristigen Unternehmenserfolg berücksichtigen. Dieser sollte
 - a. ebenfalls an der relativen Kursentwicklung gemessen werden,
 - b. auf der Grundlage eines mindestens drei Geschäftsjahre umfassenden Vergleichszeitraums berechnet werden und
 - c. mindestens 50 % der gesamten variablen Vergütung ausmachen.
- *Bildung von Aufsichtsratsausschüssen*
 - Aufsichtsräte mit sechs Mitgliedern sollten die Zweckmäßigkeit einer Einrichtung von Ausschüssen, insbesondere zu den Themen Unternehmensstrategie, Vorstandsvergütung sowie Investitionen und Finanzierung, prüfen.
 - Aufsichtsräte mit einer Mitgliederzahl von mindestens neun Personen sollten in der Regel Ausschüsse bilden.

Die vorstehenden Empfehlungen werden im Folgenden näher erläutert und begründet.

5.2 Differenzierung der Vergütung nach Funktion

Um wie viel höher die Vergütung des Aufsichtsratsvorsitzenden im Vergleich zu der einfacher Mitglieder ist und welche Abstufung zwischen Vorsitz und stellvertretendem Vorsitz vorgenommen wird, sollte gemäß

Kodex von der unternehmensspezifischen Zeit- und Arbeitsbelastung, die mit dieser Tätigkeit verbunden ist, sowie von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens abhängig gemacht werden. Die gängigste Unternehmenspraxis, eine mindestens doppelt so hohe Vergütung des Aufsichtsratsvorsitzenden und eine eineinhalb mal so hohe Dotierung für den stellvertretenden Vorsitz im Aufsichtsrat, scheint angesichts der höheren Arbeitsbelastung des Vorsitzenden bzw. stellvertretenden Vorsitzenden für die Mehrheit der börsennotierten Unternehmen sachgerecht zu sein. Eine aufgrund unternehmensspezifischer Besonderheiten nach oben abweichende Regelung mag allerdings im Einzelfall durchaus gerechtfertigt sein.

Zur Differenzierung der Vergütung nach der Position und Mitgliedschaft in Ausschüssen empfiehlt sich die Einführung von Sitzungsgeldern. Sie bieten gegenüber einer festen Höherdotierung den Vorteil, dass der tatsächliche Aufwand der Ausschussmitglieder beachtet wird und ein Anreiz zur Teilnahme an den Sitzungen besteht. Darüber hinaus kann eine eventuelle Änderung in der Zusammensetzung eines Ausschusses zügig berücksichtigt werden kann, wenn ein Mitglied vor Ablauf seiner Amtszeit ausscheidet und stattdessen ein eventuell bestelltes Ersatzmitglied „einspringt“. Überdies ermöglichen Sitzungsgelder eine einfache Handhabung der Differenzierung zwischen Vorsitz und einfachem Mitglied eines Ausschusses.

5.3 Einführung einer variablen Vergütung

Für die Ausrichtung der variablen Vergütung existiert bislang kein allgemein gültiger Maßstab. Der Erfolg einer börsennotierten Gesellschaft lässt sich – abhängig von der Art des Unternehmens – theoretisch anhand verschiedener Kenngrößen messen, die man als technische Kennziffern, Umsatz- und Kostengrößen, Ertragszahlen und marktwertbasierte Größen kategorisieren kann (vgl. Tabelle 9).

Tab. 9: Kennziffern zur Bemessung der variablen Vergütungskomponente

	Beispiele
Technische Kennziffern	- Produktionszahlen - Produktivitätskennzahlen
Umsatz- und Kostengrößen	- Umsatz - Stückkosten
Ertragszahlen	- Jahresergebnis bzw. Jahres- oder Bilanzgewinn (je nach Definition) - Gewinn pro Aktie - Ausschüttungskennzahlen wie Dividende oder Dividendensumme
Unternehmenswertbasierte Zahlen	- EVA - Absolute Kursentwicklung - Kursentwicklung relativ zu einem Index

Die zur Ausrichtung der variablen Vergütung herangezogene Größe sollte möglichst vier Voraussetzungen erfüllen:

- Sie sollte den Unternehmenswert bzw. dessen Veränderung objektiv widerspiegeln, d.h., eine positive Entwicklung – i.S. eines gesteigerten Unternehmenswertes – der Kennzahl sollte auch eine gleichgerichtete Entwicklung anderer Kennzahlen des Unternehmenswertes bedeuten;⁷⁶
- sie sollte durch die Tätigkeit des Aufsichtsrats beeinflussbar sein, eine gute Leistung des Aufsichtsrats sollte also eine positive Entwicklung der gewählten Größe zur Folge haben;
- sie sollte um äußere Einflüsse, z.B. konjunkturell oder inflationär bedingt, bereinigt werden können, und
- sie sollte keine Möglichkeit und damit auch keinen Anreiz bieten für ein Aufsichtsratsmitglied, sie zu manipulieren, d.h., es darf nicht die Gefahr bestehen, dass eine herbeigeführte Verbesserung der Größe zwar die Dotierung des Aufsichtsrats erhöht, letztlich aber (langfristig) zu Lasten der Unternehmenssituation oder -entwicklung geht. Andernfalls wäre die Unabhängigkeit des Aufsichtsrats gefährdet.

76 Auf diese Weise bleibt die Unabhängigkeit des Aufsichtsrats gewahrt.

Bereits die erste Voraussetzung ist nicht bei jeder Kennzahl gegeben. So können steigende Produktionszahlen zwar eine verbesserte Auftragslage, einen erhöhten Absatz und Gewinn und damit einen steigenden Unternehmenswert bedeuten. Sie können aber auch Ausdruck einer Fehlsteuerung sein, die zu Lasten der Unternehmensentwicklung geht, wenn z.B. nicht absetzbare Produkte hergestellt werden.⁷⁷ Ähnlich verhält es sich mit Umsatz- und Kostengrößen: Steigende Umsätze oder sinkende Kosten müssen nicht automatisch mit einer Erhöhung des Gewinns verbunden sein. Die Aufsichtsratsvergütung an solche Größen zu koppeln, birgt daher die Gefahr von Fehlanreizen.

Ertragszahlen, die an sich den Unternehmenswert objektiv widerzuspiegeln scheinen – ein höherer Gewinn ist und bleibt vordergründig ein höherer Gewinn –, sind wiederum stark von der Art des Rechnungslegungssystems und von der Entscheidung für oder wider bestimmte Ansatz- und Bewertungsalternativen abhängig. Auch hier besteht aufgrund des bilanzpolitischen Entscheidungsspielraums die Gefahr einer Manipulation.

Die Ausrichtung der variablen Vergütung an der absoluten Kursentwicklung der Aktie als unternehmenswertbasierter Kennzahl scheint zunächst gut geeignet, den Unternehmenswert objektiv widerzuspiegeln. Wie die vergangenen Jahre gezeigt haben, stellt dies aber insofern ein zweischneidiges Schwert dar, als die Anerkennung für eine gute Unternehmensentwicklung durchaus ausbleiben kann: Die Kurse vieler Unternehmen sind von der allgemein schlechten Börsenstimmung und der sich verringernenden Aktienakzeptanz in Mitleidenschaft gezogen worden, obwohl die Gesellschaften nicht unmittelbar in Skandale verwickelt waren und die Unternehmensentwicklung durchaus positiv war. Die absolute Kursentwicklung stellt zumindest kurzfristig also ebenfalls kein Merkmal dar, das eine objektive Messung des Unternehmenserfolgs ermöglicht.

77 Ein weiterer Nachteil einiger technischer Größen ist natürlich, dass sie in der Regel nur von Unternehmen des produzierenden Gewerbes sinnvoll verwendet werden können.

Anders verhält es sich bei der Orientierung an der eigenen Kursentwicklung relativ zum zugehörigen Index: Sie gewährleistet, dass allgemeine Markteinflüsse weitgehend herausgefiltert werden und spezifische Veränderungen des Unternehmenswertes erfasst werden können.

Als problematisch kann sich die Messung des Unternehmenserfolgs anhand der relativen Kursentwicklung allenfalls bei illiquiden Werten erweisen: Wegen der z.T. sehr geringen Börsenumsätze können bei diesen Gesellschaften die Entwicklungen von wirtschaftlichem Erfolg und Kursen auch längerfristig divergieren.

Die zweite Voraussetzung, die Beeinflussbarkeit durch den Aufsichtsrat, wird durch alle Größen nur bedingt erfüllt: Der Aufsichtsrat ist im Gegensatz zum Vorstand ein Kontroll- und kein Exekutivorgan. Er hat neben seiner Überwachungsfunktion zwar ebenfalls die Aufgabe, den Vorstand bei bevorstehenden Entscheidungen zu beraten, und kann innerhalb der gesetzlich oder durch Satzung gesetzten Grenzen auch mitentscheiden. Er ist überdies verpflichtet, auf eine Weiterentwicklung des Unternehmens und die Erzielung angemessener Gewinne hinzuarbeiten sowie die Interessen des Unternehmens zu wahren. Die Leitung des Tagesgeschäfts obliegt jedoch dem Vorstand, während der Aufsichtsrat durch Beratung und Zustimmung eher Einfluss auf (sich längerfristig auswirkende) strategische Entscheidungen hat. Eine Möglichkeit zur positiven Beeinflussung der möglichen Messgrößen durch den Aufsichtsrat ist kurzfristig also in der Regel nicht gegeben, auf lange Sicht hingegen schon. Dieser Umstand erschwert die Bemessung der variablen Vergütung am Jahreserfolg, eröffnet aber Möglichkeiten, die Vergütung am langfristigen Unternehmenserfolg auszurichten.

Bis zu einem gewissen Grad stellt die Orientierung an der absoluten oder relativen Kursentwicklung eine Ausnahme von dieser Regel dar: Ein transparenter Entscheidungsprozess und eine gute Unternehmenskontrolle werden durch die Anleger mit einer höheren Zahlungsbereitschaft für

die Aktien belohnt.⁷⁸ Hierbei wird ein in Relation zu anderen Unternehmen potentiell höherer Unternehmenswert bzw. ein aufgrund besserer Kontrolle geringeres Unternehmensrisiko honoriert. Durch eine gute Corporate Governance kann der Aufsichtsrat also die Kursentwicklung bis zu einem gewissen Grad mit beeinflussen.

Ein weiteres Problem der meisten Größen ist, dass sie nicht nur von der Unternehmensführung – z.B. in Form der Innovationspolitik und der Strategie zur Erschließung neuer Märkte – abhängen, sondern auch von äußeren Faktoren, wie Konjunktur, Inflation und Strukturwandel, beeinflusst werden. Selbstverständlich lassen sich beispielsweise im Zuge eines Konjunkturzyklus viele Kennzahlen um den Branchendurchschnitt der Änderungen bereinigen. Allerdings lässt sich nicht zweifelsfrei feststellen, welcher Teil der Unternehmenswertverschlechterung konjunkturell bedingt und welcher auf unternehmerische Fehlentscheidungen zurückzuführen ist. Die Kursentwicklung relativ zu einem Index stellt hier wieder eine Ausnahme dar: Im Gegensatz zur absoluten Kursentwicklung, die neben den bereits genannten Einflüssen zusätzlich noch von der Börsenstimmung und der Aktienakzeptanz abhängig ist, filtert die relative Kursentwicklung allgemeine Situations- oder Stimmungsänderungen heraus.

Letztlich gilt es zu prüfen, ob die verschiedenen Größen den Aufsichtsratsmitgliedern die Möglichkeit und den Anreiz zur Manipulation geben, ihre Vergütung – zu Lasten des (langfristigen) Unternehmenserfolgs – zu erhöhen. Technische Größen, Umsatz- und Kostenziffern sowie Ertragszahlen bieten Organmitgliedern isoliert angewendet diese Chance. Unternehmerische Überlegungen wie (Erweiterungs-)Investitions-, Umstrukturierungs-, Beteiligungs- und buchungstechnische Entscheidungen können z.B. durchaus zu Lasten längerfristiger Strategien ausfallen. Ein Beispiel für beeinflussbare Größen sind die von vielen Unternehmen favorisierten Ausschüttungskennzahlen, wie Dividende oder

78 Vgl. z.B. McKinsey, „Investor Opinion Survey“, 2000.

Dividendensumme, die – bewusst oder unbewusst – leicht zu manipulieren sind: Sie werden auf Vorschlag des Vorstands und Aufsichtsrats von der Hauptversammlung beschlossen, wobei die Empfehlungen in der Regel übernommen werden. Dividende und Dividendensumme sind also durch die Wahl der Ausschüttungsquote beeinflussbare Größen. In geringerem Maße steuerbar ist auch der Gewinn pro Aktie: Er steigt ceteris paribus bei Aktienrückkäufen und sinkt unter Umständen bei Kapitalerhöhungen und durch die Ausübung von Optionen. Zur Messung des Unternehmenserfolgs (bzw. dessen Veränderung) müsste der Gewinn pro Aktie daher um Kapitalmaßnahmen jeglicher Art bereinigt werden.

Die Kursentwicklung – absolut oder relativ – bietet im Vergleich zu den genannten Alternativen den Vorteil, dass der Unternehmenserfolg weitgehend direkt von Seiten des Marktes honoriert wird und vom Aufsichtsrat nur indirekt durch seine Arbeit beeinflusst werden kann. Manipulationsmöglichkeiten bestehen höchstens bei illiquiden Werten. Allerdings wird von dieser Möglichkeit nur in Ausnahmefällen Gebrauch gemacht werden. Würde ein Aufsichtsratsmitglied durch Aktienkäufe die Kurse hochtreiben, würde zwar seine variable Vergütung ansteigen, allerdings würde sein in die Aktien investiertes Kapital wegen mangelnder Nachfrage nach den Aktien langfristig gebunden sein. Eine solche Manipulation lohnt sich also nur, wenn das Kapital, das er zur Kursmanipulation einsetzen muss, deutlich geringer ist als die Steigerung der daraus resultierenden variablen Vergütung. Zudem besteht bei illiquiden Werten eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass Kursmanipulationen von den Behörden aufgedeckt und geahndet werden.

Vergleicht man die Fähigkeiten der verschiedenen Größen, die oben genannten vier Voraussetzungen zu erfüllen, erscheint die Kursentwicklung relativ zum maßgeblichen Index am ehesten geeignet zu sein, zur Messung des Unternehmenserfolgs bzw. dessen Veränderung und damit zur Ausrichtung der variablen Vergütung verwendet zu werden (vgl. Tabelle 10). Das Deutsche Aktieninstitut empfiehlt daher, im Regelfall die rela-

tive Kursentwicklung als Messgröße zur Ausrichtung der variablen Vergütung zu wählen.

Tab. 10: Eignung verschiedener Kennziffern zur Bemessung der variablen Vergütung

	Objektive Messung des Unternehmenswertes	Möglichkeit der Beeinflussung	Möglichkeit zur Bereinigung um äußere Einflüsse	Möglichkeit/Anreiz zur Manipulation
Technische Kennziffern	Bedingt	Ja (indirekt bzw. langfristig)	Bedingt	Ja
Umsatz- und Kostengrößen	Bedingt	Ja (indirekt bzw. langfristig)	Bedingt	Ja
Ertragszahlen	Bedingt	Ja (indirekt bzw. langfristig)	Bedingt	Ja
Unternehmenswertbasierte Zahlen	Ja (ab einer best. Liquidität des Sekundärmarktes), ansonsten bedingt (abhängig von Kennzahl)	Ja (indirekt bzw. langfristig)	Ja (abhängig von Kennzahl)	Ja, aber unwahrscheinlich

Der Deutsche Corporate Governance Kodex lässt offen, welchen Anteil die variable Vergütung an der Gesamtvergütung ausmachen soll. Um der beabsichtigten Wirkung einer variablen Vergütung, der Schaffung zusätzlicher Leistungsanreize, gerecht zu werden, sollte deren Anteil relativ hoch ausfallen. Gleichzeitig bleibt aber zu berücksichtigen, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht ausschließlich von der Tätigkeit seines Aufsichtsrates abhängt. Darüber hinaus ist z.B. ein neugewählter Aufsichtsrat für die herrschenden Unternehmensverhältnisse nicht verantwortlich. Will eine Gesellschaft fähige Persönlichkeiten für die Aufsichtsrats-tätigkeit gewinnen und deren für das Unternehmen wertvolle Arbeit honorieren, muss also eine ausreichend hohe fixe und damit sichere Vergütung gewährt werden. Überdies muss bedacht werden, dass in Zeiten, in denen es dem Unternehmen schlecht geht, der Aufsichtsrat

mindestens genauso gefordert ist, wie in erfolgreichen Zeiten. Bei voller Erfüllung der erforderlichen Voraussetzungen ist ein Anteil der variablen Vergütung von mindestens einem Drittel an der Gesamtvergütung (im Sinne der Summe aus fixer und variabler Vergütung) nach Auffassung des Deutschen Aktieninstituts geeignet, diesen Aspekten ausreichend Rechnung zu tragen. Um einen Anreiz, eine Aufsichtsratsstätigkeit überhaupt zu übernehmen, nicht zu gefährden, sollte die fixe Komponente jedoch einen Anteil von 50 % der Gesamtvergütung nicht unterschreiten.

Vergleichbar zur variablen Vergütung an sich macht der Deutsche Corporate Governance Kodex auch zur Umsetzung der Sollte-Bestimmung, den *langfristigen* Unternehmenserfolg bei der Bemessung der variablen Vergütung zu berücksichtigen, keine Vorschläge. Für die Messung des langfristigen Unternehmenserfolges bietet sich nach Auffassung des Deutschen Aktieninstituts in der Regel ebenfalls die Verwendung der Kursentwicklung relativ zum Index an.

Der langfristige Unternehmenserfolg sollte im Regelfall auf der Grundlage eines mindestens drei Jahre umfassenden Vergleichszeitraums berechnet werden, um den Langfristcharakter zu gewährleisten. Eine Festlegung nach branchenspezifischer Länge und Verlauf von Konjunkturzyklen sowie Einflüssen von Strukturwandel ist möglich, dürfte allerdings nur erforderlich sein, wenn eine Größe gewählt wird, die um diese Einflüsse nicht bereinigt werden kann. Dennoch erscheint eine Bemessung des langfristigen Unternehmenserfolgs auf Basis einer mehr als drei Jahre umfassenden Vergleichsperiode als unternehmensspezifisches Politikum unbedenklich zu sein. Hierbei muss allerdings die durchschnittliche Verweildauer eines Aufsichtsratsmitglieds berücksichtigt werden. So kann es unter Umständen vorkommen, dass ein Aufsichtsratsmitglied, das lediglich für vier Jahre bestellt worden ist,⁷⁹ bzw. dessen am langfristigen Unternehmenserfolg ausgerichtete Vergütungskomponente während seiner

79 Vgl. zur Amtszeit eines Aufsichtsratsmitglieds § 102 Abs. 1 AktG.

Amtszeit unter Umständen ausschließlich an der Leistung seiner Vorgänger gemessen werden wird.

Weiterhin gilt es zu entscheiden, wie hoch der Anteil der variablen Dotierung sein soll, der sich am langfristigen Unternehmenserfolg orientiert. Dieser Bestandteil sollte relativ hoch gewählt werden, da der Aufsichtsrat vor allem Einfluss auf sich längerfristig auswirkende Entscheidungen nimmt. Zudem wird durch einen hohen Anteil der Anreiz vermindert, kurzfristige Überlegungen zu Lasten längerfristiger Strategien in den Vordergrund zu stellen oder manipulierend auf die gewählte Größe einzuwirken. Der langfristig orientierte Bestandteil sollte deshalb nach Auffassung des Deutschen Aktieninstituts 50 % nicht unterschreiten.

5.4 Bildung von Aufsichtsratsausschüssen

Da bei einer Aufsichtsratsgröße von drei oder vier Mitgliedern alle Themen, die in Ausschüssen bearbeitet werden sollten, vom Gesamtgremium effizient bewältigt werden können, scheint die Einrichtung von Ausschüssen gemeinhin unverhältnismäßig und nicht erforderlich zu sein. Dies schließt auch die vom Kodex geforderte Einrichtung eines Audit Committees ein. Die Bildung von Aufsichtsratsausschüssen wird also nur für Unternehmen in Frage kommen, deren Aufsichtsrat aus mindestens sechs Mitgliedern besteht. Wie viele und welche Ausschüsse eingerichtet werden und ob es sich bei diesen um Dauerausschüsse oder nur vorübergehend gebildete Ausschüsse handelt, hängt von der Art des Unternehmens ab, z.B. von seinen Geschäftsfeldern und seiner Größe. Neben dem vom Kodex explizit geforderten Audit Committee sollte von Aufsichtsräten dieser Größenordnung zumindest die Zweckmäßigkeit einer Einrichtung der im Kodex empfohlenen Ausschüsse zu den Themen Unternehmensstrategie, Vorstandsvergütung sowie Investitionen und Finanzierung ernsthaft geprüft und das Ergebnis dieser Prüfung transparent kommuniziert werden.

Ab einer Aufsichtsratsgröße von mindestens neun Mitgliedern scheint hingegen in der Regel ein effizientes Arbeiten und ausreichend intensive

Diskussionen in Detailfragen zu wichtigen Themengebieten nicht mehr gewährleistet zu sein. Unternehmen mit mindestens neun Aufsichtsratsmitgliedern sollten deshalb nach Auffassung des Deutschen Aktieninstituts regelmäßig zu wichtigen Themengebieten Ausschüsse bilden, um eine gründliche Behandlung komplexer Sachverhalte zu gewährleisten.

6 Ausblick

Die Regelung der Aufsichtsratsvergütung entspricht bei einem Teil der deutschen börsennotierten Unternehmen in einigen Aspekten bislang nicht den Vorschlägen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Dies gilt insbesondere für die Zusammensetzung der Vergütung, die laut Entsprechenserklärungen bisher erst bei gut der Hälfte der befragten Unternehmen eine Kombination aus fixer und variabler Vergütung vorsieht. Auch in Bezug auf die Differenzierung der Vergütung zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern erfüllen einige Gesellschaften nicht die vom Kodex geforderten Merkmale.

Die Zahl der Unternehmen, die eine Umsetzung der Kodex-Vorgaben zu Aufsichtsratsvergütung beabsichtigen, hat sich zwischen Sommer 2002 und Ende 2002 erfreulich erhöht. Die Akzeptanz des Kodex ist in diesem Zeitraum also deutlich gestiegen. Dennoch hat sich immer noch ein großer Teil der Unternehmen bislang nicht dafür entscheiden können, die Vorschläge der Regierungskommission vollständig zu erfüllen, und nimmt lieber die Offenlegung der Abweichungen im Rahmen der gesetzlichen Verpflichtung zum Comply-or-Explain auf sich.

Durch die vollständige Umsetzung des Deutschen Corporate Governance Kodex kann die Unternehmensführung und -kontrolle deutscher börsennotierter Unternehmen verbessert und ihre Akzeptanz im Ausland erhöht werden. Überdies erweist sich eine gute, transparente und verantwortungsvolle Unternehmensführung und -kontrolle immer mehr als wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Eigenkapitalbeschaffung. Aus diesen Gründen sollten sich alle börsennotierten Emittenten in Deutschland des

erheblichen Verbesserungs- und Motivationspotentials bewusst werden, das die Erfüllung der Regelungen des Deutschen Corporate Governance Kodex ermöglicht. Das Deutsche Aktieninstitut empfiehlt deshalb den Emittenten, möglichst umgehend die Vorschläge des Kodex in der Praxis anzuwenden – selbstverständlich nicht nur bei der Aufsichtsratsvergütung.

Anhang 1: Fragebogen

Deutsches Aktieninstitut e.V.
Börsenplatz 5
60313 Frankfurt am Main

Bitte bis zum 19. Juli 2002 im Fenster-
umschlag einsenden oder per Fax an
0 69 / 9 29 15 12

Befragung deutscher börsennotierter Unternehmen zur Vergütung von Aufsichtsräten

Als Ansprechpartner für Rückfragen steht Ihnen im DAI zur Verfügung:

Dr. Christine Helbig

Tel.: 0 69 / 9 29 15 33

Fax: 0 69 / 9 29 15 12

Unternehmen: «Unternehmen»

Gelistet im Index: _____

Branche:

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Automobil/Transport | <input type="checkbox"/> Banken/Finanzdienstleister | <input type="checkbox"/> Chemie/Pharma |
| <input type="checkbox"/> Bau | <input type="checkbox"/> Versicherungen | <input type="checkbox"/> Maschinenbau/Industrie |
| <input type="checkbox"/> Konsumgüter | <input type="checkbox"/> Informationstechnologie | <input type="checkbox"/> Versorger/Telekommunikation |

Ansprechpartner (Name, Funktion, Telefonnummer, E-Mail):

- Unsere Angaben sollen nur anonymisiert in die Auswertung der Umfrage eingehen.
- Wir sind damit einverstanden, dass unsere Angaben unter Nennung des Firmennamens dargestellt werden. Alle Daten, deren Veröffentlichung wir nicht wünschen, haben wir gekennzeichnet.

A. Derzeitige Regelung

1. Wie wird die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder in Ihrem Unternehmen festgelegt?

- Beschluss der Hauptversammlung
- Satzung
- Sonstiges (bitte benennen)

2. Existieren Unterschiede in der Vergütung der verschiedenen Aufsichtsratsmitglieder in Ihrem Unternehmen? Wenn ja, aus welchem Grund? (bitte benennen)

- Nein
- Ja, wegen

3. Aus welchen Komponenten setzt sich die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder in Ihrem Unternehmen zusammen?

- ausschließlich fixe Komponente
- ausschließlich variable Komponente
- Kombination aus fixer und variabler Komponente

4. Falls eine variable Vergütung vorgesehen ist, woran orientiert sich diese?

- Dividende
- absolute Kursentwicklung
- Kursentwicklung relativ zu einem Index
Wenn ja, welcher Index? (bitte benennen)
- Bilanzkennzahl(en) (bitte benennen)
- Sonstiges (bitte benennen)

5. Auf welche Höhe beläuft sich die jährliche fixe Vergütung der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder Ihres Unternehmens derzeit (Geschäftsjahr 2002)?

- einheitlich auf
- variiert zwischen und

6. Auf welche Höhe beläuft sich die jährliche Gesamtvergütung der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder Ihres Unternehmens derzeit (Geschäftsjahr 2002)?

- einheitlich auf
- variiert zwischen und

B. Geplante Veränderungen

Die anschließenden Fragen beziehen sich auf den Abschnitt 5.4.5 zur Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder des Deutschen Corporate Governance Kodex vom 26.2.2002:

„Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder wird durch Beschluss der Hauptversammlung oder in der Satzung festgelegt. Sie trägt der Verantwortung und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder sowie der wirtschaftlichen Lage und dem Erfolg des Unternehmens Rechnung. Dabei sollen der Vorsitz und der stellvertretende Vorsitz im Aufsichtsrat sowie der Vorsitz und die Mitgliedschaft in den Ausschüssen berücksichtigt werden.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats sollen neben einer festen eine erfolgsorientierte Vergütung erhalten. Die erfolgsorientierte Vergütung sollte auch auf den langfristigen Unternehmenserfolg bezogene Bestandteile enthalten.“

1. Plant Ihr Unternehmen, die Festlegung der Vergütung seiner Aufsichtsratsmitglieder künftig anders zu regeln?

- Nein
- Ja, die Festlegung erfolgt künftig durch
-

2.1 Plant Ihr Unternehmen, künftig Unterschiede in der Vergütung der verschiedenen Aufsichtsratsmitglieder vorzunehmen bzw. die bestehenden Unterschiede zu verändern?

- Nein
- Ja

2.2 Falls ja, woran werden sich die Unterschiede in der Vergütung orientieren?

- an der Position im Aufsichtsrat (Vorsitz, stellvertr. Vorsitz, einfache Mitgliedschaft)
- an der Position in den Ausschüssen (Vorsitz, einfache Mitgliedschaft)
- an sonstigen Kriterien (bitte benennen)
-

3. Plant Ihr Unternehmen eine Veränderung hinsichtlich der existierenden Komponenten der Vergütung?

- Nein
- Ja, die Einführung/Abschaffung (Unzutreffendes bitte streichen) von (bitte benennen)
-
-
-
-

4.1 Falls das Vergütungsschema für Aufsichtsratsmitglieder Ihres Unternehmens (auch) künftig eine variable Komponente vorsieht, woran wird sich diese orientieren?

- Dividende
- absolute Kursentwicklung
- Kursentwicklung relativ zu einem Index
Wenn ja, welcher Index? (bitte benennen)
- Bilanzkennzahl(en) (bitte benennen).....
.....
- Sonstiges (bitte benennen)
.....

4.2 In Abschnitt 5.4.5 des Kodex wird empfohlen, dass „die erfolgsorientierte [variable] Vergütung ... auch auf den langfristigen Unternehmenserfolg bezogene Bestandteile enthalten“ sollte. Falls das Vergütungsschema für Aufsichtsratsmitglieder Ihres Unternehmens (auch) künftig eine variable Komponente vorsieht, wird sich diese dann am langfristigen Unternehmenserfolg orientieren?

- Nein
- Ja, wobei der langfristige Unternehmenserfolg gemessen wird anhand (bitte benennen)
.....
.....

5. Welche Höhe plant Ihr Unternehmen für die jährliche fixe Vergütung der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder im kommenden Geschäftsjahr (2003)?

- einheitlich
- variierend zwischen und

6. Welche Höhe plant Ihr Unternehmen für die jährliche Gesamtvergütung der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder im kommenden Geschäftsjahr (2003)?

- einheitlich
- variierend zwischen und

7. Für welchen Zeitpunkt plant Ihr Unternehmen die Einführung der Veränderungen?

.....
.....

8. Wie viele Mitglieder hat der Aufsichtsrat Ihres Unternehmens? (bitte Anzahl angeben)

.....

9. *Wie viele Personen sind davon Arbeitnehmervertreter? (bitte Anzahl angeben)*

.....

10. *Plant Ihr Unternehmen die Einführung von AR-Ausschüssen?*

- Nein
- Ja, wir planen die Einführung von Ausschüssen zu den Themengebieten (bitte benennen)

.....

.....

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Anhang 2: Tabellarische Darstellung der Ergebnisse

Tab. A1: Rücklaufquoten nach Gruppenzugehörigkeit (in Prozent)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Rücklaufquote	28,7	73,3	48,6	29,6	19,1	27,6

Tab. A2: Unternehmen* nach Branchenzugehörigkeit (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt
Automobil/Transport	6,4
Bau	4,7
Konsumgüter	12,4
Banken/Finanzdienstleister	17,1
Versicherungen	1,7
Informationstechnologie	11,5
Chemie/Pharma	10,3
Maschinenbau/Industrie	16,7
Versorger/Telekommunikation	8,5
Sonstige	10,7

* Um die zugesicherte Anonymität zu gewährleisten, wird auf eine Darstellung der Branchenzugehörigkeit für die Untergruppen verzichtet.

Tab. A3: Unternehmen nach Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
3	26,3	0,0	0,0	35,0	60,9	23,5
bis einschließlich 6	33,7	9,5	17,6	40,0	34,8	41,2
9	6,3	0,0	14,7	10,0	2,2	5,9
12	15,0	4,8	38,2	10,0	2,2	16,0
15	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8
bis einschließlich 20	17,1	19,0	23,6	5,0	0,0	11,8
über 20	1,2	66,7	5,9	0,0	0,0	0,8

Tab. A4: Vorliegen einer Entsprechenserklärungen (in Prozent)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX
Ja	85,4	100,0	88,2	81,0	76,1
Nein	14,6	0,0	11,8	19,0	23,9

Tab. A5: Derzeit angewandte Art der Festlegung der Aufsichtsratsvergütung (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Beschluss der Hauptversammlung	20,8	0,0	20,6	14,3	32,6	21,3
Satzung	64,1	72,7	67,6	66,7	43,5	68,9
Sonstiges	0,8	0,0	0,0	0,0	2,2	0,8
Beschluss der Hauptversammlung und Satzung	13,5	18,2	11,8	19,0	21,7	9,0
Satzung und Sonstiges	0,8	9,1	0,0	0,0	0,0	0,0

Tab. A6: Planung zur Änderung der Festlegungsart der Aufsichtsratsvergütung (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Ja	3,7*	5,0	8,8	5,0	6,5	0,8
Nein	87,6	70,0	76,5	85,0	84,8	95,1
Noch keine Entscheidung getroffen	8,7	25,0	14,7	10,0	8,7	4,1

- * Von den neun Unternehmen, die diese Frage mit „Ja“ beantworten, machen sieben keine oder keine gültige Angabe, ein Unternehmen hat noch keine Entscheidung getroffen und ein Unternehmen möchte künftig die Vergütung der Aufsichtsräte durch die Hauptversammlung statt durch die Satzung festlegen lassen.

Tab. A7: Aktuelle Differenzierung der Vergütung zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern (in gültigen Prozenten*)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Ja	95,9	100,0	97,1	100,0	93,5	95,1
Nein	4,1	0,0	2,9	0,0	6,5	4,9

* Lediglich ein Unternehmen macht zu der betreffenden Frage keine Angaben.

Tab. A8: Derzeit angewandte Merkmale zur Differenzierung der Aufsichtsratsvergütung (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Position im Aufsichtsrat	84,3	52,4	84,8	90,5	92,7	85,8
Position* in den Ausschüssen	0,4	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0
Position im Aufsichtsrat und in den Ausschüssen	13,1	47,6	12,1	9,5	2,4	11,5
Mehrbelastung**	2,2	0,0	0,0	0,0	4,9	2,7

* Position und/oder Mitgliedschaft

** Unter der Kategorie „Mehrbelastung“ wurden Angaben wie erhöhter Arbeits- und Zeitaufwand oder höhere Verantwortung zusammengefasst.

Tab. A9: Planung zur Änderung der Vergütungsstruktur (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Ja	6,3	18,2	15,6	5,3	6,5	1,7
Nein	85,8	63,6	68,8	84,2	87,0	94,2
Noch keine Entscheidung getroffen	7,9	18,2	15,6	10,5	6,5	4,1

**Tab. A10: Geplantes Merkmal zur Differenzierung der Aufsichtsratsvergütung
(in gültigen Prozenten)**

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Position im Aufsichtsrat	2,9	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0
Position in den Ausschüssen	8,6	11,1	0,0	0,0	0,0	28,6
Sonstige Kriterien	2,9	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0
Position im Aufsichtsrat und in den Ausschüssen	22,9	22,2	40,0	33,3	0,0	14,3
Position im Aufsichtsrat und sonstige Kriterien	2,9	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0
Position in den Ausschüssen und sonstige Kriterien	2,9	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0
Position im Aufsichtsrat, in den Ausschüssen und sonstige Kriterien	5,7	22,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Noch keine Entscheidung getroffen	51,4	44,4	50,0	66,7	50,0	57,1

Tab. A11: Differenzierung der Aufsichtsratsvergütung entsprechend den Anforderungen des Kodex laut Entsprechenserklärung (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX
Ja	61,5	50,0	53,3	58,8	77,1
Nein	38,5	50,0	46,7	41,2	22,9

Tab. A12: Planung laut Entsprechenserklärung, Differenzierung der Aufsichtsratsvergütung gemäß den Anforderungen des Kodex einzuführen (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX
Ja	52,4	90,9	46,7	71,4	0,0
Nein	26,2	0,0	20,0	14,3	77,8
Noch keine Entscheidung getroffen	4,8	9,1	6,7	0,0	0,0
Keine Angabe	16,7	0,0	26,7	14,3	22,2

Tab. A13: Derzeit bestehende Vergütungskomponenten (in Prozent)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Ausschließlich fixe Komponente	53,7	18,2	41,2	52,4	80,4	53,7
Ausschließlich variable Komponente	0,4	0,0	0,0	0,0	2,2	0,0
Kombination aus fixer und variabler Komponente	45,9	81,8	58,8	47,6	17,4	46,3

Tab. A14: Derzeit angewandtes Ausrichtungsmerkmal der variablen Vergütung (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Dividende	77,2	83,3	80,0	88,9	40,0	78,9
Absolute Kursentwicklung	4,4	5,6	0,0	0,0	30,0	1,8
Bilanzkennzahl	14,0	0,0	10,0	11,1	30,0	17,5
Sonstiges	1,8	0,0	5,0	0,0	0,0	1,8
Relative Kursentwicklung und Sonstiges	0,9	0,0	5,0	0,0	0,0	0,0
Dividende, absolute Kursentwicklung und Sonstiges	0,9	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Dividende, absolute und relative Kursentwicklung sowie Sonstiges	0,9	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0

Tab. A15: Art der zur derzeitigen Bemessung der variablen Vergütung herangezogenen Bilanzkennzahl (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Jahresüberschuss	46,7	0,0	50,0	0,0	0,0	60,0
Bilanzgewinn	33,3	0,0	50,0	100,0	0,0	30,0
Jahresergebnis	13,3	0,0	0,0	0,0	50,0	10,0
EBITA	6,7	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0

**Tab. A16: Planung zur Veränderung der Vergütungskomponenten
(in gültigen Prozenten)**

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Ja	10,5	18,2	15,2	10,5	15,2	5,9
Nein	80,8	54,5	69,7	78,9	76,1	90,8
Noch keine Entscheidung getroffen	8,8	27,3	15,2	10,5	8,7	3,4

**Tab. A17: Art der geplanten Veränderung der Vergütungskomponenten
(in gültigen Prozenten*; Mehrfachnennung möglich)**

	Insgesamt
Einführung einer variablen, erfolgsabhängigen Komponente	65,2
Reduzierung der festen Vergütung	8,7
Einführung von Sitzungsgeld	8,7
Messung der variablen Vergütung am langfristigen Unternehmenserfolg	4,3
Einführung einer anderen oder zusätzlichen Messgröße für die variable Vergütung	13,0
Noch keine Entscheidung getroffen	4,3

* 12,5 % der Unternehmen, die die Frage mit „Ja“ beantworten, machen keine Angaben zur Art der geplanten Veränderung der Vergütungskomponenten.

**Tab. A18: Geplantes Ausrichtungsmerkmal für die variable Vergütung
(in gültigen Prozenten)**

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Dividende	69,6	66,7	63,2	80,0	38,5	78,4
Absolute Kursentwicklung	3,9	11,1	0,0	0,0	15,4	2,0
Relative Kursentwicklung	2,9	0,0	0,0	0,0	15,4	2,0
Bilanzkennzahl	15,7	0,0	10,5	10,0	30,8	17,6
Sonstiges	3,9	0,0	15,8	10,0	0,0	0,0
Dividende und Bilanzkennzahl	1,0	0,0	5,3	0,0	0,0	0,0
Relative Kursentwicklung und Sonstiges	1,0	0,0	5,3	0,0	0,0	0,0
Dividende, absolute Kursentwicklung und Sonstiges	1,0	11,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Dividende, absolute und relative Kursentwicklung sowie Sonstiges	1,0	11,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Noch keine Entscheidung getroffen*	22,7	52,6	24,0	16,7	31,8	10,5

* In Prozent.

Tab. A19: Für die künftige Ausrichtung der variablen Vergütung herangezogene Bilanzkennzahl (in gültigen Prozenten; Mehrfachnennung möglich)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX**	NEMAX	Sonstige
Jahresüberschuss*	43,8	0,0	33,3	0,0	0,0	75,0
Jahresergebnis	12,5	0,0	0,0	0,0	25,0	12,5
Bilanzgewinn*	25,0	0,0	33,3	100,0	25,0	12,5
EBITA***	6,3	0,0	0,0	0,0	25,0	0,0
EBIT****	6,3	0,0	0,0	0,0	25,0	0,0
Umsatz	6,3	0,0	0,0	0,0	25,0	0,0
ROIC*****	6,3	0,0	33,3	0,0	0,0	0,0
EVA*****	6,3	0,0	33,3	0,0	0,0	0,0

* Aus Vereinfachungsgründen werden hier nur die Bezeichnungen für die positiv ausfallenden Größen aufgeführt.

** Lediglich ein Unternehmen beabsichtigt, eine variable Vergütung einzuführen (bzw. beizubehalten) und diese an einer Bilanzkennzahl auszurichten.

*** Earnings Before Interest, Taxes and Amortisation.

**** Earnings Before Interest and Taxes.

***** Return on Invested Capital.

***** Economic Value Added.

Tab. A20: Planung, variable Vergütung künftig auch am langfristigen Unternehmenserfolg auszurichten (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Ja	27,0	31,6	39,1	41,7	38,9	13,0
Nein	48,4	31,6	30,4	41,7	22,2	72,2
Noch keine Entscheidung getroffen	24,6	36,8	30,4	16,7	38,9	14,8

Tab. A21: Geplantes Merkmal zur Messung des langfristigen Unternehmenserfolgs (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Dividende	40,5	0,0	44,4	80,0	25,0	55,6
Kursentwicklung	18,9	33,3	22,2	0,0	25,0	11,1
EBIT	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1
EBITA	2,7	0,0	0,0	0,0	12,5	0,0
Bilanzgewinn	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1
Jahresüberschuss	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1
EVA	5,4	0,0	11,1	20,0	0,0	0,0
Wertsteigerungsrechte	2,7	16,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Sonstiges	5,4	0,0	11,1	0,0	12,5	0,0
Noch keine Entscheidung getroffen	16,2	50,0	11,1	0,0	25,0	0,0

Tab. A22: Planung, Ausrichtungsmerkmal der variablen Vergütungskomponente künftig zur Messung des langfristigen Unternehmenserfolgs heranzuziehen (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Ja	96,7	100,0	87,5	100,0	100,0	100,0
Nein	3,3	0,0	12,5	0,0	0,0	0,0

Tab. A23: Kombination aus fixer und variabler Vergütungskomponente entsprechend Kodex laut Entsprechenserklärung (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX
Ja	57,7	86,4	63,3	52,9	37,1
Nein	42,3	13,6	36,7	47,1	62,9

Tab. A24: Planung laut Entsprechenserklärung, Kombination aus fixer und variabler Vergütungskomponente entsprechend Kodex einzuführen (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX
Ja	17,8	0,0	33,3	12,5	13,6
Nein	35,6	33,3	33,3	50,0	31,8
Noch keine Entscheidung getroffen	8,9	33,3	0,0	12,5	9,1
Keine Angaben	37,8	33,3	33,3	25,0	45,5

Tab. A25: Gestaltung der derzeitigen Höhe der fixen Vergütung (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Einheitlich	4,1	9,1	2,9	0,0	2,2	4,9
Variierend	95,9	90,9	97,1	100,0	97,8	95,1

Tab. A26: Variation der derzeitigen Höhe des Fixums bei Unternehmen mit unterschiedlich vergüteten Aufsichtsratsmitgliedern (in Euro)

	Spannweite der genannten niedrigsten Beträge		Spannweite der genannten Höchstbeträge	
	Niedrigste Nennung	Höchste Nennung	Niedrigste Nennung	Höchste Nennung
Insgesamt	1.000	60.000	2.044	120.000
DAX	2.500	60.000	5.000	120.000
MDAX	2.500	30.678	5.000	61.355
SMAX	3.000	15.000	6.000	40.000
NEMAX	1.500	20.000	2.250	40.903
Sonstige	1.000	20.000	2.044	60.000

Tab. A27: Derzeitiges Verhältnis von höchstem und niedrigstem Fixum der Aufsichtsratsmitglieder (in gültigen Prozenten*)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
> 1 bis 2	87,1	82,4	83,8	79,1	93,0	87,0
> 2 bis 3	9,9	11,8	9,7	15,8	4,6	10,6
> 3 bis 4	1,4	0,0	3,2	5,3	2,3	0,0
> 4 bis 5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
> 5 bis 6	1,0	5,9	3,2	0,0	0,0	0,0
> 6	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0

* Abweichungen von 100 % sind auf die Kumulation von Rundungsfehlern zurückzuführen.

Tab. A28: Gestaltung der derzeitigen Höhe der Gesamtvergütung (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Einheitlich	3,7	0,0	2,9	0,0	4,3	4,9
Variierend	96,3	100,0	97,1	100,0	95,7	95,1

Tab. A29: Variation der derzeitigen Höhe der Gesamtvergütung bei Unternehmen mit unterschiedlich vergüteten Aufsichtsratsmitgliedern (in Euro)

	Spannweite der genannten niedrigsten Beträge		Spannweite der genannten Höchstbeträge	
	Niedrigste Nennung	Höchste Nennung	Niedrigste Nennung	Höchste Nennung
Insgesamt	1.022	104.000	2.044	312.000
DAX	10.000	100.000	20.000	233.000
MDAX	5.113	104.000	10.226	312.000
SMAX	3.333	22.200	6.666	44.400
NEMAX	1.500	24.104	2.250	48.208
Sonstige	1.022	48.000	2.044	171.000

Tab. A30: Aktuelles Verhältnis von höchster und niedrigster Gesamtvergütung der Aufsichtsratsmitglieder (in gültigen Prozenten*)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
> 1 bis 2	83,3	72,3	79,3	70,7	92,4	86,0
> 2 bis 3	10,2	11,1	10,3	17,6	5,2	10,9
> 3 bis 4	4,0	11,1	6,8	11,8	2,6	1,1
> 4 bis 5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
> 5 bis 6	1,0	5,6	3,4	0,0	0,0	0,0
> 6	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1

* Abweichungen von 100 % sind auf die Kumulation von Rundungsfehlern zurückzuführen.

Tab. A31: Geplante Gestaltung der Höhe der fixen Vergütung (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Einheitlich	3,1	4,5	3,1	0,0	0,0	4,5
Variierend	86,8	72,7	81,3	89,5	90,5	89,3
Noch keine Entscheidung getroffen	10,1	22,7	15,6	10,5	9,5	6,3

Tab. A32: Variation der geplanten Höhe des Fixums bei Unternehmen mit unterschiedlich vergüteten Aufsichtsratsmitgliedern (in Euro)

	Spannweite der genannten niedrigsten Beträge		Spannweite der genannten Höchstbeträge	
	Niedrigste Nennung	Höchste Nennung	Niedrigste Nennung	Höchste Nennung
Insgesamt	1.000	60.000	2.044	120.000
DAX	3.000	60.000	9.000	120.000
MDAX	2.500	30.678	5.000	61.355
SMAX	3.000	15.000	6.000	30.000
NEMAX	1.500	20.000	3.000	40.903
Sonstige	1.000	20.000	2.044	60.000

Tab. A33: Geplantes Verhältnis von höchstem und niedrigstem Fixum der Aufsichtsratsmitglieder (in gültigen Prozenten*)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
> 1 bis 2	85,6	84,6	77,2	93,8	91,7	83,9
> 2 bis 3	10,4	7,7	13,6	6,3	5,6	12,5
> 3 bis 4	1,2	0,0	4,5	0,0	2,8	0,0
> 4 bis 5	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
> 5 bis 6	1,2	7,7	4,5	0,0	0,0	0,0
> 6	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2

* Abweichungen von 100 % sind auf die Kumulation von Rundungsfehlern zurückzuführen.

Tab. A34: Art der geplanten Höhe der Gesamtvergütung (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Einheitlich	3,1	0,0	3,1	0,0	2,3	4,5
Variierend	84,1	71,4	75,0	84,2	86,0	88,3
Noch keine Entscheidung getroffen	12,8	28,6	21,9	15,8	11,6	7,2

Tab. A35: Variation der geplanten Höhe der Gesamtvergütung

	Spannweite der genannten niedrigsten Beträge		Spannweite der genannten Höchstbeträge	
	Niedrigste Nennung	Höchste Nennung	Niedrigste Nennung	Höchste Nennung
Insgesamt	1.500	64.800	3.000	194.000
DAX	25.000	64.800	60.000	194.000
MDAX	9.000	37.000	18.000	121.000
SMAX	3.333	18.568	6.666	34.582
NEMAX	1.500	20.000	3.000	40.903
Sonstige	2.000	47.000	4.000	171.000

HINWEIS: Unterschiedliche Spannweitenwerte besagen nicht, dass die Unternehmen generell ihre gezahlten Beträge erhöhen oder senken werden, da viele Unternehmen mittlerweile eine Umstellung ihrer Vergütungsart und -höhe in Erwägung ziehen, z.T. noch keine Entscheidung getroffen haben und dementsprechend keine Angaben machen.

Die genannten Angaben können mehrfach vertreten sein. Überdies gilt es zu bedenken, dass nicht alle deutschen börsennotierten Unternehmen angeschrieben bzw. geantwortet haben. Die genannten Angaben dürfen deshalb keinesfalls als definitive Höchstbeträge oder niedrigste Beträge bei deutschen börsennotierten Unternehmen interpretiert werden.

Tab. A36: Geplantes Verhältnis der höchsten und niedrigsten Gesamtvergütung der Aufsichtsratsmitglieder (in gültigen Prozenten*)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
> 1 bis 2	79,6	40,0	81,8	71,4	87,5	80,4
> 2 bis 3	13,2	40,0	0,0	14,3	8,4	15,7
> 3 bis 4	4,0	20,0	9,1	0,0	4,2	2,0
> 4 bis 5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
> 5 bis 6	1,0	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0
> 6	2,0	0,0	9,1	0,0	0,0	2,0

* Abweichungen von 100 % sind auf die Kumulation von Rundungsfehlern zurückzuführen.

Tab. A37: Bestand an Ausschüssen (in Prozent*)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Ja	34,1	45,5	52,9	42,9	15,2	32,5
Nein	3,7	0,0	8,8	4,8	2,2	3,3
Keine Angabe möglich	62,2	54,5	38,2	52,4	82,6	64,2

* Im Fragebogen wurde nicht nach den bestehenden Aufsichtsratsausschüssen gefragt, sondern nur nach den geplanten. Dennoch waren einige Unternehmen so freundlich, auf bereits existierende Ausschüsse hinzuweisen und sie z.T. sogar zu benennen. Bei anderen Antworten konnte die Existenz von Ausschüssen ausgeschlossen werden. Angaben, die keinerlei Schlussfolgerung zulassen, sind unter der Kategorie „Keine Angabe möglich“ zusammengefasst.

Tab. A38: Anzahl der bestehenden Ausschüsse (in gültigen Prozenten*)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Einer	29,0	25,0	35,7	25,0	16,7	30,8
Zwei	40,3	12,5	35,7	62,5	83,3	34,6
Drei	17,7	12,5	21,4	12,5	0,0	23,1
Vier	9,7	37,5	7,1	0,0	0,0	7,7
Fünf	3,2	12,5	0,0	0,0	0,0	3,8

* Die Zahl der genannten Ausschüsse kann ebenfalls nur mit Einschränkungen interpretiert werden, da die Möglichkeit besteht, dass die Unternehmen nicht alle der bestehenden Ausschüsse angegeben haben. Insgesamt haben 34,1 % der Unternehmen angegeben, bereits Ausschüsse eingerichtet zu haben. Von diesen wiederum machen 28,6 % keine Angaben zur Anzahl der Ausschüsse und 26,7 % keine Angaben zu der Art der bestehenden Ausschüsse.

Tab. A39: Art der bestehenden Ausschüsse (in gültigen Prozenten; Mehrfachnennung möglich)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Bilanz-/Prüfungsausschuss (Audit Committee)	45,9	62,5	42,9	75,0	66,7	28,0
Personalausschuss	59,0	37,5	85,7	62,5	66,7	48,0
Kreditausschuss	11,5	25,0	0,0	0,0	0,0	20,0
Sozialausschuss	4,9	12,5	0,0	0,0	0,0	8,0
Vorstandsausschuss	8,2	0,0	0,0	12,5	0,0	16,0
Ausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG	27,9	50,0	28,6	0,0	0,0	36,0
Präsidiums-/Präsidialausschuss	18,0	50,0	0,0	25,0	0,0	20,0
Strategieausschuss	6,6	12,5	21,4	0,0	0,0	0,0
Finanzierungs- und Investitionsausschuss	13,1	12,5	7,1	0,0	16,7	20,0
Ständiger Ausschuss	6,6	12,5	0,0	0,0	0,0	12,0
Sonstige Ausschüsse*	14,8	25,0	7,1	12,5	33,3	12,0

* Unter der Kategorie „Sonstige Ausschüsse“ wurden Ausschüsse zusammengefasst, die insgesamt lediglich ein- oder maximal zweimal genannt wurden. Hierunter fallen Ausschüsse für die Themen „Verwaltung“, „Compensation“, „Risiko“, „Beteiligungen“, „Treuhand“, „Wirtschaft“ und „Vorbesprechung“.

Tab. A40: Planung zur Einführung neuer Aufsichtsratsausschüsse (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Ja	15,5	27,3	23,5	10,0	13,0	12,5
Nein	76,6	45,5	52,9	90,0	82,6	82,5
Noch keine Entscheidung getroffen	7,9	22,7	17,6	0,0	4,3	5,0

Tab. A41: Anzahl der geplanten Ausschüsse (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Einer	42,4	66,7	28,6	0,0	20,0	53,8
Zwei	39,4	16,7	57,1	100,0	40,0	30,8
Drei	15,2	16,7	14,3	0,0	40,0	7,7
Vier	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,7

Tab. A42: Art der geplanten Ausschüsse (in gültigen Prozenten; Mehrfachnennung möglich)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
Bilanz-/ Prüfungsausschuss (Audit Committee)	78,8	100,0	85,7	100,0	60,0	69,2
Personalausschuss	45,5	0,0	71,4	100,0	20,0	53,8
Ausschuss für Technik und Produktion	6,1	0,0	0,0	0,0	20,0	7,7
Kreditausschuss	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,7
Ausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG	12,1	16,7	14,3	0,0	0,0	15,4
Ausschuss für Risikomanagement	6,1	0,0	0,0	0,0	40,0	0,0
Vorstandsausschuss	3,0	0,0	0,0	0,0	20,0	0,0
Strategieausschuss	6,1	0,0	14,3	0,0	20,0	0,0
Compensation Committee	3,0	0,0	0,0	0,0	20,0	0,0
Investitionsausschuss	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,7
Präsidiumsausschuss	6,1	33,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Ausschuss für Finanzen	3,0	0,0	0,0	0,0	20,0	0,0
Interimsausschuss	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,7

Tab. A43: Bestand an Ausschüssen gemäß Kodex laut Entsprechenserklärung (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX
Ja	69,2	95,5	96,7	52,9	37,1
Nein	30,8	4,5	3,3	47,1	62,9

Tab. A44: Planung laut Entsprechenserklärung, gemäß Kodex Ausschüsse einzurichten (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX
Ja	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nein	90,9	100,0	50,0	100,0	90,9
Noch keine Entscheidung getroffen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Keine Angaben	9,1	0,0	50,0	0,0	9,1

Tab. A45: Bestand an Prüfungsausschüssen (Audit Committees) gemäß Kodex laut Entsprechenserklärungen (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX*	MDAX	SMAX	NEMAX
Ja	58,7	90,9	80,0	41,2	37,1
Nein	41,3	9,1	20,0	58,8	62,9

* Ein Unternehmen hat zwar ein Audit Committee eingerichtet und wurde deshalb als „Ja“ gewertet, dessen Aufgaben weichen aber von den im Kodex geforderten leicht ab.

Tab. A46: Planung laut Entsprechenserklärung, gemäß Kodex einen Prüfungsausschuss einzurichten (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX
Ja	2,2	0,0	14,3	0,0	0,0
Nein	86,7	66,7	57,1	100,0	92,0
Noch keine Entscheidung getroffen	2,2	33,3	0,0	0,0	0,0
Keine Angaben	8,9	0,0	28,6	0,0	8,0

Tab. A47: Geplanter Zeitpunkt für die Einführung der Änderungen (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX	Sonstige
2002	3,7	0,0	7,7	0,0	7,7	0,0
2003	48,1	55,6	38,5	50,0	53,8	47,1
2004	3,7	0,0	15,4	0,0	0,0	0,0
Änderungen erst kürzlich erfolgt	7,4	0,0	7,7	0,0	7,7	11,8
Noch keine Entscheidung getroffen	37,0	44,4	30,8	50,0	30,8	41,2

Tab. A48: Vollständige Entsprechung der Kodexvorgaben im Jahr 2002 laut Entsprechenserklärung (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX
Ja	21,2	31,8	30,0	0,0	17,1
Nein	78,8	68,2	70,0	100,0	82,9

Tab. A49: Planung laut Entsprechenserklärung, den Kodexvorgaben künftig vollständig zu entsprechen (in gültigen Prozenten)

	Insgesamt	DAX	MDAX	SMAX	NEMAX
Ja	25,6	60,0	42,9	17,6	0,0
Teilweise	9,8	6,7	4,8	11,8	13,8
Nein	57,3	20,0	52,4	64,7	75,9
Noch keine Entscheidung getroffen	7,3	13,3	0,0	5,9	10,3