

» **Standpunktepapier**

Trends und Themen im Aufsichtsrat



Diversity, Anforderungen und Entlohnung

Das Anforderungsprofil eines Aufsichtsrates hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Die zum Teil hohe Komplexität der Geschäftsmodelle, eine starke Internationalisierung sowie veränderte regulatorische Rahmenbedingungen haben dazu geführt, dass die Anforderungen an die Tätigkeit sowie die Person des Aufsichtsrats gestiegen sind. Die Gewinnung und Bindung von qualifizierten und engagierten Aufsichtsratspersönlichkeiten wird daher für die Unternehmen immer wichtiger. In diesem Zusammenhang fordert der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) insbesondere eine stärkere Berücksichtigung von Frauen, die bisher in deutschen Aufsichtsräten eher unterrepräsentiert waren (Diversity). In der Praxis ergeben sich aus diesen Rahmenbedingungen drei zentrale Fragestellungen, die einer Antwort bedürfen:

- » In welcher Form, in welchem Zeitrahmen und mit welchen Instrumenten werden Diversity-Ziele durch die Unternehmen formuliert?
- » Wie schlagen sich höhere Qualifikationsanforderungen an Aufsichtsräte in der konkreten Besetzung von Aufsichtsratsfunktionen nieder, und welche Bedeutung kommt hierbei Anforderungsprofilen zu, wie sie beispielsweise durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) für den Financial Expert im Aufsichtsrat gefordert werden?
- » Welche Auswirkungen haben die genannten Entwicklungen auf die Vergütungshöhe und auf die Vergütungssystematik des Aufsichtsrats?

» Diversity

In Ziffer 5.4.1. der aktuellen Version des DCGK wird gefordert, dass der Aufsichtsrat so zusammengesetzt ist, „**dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen, die unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potenzielle Interessenkonflikte, eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder und Vielfalt (Diversity) berücksichtigen. Diese konkreten Ziele sollen insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen.**“

Mit dieser konkretisierten Empfehlung soll eine Verbesserung der Corporate Governance im Unternehmensinteresse herbeigeführt werden. Die Kodexkommission hatte hierbei nicht gesellschaftspolitische Legitimation hinsichtlich einer Steigerung der Repräsentanz von Frauen im Auge; vielmehr soll Diversity als zentrales Instrument der Innovationspolitik in den Unternehmen nutzbar gemacht werden. Hierzu fordert der Kodex über seine Empfehlung eine aktive Auseinander-

setzung der Unternehmen mit den sich stellenden Herausforderungen ein. Auch wenn der Begriff der Diversity im Kodex nicht ausdrücklich definiert wird, lässt sich erschließen, dass es hierbei um die Zusammensetzung des Aufsichtsrats geht, die gewährleistet, dass seine Mitglieder *insgesamt* über die zur ordnungsgemäßen und erfolgreichen Wahrnehmung seiner Aufgaben erforderlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und fachlichen Erfahrungen (Kompetenzen) verfügen.

Die erforderliche Vielfalt an Kenntnissen, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen soll somit durch die heterogene Zusammensetzung des Aufsichtsrats und damit die Bündelung der Erfahrungsprofile verschiedener Persönlichkeiten unter Beachtung der jeweiligen unternehmensspezifischen Situation gewonnen werden. Somit wird der Schwerpunkt von der Eignung des einzelnen Aufsichtsratsmitglieds hin auf die Zusammensetzung des Organs und das Zusammenspiel seiner Mitglieder verlagert.

In der zitierten Empfehlung des DCGK wird dem Aufsichtsrat nahegelegt, unter Beachtung des Kriteriums der Vielfalt

konkrete Ziele für seine Zusammensetzung zu benennen, sprich das Kompetenz- und Anforderungsprofil für das Gesamtgremium zu formulieren. Zumindest für die Anteilseignermandate wäre somit ein auf die spezifische Situation des Unternehmens zugeschnittener Kompetenzmix zu entwickeln und auf dieser Grundlage u.a. eine hinreichend „vielfältige“ Bandbreite an Anforderungen für die zukünftige Besetzung von Aufsichtsratsposten zu erarbeiten. In einem weiteren Schritt wären diese in Form konkreter Zielvorgaben an die zuständigen Wahlgremien weiterzuleiten.

Die konkrete Zielsetzung im Hinblick auf die Zusammensetzung des jeweiligen Aufsichtsrats sowie der Stand der Umsetzung sollen im Corporate Governance Bericht veröffentlicht werden. Somit legt die Kommission den Schwerpunkt in erster Linie auf Legitimation durch Verfahren und Transparenz, nicht jedoch auf bestimmte Ergebnisse. Wie Diversity für das jeweilige Unternehmen mit Leben gefüllt wird, bleibt der eigenverantwortlichen Entscheidung des Aufsichtsrats überlassen. In Besetzungsverfahren einzelner Aufsichtsratsposten wäre unter Anwendung der entwickelten Vielfaltskriterien jeweils auch zu prüfen, ob entsprechend qualifizierte Frauen zur Verfügung stehen.

Der aktuell jedoch am intensivsten diskutierte Weg der Umsetzung von Diversity ist die Einführung einer verbindlichen Frauenquote, obgleich sich eine solche Quote nicht direkt aus den Formulierungen des DCGK ableiten lässt und bezüglich ihrer Kompatibilität mit dem Professionalisierungspostulat zu hinterfragen ist.

» Anforderungsprofile

Mit dem Inkrafttreten des BilMoG werden für die Funktion des Financial Expert Qualifikationsanforderungen formuliert. In Literatur und Praxis findet seitdem eine Diskussion darüber statt, ob im Sinne einer umfassenden Professionalisierung die Erstellung von Anforderungsprofilen für den Aufsichtsrat nicht generell erfolgen sollte. Bei Anforderungsprofilen handelt es sich um schriftliche Beschreibungen der Anforderungsausprägungen einer Funktion im Aufsichtsrat. Anforderungsausprägungen können sich z.B. beziehen auf die Branchen- oder Führungserfahrung, die Kommunikati-

Flexibler für die Unternehmen wäre eine verfahrensmäßige Lösung z.B. einer Selbstverpflichtung zur systematischen Berücksichtigung von Frauen im Besetzungsprozess des Aufsichtsrats und ggf. weiterer Führungsebenen des betreffenden Unternehmens.

Unabhängig von der Form der Umsetzung der Diversity-Anforderungen ist es für den Aufsichtsrat erforderlich, eine Standortbestimmung vorzunehmen. Dies sollte in Form eines Abgleichs zwischen Ist- und Zielzustand im Hinblick auf Kompetenz- und Gender-Aspekte erfolgen; beide Aspekte müssen dazu im Zusammenhang betrachtet werden. Um dies sicherzustellen bietet sich die Erstellung eines umfassenden Kompetenzportfolios des Gesamtaufichtsrats mit Hilfe von Anforderungsprofilen an.

Demgegenüber ist das häufig zu hörende Argument der fehlenden Verfügbarkeit qualifizierter Frauen unseres Erachtens empirisch nicht haltbar. Eine Ausnahme wäre, dass von einem zukünftigen Aufsichtsrat Erfahrungen als Vorstandsmitglied verlangt würden - für diese Fälle gäbe es in Deutschland derzeit tatsächlich nur eine überschaubare Anzahl weiblicher Kandidaten.

onsfähigkeit oder die fachliche Kompetenz möglicher Inhaber dieser Funktion.

In der aktuellen Unternehmenspraxis finden sich bislang nur vereinzelt umfassende Anforderungsprofile, die neben dem Financial Expert weitere Aufsichtsratsfunktionen bzw. -rollen beschreiben. Dabei sind die Nutzenpotenziale von Anforderungsprofilen vielfältig. Zum einen bieten sie die strukturierte Grundlage dafür, die Überlegungen hinsichtlich des unternehmensspezifischen Qualifikations- und Gendernix transparent zu machen und somit als Basis für zukünftige Rekru-

tierungs- und Neubesetzungsentscheidungen bzw. Qualifizierungsmaßnahmen zu dienen. Ferner könnten solchermaßen ausgearbeitete Anforderungsprofile den Prozess der Effizienzprüfung unterstützen und die Grundlage für eine nach Rollen und Funktionen differenzierte Vergütungsbeurteilung darstellen - bzw. eine solche untermauern. Um diesen Anspruch zu erfüllen, greift es unseres Erachtens zu kurz, lediglich die allgemeine Rolle eines Aufsichtsrats im Rahmen eines Anforderungsprofils zu beschreiben. Vielmehr sollten die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden und des/der stellvertretenden Vorsitzenden, aber auch die Profile der Vorsitzenden bzw. Mitglieder spezieller Ausschüsse differenziert betrachtet werden. Erst hierdurch ergäbe sich ein vollständiges Bild für eine ganzheitliche Qualifikations- und Kompetenzplanung des Aufsichtsrats.

Eine weitere zentrale Frage in diesem Zusammenhang ist die nach den Qualifikations- und Kompetenzdimensionen, die in einem Anforderungsprofil abgedeckt werden sollten. Für die Ableitung von Kompetenzprofilen setzt Kienbaum ein vierdimensionales Kompetenzraster ein (vgl. Abb. 1). Neben Mindestanforderungen, wie sie unter anderem durch das Aktienrecht hinsichtlich der Person des Aufsichtsrats vorge-

geben werden (Dimension 1) unterscheidet der Kienbaum-Ansatz auch hinsichtlich besonderer fachlicher Anforderungen, die sich z.B. für die Vorsitzenden der einzelnen Ausschüsse ergeben (Dimension 2). Ferner werden geschäftsmodell-spezifische Anforderungen erfasst, die sich u.a. aus der Organisation (Konzern versus Mittelstand, Internationalisierungsgrad), der Abhängigkeit von Technologie (Fragen des Patentschutzes, Bedeutung von Schlüsseltechnologien) oder auch Personalfragen (Unternehmensnachfolge) ergeben können (Dimension 3). Die vierte Anforderungsdimension stellt auf situationspezifische Faktoren der Unternehmensentwicklung ab. So können beispielsweise in einer bestimmten Unternehmensphase Fragen der Restrukturierung (Downsizing, Dezentralisierung), der Fusion (Zukauf, Merger, feindliche Übernahme) oder auch des Börsengangs (IPO) relevant für die Besetzung von Aufsichtsratspositionen sein.

Ein solcher Ansatz bietet die Möglichkeit, ein differenziertes Anforderungsprofil für den Aufsichtsrat zu entwickeln, in dem auch überlagernde Faktoren wie der oben angesprochene Gendernmix sowie ggf. die Berücksichtigung ausländischer Experten enthalten sind.

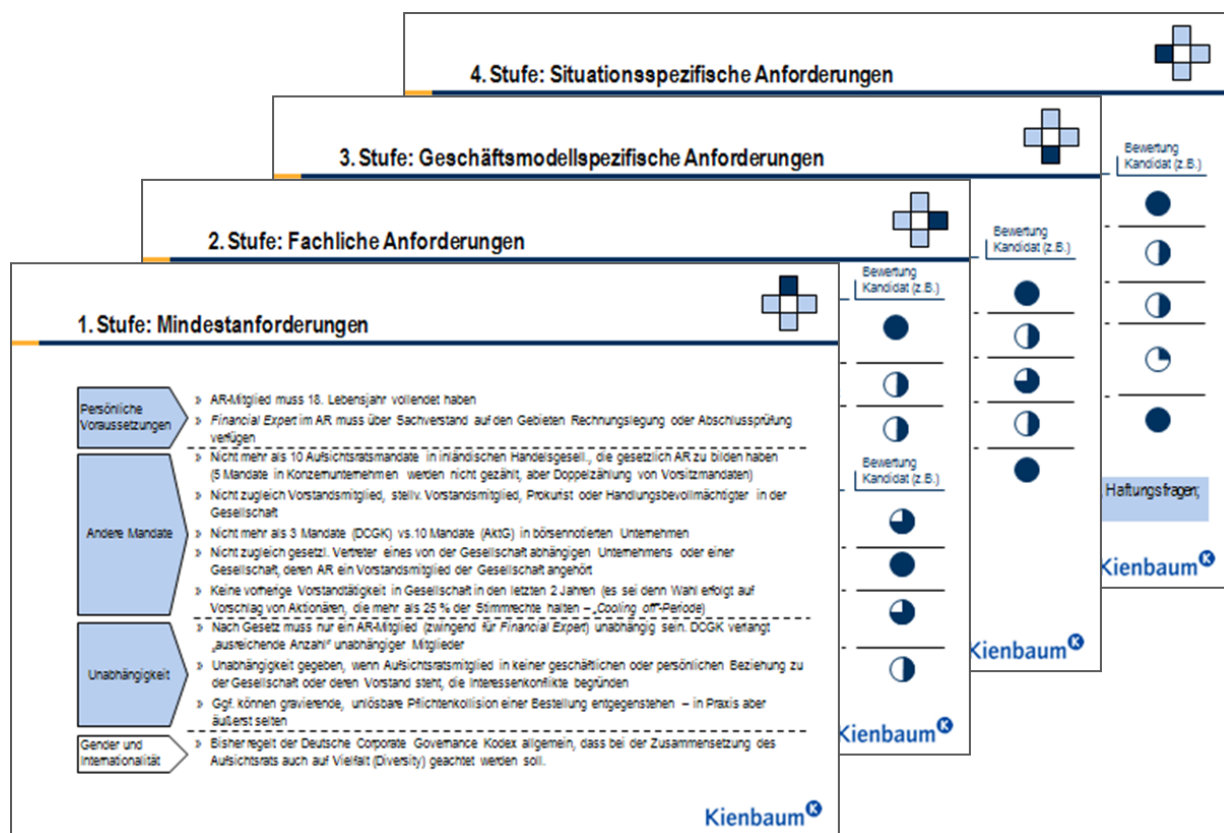


Abb. 1: Kienbaum 4-Stufen-Ansatz zur Ableitung von Anforderungsprofilen

» Vergütung des Aufsichtsrats

Die Festsetzung der Vergütungshöhe und -systematik für den Aufsichtsrat vollzieht sich zunehmend in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Anforderungen. Dieses entsteht durch die Zunahme regulatorischer Normen, die faktisch verschärften Haftungsregelungen sowie steigende Anforderungen an die Professionalität. Die Vergütung muss attraktiv sein und die gewünschten Anreize setzen, um qualifizierte Persönlichkeiten für die Übernahme eines Mandats zu gewinnen. Bereits heute sind Entwicklungen im Markt zu beobachten, von denen wir erwarten, dass sie sich künftig weiter fortsetzen werden.

Anstieg des Vergütungslevels

Für die kommenden Jahre erwarten wir eine signifikante Erhöhung des Vergütungslevels, die sich zumeist aus erfolgsunabhängigen Komponenten wie Fixum, Ausschussvergütung oder Funktionsvergütung speist.



Abb. 2: Vergütungssystematik des Aufsichtsrats

Die Ursache hierfür sehen wir unter anderem darin, dass die Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit nicht nur immer wieder eingefordert, sondern auch zunehmend umgesetzt wird. Auch die Umsetzung von Diversity bezogen auf ausländische Experten in den Aufsichtsräten dürfte das Vergütungslevel tendenziell nach oben heben, wenn das oftmals höhere Vergütungslevel für Non Executive Directors in monistischen Boardsystemen anderer Länder berücksichtigt. Zudem dürfte auch die Zunahme der Haftungsrisiken zu einem Anstieg der Vergütung führen.

Neben den Risiken, die sich allein aus der zunehmenden Komplexität der Geschäftsmodelle erklären, sind auch durch die jüngere Gesetzgebung wie das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) zusätzliche bzw. konkretisierte Haftungsrisiken hinzugekommen. Einen weiteren Grund sehen wir in der steigenden Arbeitsbelastung und in den wachsenden Kompetenzanforderungen der Aufsichtsräte. Zusätzlicher Arbeitsaufwand entsteht unter anderem durch die Bildung neuer Ausschüsse (z.B. Nominierung, Compliance) oder die Erhöhung der Sitzungsfrequenz. Bei der Häufigkeit der Sitzungen des Gesamtgremiums liegt Deutschland mit

durchschnittlich 4,4 Sitzungen im Jahr unter dem europäischen Durchschnitt. Hier zeigt sich tendenziell Nachholbedarf. Auch die Verkleinerung der Aufsichtsratsgremien führt zu einer Arbeitsverdichtung, die sich in der Vergütung widerspiegeln dürfte. So ist z.B. eine zunehmende Verbreitung der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) zu erkennen, die u.a. dazu genutzt wird, die Größe des Aufsichtsrats zu reduzieren.

Stärkere Differenzierung in der Ausschussvergütung

Die Mitarbeit und der Vorsitz in einem Ausschuss werden von der Mehrzahl der Unternehmen gesondert honoriert. In Anbetracht des Arbeitsaufwands und der zum Teil benötigten Expertise bietet sich eine Vergütungs-differenzierung anhand der Ausschusstätigkeit an. Hierbei sollte jedoch auch berücksichtigt werden, dass der erforderliche Arbeitsaufwand und die notwendige Expertise je nach Ausschuss variieren. Bei der vergütungspolitischen Differenzierung zeigt sich in der Praxis mit Ausnahme des

Prüfungs- und Nominierungsausschusses derzeit noch eine gewisse Zurückhaltung, da kaum auf objektive Grundlagen für eine solche Differenzierung der Vergütungsgestaltung zurückgegriffen wird. Eine Objektivierung könnte dadurch erleichtert werden, dass spezifische Anforderungsprofile für alle Aufsichtsratsfunktionen und somit auch für die Ausschussfunktionen erarbeitet werden. Auf Basis dieser Anforderungsprofile lässt sich eine Bewertung der persönlichen und fachlichen Anforderungen vornehmen. Hierdurch wird eine Versachlichung der Diskussion über differenzierte Ausschussvergütung ermöglicht.

Neubestimmung des Verhältnisses von erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Vergütungselementen

In der Praxis finden sich in Bezug auf erfolgsabhängige Aufsichtsratsentlohnung zwei grundsätzliche Vergütungsphilosophien (vgl. Abb. 3).

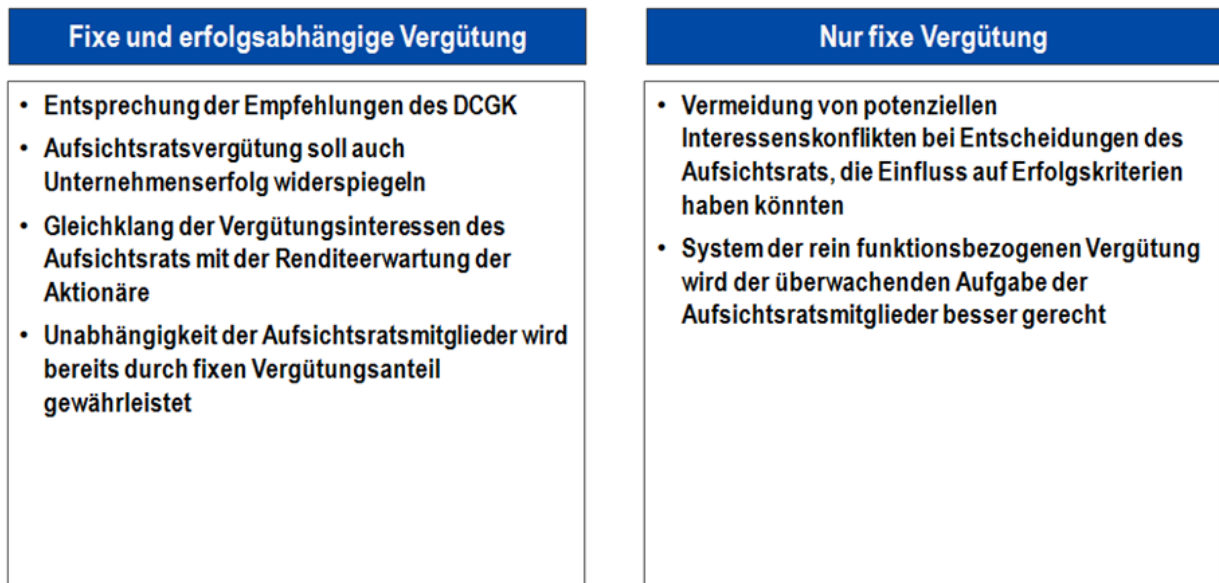


Abb. 3: Vergütungsphilosophien in Bezug auf erfolgsabhängige Aufsichtsratsvergütung

Aktuell sieht die Mehrzahl der Unternehmen in DAX und MDAX neben der erfolgsunabhängigen auch eine variable erfolgsabhängige Vergütungskomponente vor. Begründet wird dies vor allem mit:

- » der Entsprechung der Empfehlung des DCGK
- » dem Widerspiegeln des Unternehmenserfolgs auch in der Aufsichtsratsvergütung sowie

- » der Reflexion der Renditeerwartung der Aktionäre.

In einem Geschäftsjahr mit sinkenden Erträgen muss nach dieser Auffassung auch der Aufsichtsrat mittels variabler erfolgsbezogener Vergütungskomponenten Einbußen erleiden, da er das Vorstandshandeln kontrolliert und den Vorstand in Strategiefragen berät.

Jedoch finden sich in den genannten Börsensegmenten eine Reihe von Unternehmen, die sich bewusst nur für eine fixe erfolgsunabhängige Vergütung des Aufsichtsrats entschieden haben (u.a. Adidas, Daimler, FMC, MLP, Bauer, Fielmann, Demag Cranes, Fraport, GEA, MTU, SGL Carbon, ProSiebenSat1, Wincor Nixdorf). Als Begründung führen diese Unternehmen häufig an, dass damit potenzielle Interessenkonflikte bei Entscheidungen des Aufsichtsrats, die Einfluss auf Erfolgskriterien haben, vermieden werden können. Darüber hinaus werde ein System der rein funktionsbezogenen Vergütung der überwachenden Aufgabe des Aufsichtsrats besser gerecht.

Vertreter dieser Sichtweise argumentieren zudem, dass das Unternehmen gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten auf die Arbeit und die Anstrengungen des Aufsichtsrats angewiesen ist. In einer solchen Situation die Honorierung dieses Engagements abzusenken sei nicht vertretbar. Auch andere Stimmen machen sich für eine Vergütung von Aufsichtsräten ausschließlich in Form erfolgsunabhängiger Komponenten stark, so z.B. die Europäische Kommission sowie das International Corporate Governance Network, ein privater Zusammenschluss von fast 500 Corporate Governance Praktikern aus 45 Ländern, die insgesamt ca. 9,5 Billionen Dollar an Vermögen managen.

Unabhängig davon, wie man die Gründe für oder gegen eine erfolgsabhängige Vergütung im Einzelfall bewertet, sind beide Wege grundsätzlich gangbar. Dabei gilt es unter Berücksichtigung der jeweiligen Vergütungspräferenzen, den Schwerpunkt entweder auf die Honorierung von Kompetenz und Arbeitsaufwand im Rahmen von Fixum und Ausschussvergütung (erfolgsunabhängig) oder aber zusätzlich auf die Koppelung an den Unternehmenserfolg zu legen.

Die Entwicklungen weisen auf eine Zunahme derjenigen Unternehmen hin, die eine ausschließlich erfolgsunabhängige Aufsichtsratsvergütung praktizieren möchten. Bei denjenigen Unternehmen, die eine zum Teil erfolgsabhängige Vergütung bevorzugen, steht zu erwarten, dass die durch das VorstAG für die Vorstandsvergütung initiierten Entwicklungen auch bei der Vergütungsstruktur für den Aufsichtsrat teilweise nachvollzogen werden. Dies würde vor allem bedeuten, dass erfolgsabhängige Vergütung stärker als bisher auf Nachhaltigkeit und mehrjährige Bemessungsgrößen ausgerichtet wird. Hier erwarten wir einen deutlichen Rückgang im Gewicht der jahresbezogenen variablen Vergütung zugunsten mehrjährig ausgestalteter Modelle.

» Kienbaum-Leistungsangebot Aufsichtsrats-/Vorstandsbezüge

Bezüge des Aufsichtsrats

Angemessenheitsprüfung

- » Benchmarking-Gutachten zu Branchen-, Größen- und Indexvergleich

Kienbaum-Lösungen

Höhe und Struktur der Aufsichtsratsbezüge

- » Anforderungsprofile
- » Vergütungsphilosophie (Fixe Bezüge vs. Integration erfolgsabhängiger Elemente)
- » Höhe und Differenzierung fixer Bezüge (Vorsitzender, Stellvertreter und Mitglied des Aufsichtsrats)
- » Ausschusstätigkeit und Differenzierung (Vorsitzender, Mitglied des Ausschusses)
- » Sitzungsgelder
- » Umsatzsteuererstattung
- » Jahresbezogene und mehrperiodige variable Bezüge

Bezüge des Vorstands

Angemessenheitsprüfung (VorstAG)

- » Benchmarking-Gutachten zu Branchen-, Größen- und Landesvergleich (horizontale Üblichkeit)
- » Analyse und Benchmarking interner Gehaltsstrukturen (vertikale Üblichkeit)

Höhe und Struktur der Vorstandsvergütung (VorstAG)

- » Nachhaltigkeit, mehrjährige Bemessungsgrundlagen und Performance-Bewertung
- » Leistung des Vorstands
- » Gestaffelte Auszahlung und Cap
- » Transparenz und Nachvollziehbarkeit
- » Modularer Ansatz zur Umsetzung des VorstAG

Prozessdokumentation / Compliance (VorstAG)

- » Professionalisierte Prozesse zur Umsetzung der erweiterten Anforderungen an den Aufsichtsrat
- » Definition der Prozessinhalte und -schritte
- » Dokumentation aller Prozesselemente und Ergebnisse
- » Effizienz und Effektivität der Beschlussfassung, Risikomanagement

Kienbaum-Lösungen

» Ihre Ansprechpartner



Dr. Alexander v. Preen
Geschäftsführer / Partner
Kienbaum Management Consultants GmbH
Board Services
Ahlefelder Straße 47
51605 Gummersbach
Telefon +49 (2261) 703-602
Fax: +49 (2261) 703-506
E-Mail: alexander.vonpreen@kienbaum.com



Dr. Michael Bursee
Mitglied der Geschäftsleitung
Kienbaum Management Consultants GmbH
Board Services
Hohe Bleichen 19
20354 Hamburg
Telefon +49 (40) 3257-4062
Fax: +49 (40) 3257-4069
E-Mail: michael.bursee@kienbaum.com