

PRESSEMITTEILUNG

„Qualität der Aufsichtsratsarbeit leidet unter Großaktionären“

- **Aktuelle Studie „AUF SICHTSRATS-SCORE“ zeigt Schwächen in der Effizienz von Aufsichtsräten bei Unternehmen mit dominierenden Großaktionären.**
- **Deutsche Bank ist erneut Sieger im DAX-Ranking der besten Aufsichtsräte.**
- **Weitere Professionalisierung in zahlreichen Aufsichtsräten zu beobachten – wachsende Lücke zu Aufsichtsräten mit einem nicht mehr zeitgemäßen Rollenverständnis.**
- **Wandel der Aufsichtsratsvorsitzenden zum Teamplayer erforderlich.**

Essen, 4. Dezember 2015. Die Deutsche Bank hat erneut den besten Aufsichtsrat im DAX. Die Deutsche Börse klettert um einen Platz auf den zweiten Rang, gefolgt vom Sportartikelunternehmen adidas, dem Rückversicherer Münchener Rück und dem Versicherungskonzern Allianz. Das ist das Ergebnis der aktuellen Untersuchung „AUF SICHTSRATS-SCORE“. Für die Studie wird die Aufsichtsratsstätigkeit der Unternehmen in den wichtigsten deutschen Aktienindizes DAX und MDAX durch den Corporate-Governance-Experten Dr. Peter Ruhwedel untersucht, Wissenschaftlicher Leiter des KompetenzCentrums für Unternehmensführung und Corporate Governance an der FOM Hochschule. Der Spitzenreiter im MDAX ist ProSiebenSat.1, die sich nach dem Ausstieg zweier Großinvestoren deutlich verbessert hat. Auf den nachfolgenden Plätzen finden sich die Aareal Bank, Leoni, Axel Springer und Klöckner. Die Studie vergleicht bereits zum vierten Mal Arbeitsweise, Eignung, Diversität und Transparenz der Aufsichtsräte in DAX- und MDAX. Wie die Studienergebnisse zeigen, wirken Krisen häufig als Weckruf für die Aufsichtsräte. So haben sich etwa die Arbeitsweise bei der Deutschen Bank, ThyssenKrupp oder Telekom in den vergangenen Jahren deutlich verbessert; die gegenwärtigen Probleme bei VW und Gerry Weber dürften dagegen auch auf Defizite in den Aufsichtsräten zurückzuführen sein.

Deutsche Bank: Vorbild für VW-Aufsichtsrat

„Aufsichtsräte haben eine wichtige Funktion in der Risikoerkennung“, sagt Professor Peter Ruhwedel. „Hierfür ist es wichtig, dass Vorstand und Aufsichtsrat nicht gleichgeschaltet sind. Der Aufsichtsrat sollte vielmehr die Strategien und Investitionsvorhaben des Vorstands kritisch hinterfragen, um bereits im Vorfeld unnötige Risiken zu erkennen“. Diese Frühwarnfunktion scheint bei VW versagt zu haben. „Die seit längerem zu beobachtende Besetzung und Arbeitsweise des VW-Aufsichtsrats deuten darauf hin, dass die Kontrolle durch einige wenige Personen ausgeübt worden sein muss.“ Ganz anders dagegen der Aufsichtsrat

der Deutschen Bank: Die Ergebnisse der Studie „AUF SICHTSRATS-SCORE“ zeigen, dass der Aufsichtsrat des Bankhauses nach verschiedenen Skandalen die Zusammensetzung des Gremiums deutlich verändert und die Überwachungsarbeit weiter intensiviert hat. So wurden wichtige Funktionen im Aufsichtsrat in den vergangenen Jahren mit unabhängigen Experten neu besetzt. Und auch die Arbeitsintensität weist krisenbedingt weiterhin ein hohes Niveau auf. Mit sechs Plenumssitzungen, einem zweitägigen Strategieworkshop, Fortbildungsveranstaltungen für die Aufsichtsratsmitglieder sowie insgesamt 57 Ausschusssitzungen besteht ein engmaschiges Überwachungsnetz. „Der Deutsche Bank-Aufsichtsrat könnte den VW-Aufsichtsratsmitgliedern als Blaupause für notwendige Veränderungen dienen“, erläutert Professor Ruhwedel. „Mit der Einrichtung eines „Sonderausschuss Dieselmotoren“ haben sie einen ersten Schritt gemacht – neben organisatorischen Veränderungen wäre darüber hinaus zu überlegen, inwieweit die Zahl unabhängiger Fachexperten im VW-Aufsichtsrat erhöht werden kann.“

Unternehmen mit Großaktionären zeigen Schwächen in der Aufsichtsratsarbeit

„Insgesamt sind wir bei der Tätigkeit der Aufsichtsräte in Deutschland auf einem guten Weg“, so Ruhwedel. So weist eine große Zahl von Aufsichtsräten inzwischen ein hohes Maß an Professionalisierung auf, das weit über die rechtlichen Mindestanforderungen hinausgeht. Abweichungen zeigen die Untersuchungsergebnisse jedoch bei Familienunternehmen bzw. Unternehmen mit einem Großaktionär. In diesen Gesellschaften scheint der Aufsichtsrat seine Überwachungsfunktion eher an den gesetzlichen Mindeststandards auszurichten. So verfügen alle der gemessen am Aufsichtsrats-Score schwächsten 13 MDAX-Unternehmen über einen dominierenden Großaktionär, der zwischen 25% (Aurubis) und 100% (Jungheinrich) der Stimmrechte kontrolliert - bei der durchschnittlichen Präsenz auf Hauptversammlungen ist somit davon auszugehen, dass der Großaktionär das gesamte Unternehmen dominiert und wesentliche Entscheidungen beeinflusst. „Der Aufsichtsrat scheint nur eine untergeordnete Rolle zu spielen, da die Großaktionäre de facto über direkte Durchgriffsmöglichkeiten verfügen können“, so Ruhwedel.

Auch wenn verschiedene Studien zeigen, dass insbesondere Familienunternehmen häufig eine überdurchschnittliche Performance realisieren können, so gibt es immer wieder auch dramatische Negativbeispiele (s. etwa VW oder die zwischenzeitlich in den SDAX abgestiegene Gerry Weber AG). Ein professioneller und unabhängig besetzter Aufsichtsrat gewährleistet eine funktionsfähige und zukunftsgerichtete Unternehmensüberwachung und kann helfen, derartige Fehlentwicklungen zu vermeiden. „Die größte Herausforderung für Großaktionäre besteht in der Regel darin, unabhängige Experten in die Überwachungsgremien aufzunehmen“, erläutert Professor Ruhwedel. „Gleichzeitig liegt hierin oftmals der Schlüssel für die notwendige Professionalisierung der Gremien sowie eine Erhöhung der Diversität - beides wichtige Voraussetzungen für eine ausgewogene und risikoorientierte Überwachung.“

MDAX: Licht und Schatten

Ein modernes Rollenverständnis des Aufsichtsrats zeichnet sich insbesondere durch eine Besetzung der Gremien mit unabhängigen Experten, eine hohe Diversität, aktive Fachausschüsse, eine intensive Tätigkeit des Gesamtgremiums und eine hohe Transparenz aus – demgegenüber ist eine nicht mehr zeitgemäße Aufsichtsratsarbeit durch Passivität des Gesamtgremiums und die Dominanz des Aufsichtsratsvorsitzenden gekennzeichnet. Die Spitzengruppe der MDAX-Unternehmen kann sich dabei mit den DAX-Unternehmen messen; dies zeigt, dass eine vorbildliche Governance grundsätzlich keine Frage des Börsensegments, sondern des Rollenverständnisses des Aufsichtsrats ist. Die Studienergebnisse zeigen jedoch

auch, dass gerade bei MDAX-Unternehmen zum Teil noch ein erheblicher Nachholbedarf bei der Professionalisierung der Gremien besteht. „Eine Schlüsselrolle hat hierbei der Aufsichtsratsvorsitzende, der zu einem Teamplayer werden muss“, erläutert Professor Ruhwedel. „Ein dominanter Aufsichtsrat, der alle Aktivitäten bei sich konzentriert, sollte dagegen der Vergangenheit angehören.“

Professionelle Aufsichtsräte haben einen hohen Frauenanteil

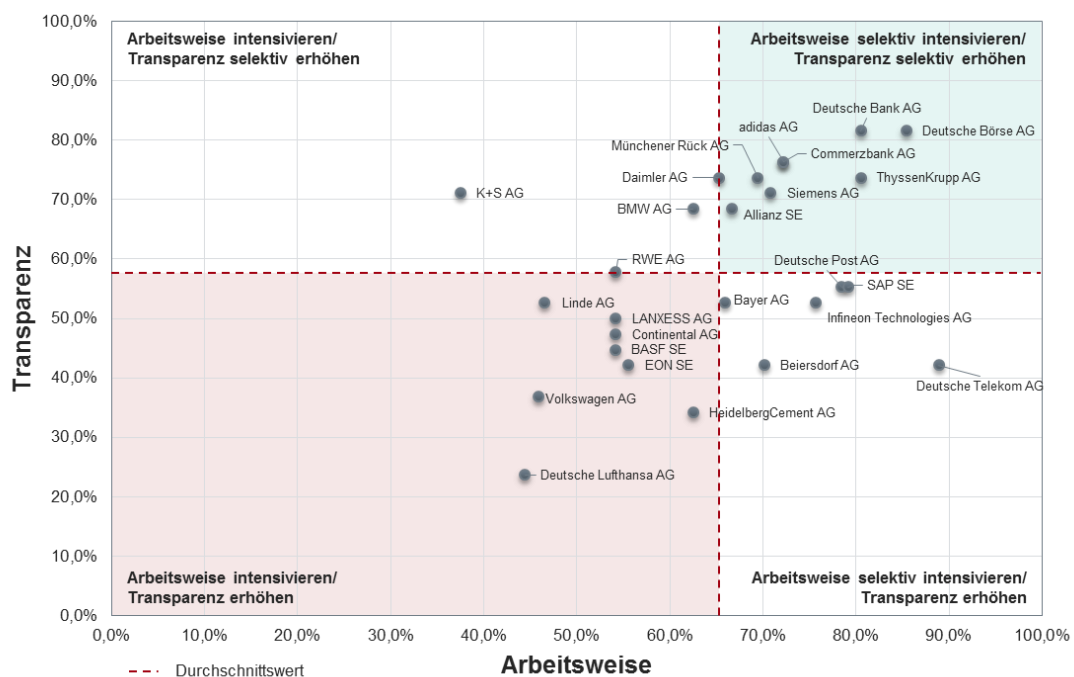
„Der notwendige Rollenwandel des Aufsichtsrats erfordert ein neues Selbstverständnis sowie ein hohes Maß an kritischer Selbstreflexionsfähigkeit der Aufsichtsratsmitglieder“, so Ruhwedel. Ein Indiz für die hierfür erforderliche Anpassungsfähigkeit der Gremien ist ein hoher Frauenanteil, da dieser zu einer stärker an Eignungskriterien orientierten Besetzung und zu einem Aufbrechen herkömmlicher Besetzungsmuster im Sinne eines „Old-Boys-Netzwerks“ führt – so zeigen die Studienergebnisse bei den DAX-Unternehmen, dass ein hoher Aufsichtsrats-Score positiv mit einem hohen Frauenanteil korreliert ist.

Zur Studie „AUF SICHTSRATS-SCORE“: Orientierungsrahmen für die Effizienzprüfung

Die Studie hat das Ziel, über die vergleichende Analyse der Aufsichtsräte (Benchmarking) und die Identifikation vorbildlicher Vorgehensweisen in den Aufsichtsräten einzelner Unternehmen (Best Practices) Anregungen für eine weitere Professionalisierung der Aufsichtsrats Tätigkeit zu geben. „Die Studienergebnisse sollen Aufsichtsräte bei der Weiterentwicklung der Strukturen, Prozesse und Arbeitsweise unterstützen und einen Orientierungsrahmen für eine Effizienzprüfung geben“, betont Professor Dr. Peter Ruhwedel, der mit dem Deutschen Institut für Effizienzprüfung (diep) Aufsichtsräte bei Effizienzprüfungen unterstützt.

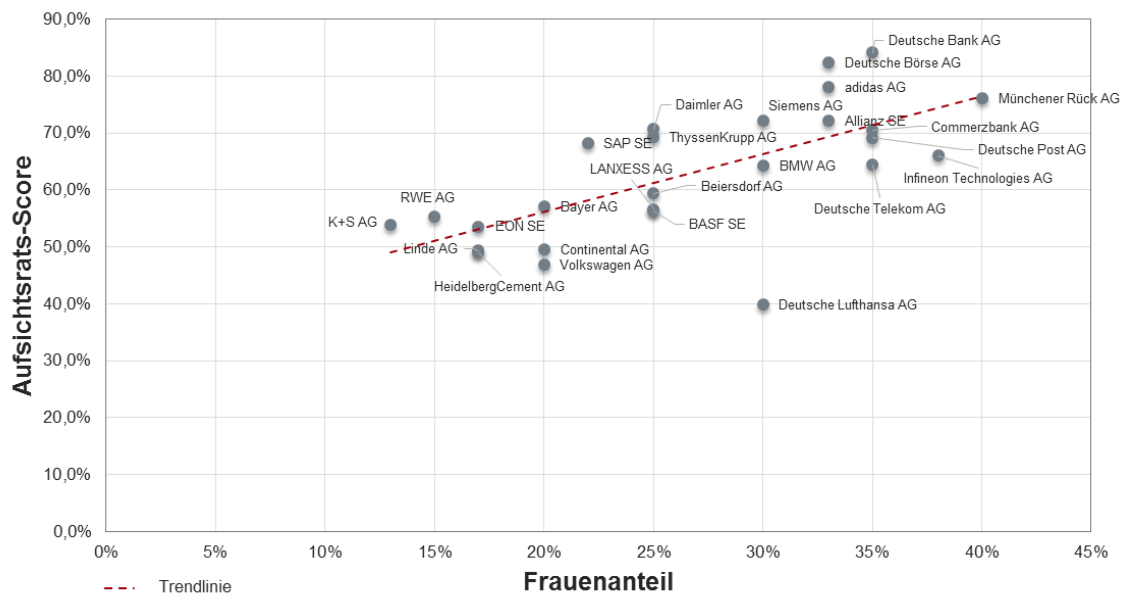
Studienergebnisse (Auszug):

Abb. 1: Arbeitsweise-Transparenz-Portfolio DAX (©Prof. Dr. Peter Ruhwedel)



- ❖ Die Aufsichtsräte im grünen Quadranten zeichnen sich im Gegensatz zum roten Quadranten durch ein hohes Maß an Professionalisierung aus

Abb. 2: Zusammenhang von Frauenanteil und Aufsichtsrats-Score im DAX
(©Prof. Dr. Peter Ruhwedel)



- ❖ Auch wenn eine Erhöhung des Frauenanteils nicht zwangsläufig zu einer Verbesserung der Aufsichtsrats-tätigkeit beiträgt, ist dies ein klares Indiz für den Willen des Gremiums, sich weiter zu professionalisieren

Abb. 3: AUFSICHTSRATS-SCORE 2015 im DAX (©Prof. Dr. Peter Ruhwedel)

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

AUFSICHTSRATS-SCORE 2015 im MDAX (©Prof. Dr. Peter Ruhwedel)

	Anzahl AR- Mitglieder	Ø Vergütung	Arbeits- weise	Eignung	Diversity	Trans- parenz	Summe AR- Score	▲
ProSiebenSat.1 SE	9	108.800 €	86,7%	58,3%	100,0%	55,3%	75,0%	+
Aareal Bank AG	12	83.417 €	72,2%	91,7%	75,0%	68,4%	74,4%	-
Leoni AG	12	120.167 €	68,8%	100,0%	50,0%	76,3%	72,9%	+
Axel Springer SE	9	333.333 €	82,8%	58,3%	75,0%	50,0%	68,1%	+
Klößner Co. SE	6	77.667 €	60,2%	83,3%	25,0%	92,1%	67,9%	=
KUKA AG	12	71.250 €	82,6%	66,7%	50,0%	55,3%	67,1%	-
TUI AG	20	134.967 €	77,8%	33,3%	100,0%	52,6%	66,9%	+
Bilfinger Berger SE	12	108.417 €	59,7%	100,0%	50,0%	60,5%	64,5%	+
Hugo Boss AG	12	184.083 €	59,7%	66,7%	100,0%	50,0%	63,9%	+
OSRAM Licht AG	12	87.941 €	68,1%	83,3%	50,0%	55,3%	63,8%	n.a.
Brenntag AG	6	139.333 €	58,6%	50,0%	75,0%	71,1%	63,5%	+
Rhön-Klinikum AG	16	161.625 €	72,9%	75,0%	50,0%	50,0%	62,9%	-
Deutsche Euroshop AG	9	34.708 €	58,6%	91,7%	50,0%	57,9%	62,1%	+
LEG Immobilien AG	6	51.566 €	65,6%	100,0%	50,0%	34,2%	59,0%	-
Metro AG	20	85.990 €	73,6%	41,7%	50,0%	47,4%	57,4%	-
Gerresheimer Glas AG	12	90.489 €	53,5%	50,0%	75,0%	55,3%	56,7%	+
Celesio AG	12	67.867 €	54,2%	58,3%	75,0%	50,0%	56,7%	-
Evonik Industries AG	20	140.800 €	59,7%	41,7%	50,0%	63,2%	56,6%	+
GEA Group AG	12	96.554 €	59,7%	66,7%	75,0%	34,2%	55,4%	=
DMG Mori AG	12	90.457 €	54,9%	83,3%	50,0%	39,5%	53,8%	-
Fraport AG	20	43.833 €	72,9%	58,3%	25,0%	39,5%	53,5%	-
Symrise AG	12	78.083 €	58,3%	33,3%	50,0%	57,9%	53,2%	+
Vonovia SE	12	94.167 €	55,6%	75,0%	25,0%	52,6%	53,0%	n.a.
Norma Group SE	6	76.667 €	54,7%	75,0%	50,0%	39,5%	52,5%	+
Dürr AG	12	83.679 €	59,0%	66,7%	50,0%	36,8%	52,2%	-
TAG Immobilien AG	6	51.012 €	61,7%	75,0%	0,0%	52,6%	51,7%	-
MTU Aero Engines AG	12	95.194 €	54,2%	58,3%	25,0%	57,9%	51,5%	-
Wincor Nixdorf AG	12	55.708 €	52,1%	75,0%	50,0%	31,6%	49,1%	-
Kion Group AG	16	73.972 €	54,2%	58,3%	50,0%	36,8%	49,0%	n.a.
Fuchs Petrolub SE	6	95.167 €	46,9%	75,0%	25,0%	50,0%	48,8%	-
Stada Arzneimittel AG	9	116.111 €	49,2%	100,0%	25,0%	34,2%	48,7%	-
Deutsche Wohnen AG	6	40.000 €	75,0%	75,0%	0,0%	21,1%	47,6%	-
Südzucker AG	20	75.000 €	54,9%	58,3%	50,0%	28,9%	46,9%	=
Rheinmetall AG	16	84.375 €	33,3%	91,7%	50,0%	39,5%	46,4%	-
Hannover Rückvers. SE	9	103.711 €	43,0%	25,0%	100,0%	34,2%	46,2%	-
Krones AG	12	52.333 €	42,4%	91,7%	25,0%	28,9%	43,1%	+
Elring Klinger AG	12	50.667 €	31,3%	91,7%	50,0%	28,9%	42,4%	+
MAN SE	16	52.063 €	41,7%	50,0%	50,0%	34,2%	41,9%	-
Hochtief AG	16	173.963 €	51,4%	16,7%	75,0%	23,7%	41,4%	-
Salzgitter AG	21	75.190 €	56,3%	83,3%	25,0%	5,3%	40,3%	+
Fielmann AG	16	26.750 €	28,5%	66,7%	75,0%	21,1%	39,0%	+
Jungheinrich AG	12	94.917 €	36,1%	75,0%	50,0%	15,8%	37,9%	n.a.
Gerry Weber Int. AG	12	85.000 €	43,1%	16,7%	50,0%	34,2%	37,5%	=
Kabel Deutschland AG	12	26.500 €	36,1%	66,7%	75,0%	5,3%	37,3%	-
Wacker AG	16	108.065 €	38,2%	66,7%	25,0%	26,3%	36,9%	-
Talanx AG	16	150.750 €	38,2%	8,3%	25,0%	42,1%	32,9%	-
Aurubis AG	12	89.156 €	35,4%	8,3%	25,0%	15,8%	23,9%	-

**Gerne senden wir Ihnen die vollständige Studie zu. Bitte senden Sie uns eine E-Mail an:
peter.ruhwedel@fom.de**

Über den Autor der Studie Professor Dr. Peter Ruhwedel:

Peter Ruhwedel ist Wissenschaftlicher Leiter des KCU KompetenzCentrum für Unternehmensführung & Corporate Governance und Professor für Strategisches Management und Organisation an der FOM Hochschule in Duisburg. Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich Corporate Governance, insbesondere Fragen der Zusammensetzung und Tätigkeit von Aufsichtsräten. Vor seiner Berufung an die FOM Hochschule im Jahr 2011 war er über zehn Jahre als Unternehmensberater tätig, zuletzt als Partner einer international führenden Managementberatung. Neben seiner Tätigkeit als Hochschullehrer ist Peter Ruhwedel Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des Deutschen Instituts für Effizienzprüfung (diep).

Pressekontakt:

Prof. Dr. Peter Ruhwedel
Wissenschaftlicher Leiter
KCU KompetenzCentrum für Unternehmensführung & Corporate Governance
Professur für Strategisches Management und Organisation
FOM Hochschule für Oekonomie & Management
Tec-Center | Bismarckstr. 120 | 47057 Duisburg
Fon: +49-203-984 20 784
Email: peter.ruhwedel@fom.de
Web: www.fom.de/kcu