

## **PRESSEMITTEILUNG**

### **„Aufsichtsräte mit Zweiklassengesellschaft“**

- **Aktuelle Studie „AUF SICHTSRATS-SCORE“ analysiert DAX- und MDAX-Aufsichtsräte auf Basis der im Jahr 2017 durch die Unternehmen veröffentlichten Informationen**
- **Studienergebnisse zeigen erhebliche Qualitäts-Unterschiede in den Aufsichtsräten von DAX- und MDAX-Unternehmen**
- **Commerzbank ist Erstplatzierter im Ranking der besten Aufsichtsräte**
- **Investoren drängen in Aufsichtsräte**
- **Aufsichtsratsvergütung mit erheblichem Gefälle**

**Duisburg, 26. Januar 2018.** Der Commerzbank-Aufsichtsrat liegt erstmals auf Platz 1 im AUF SICHTSRATS-SCORE. Auf den nachfolgenden Plätzen folgen Stada, Leoni, Osram und Aareal Bank. Der hohe Anteil von MDAX-Gesellschaften in den Top Five verdeutlicht, dass eine vorbildliche Aufsichtsratsarbeit keine Frage der Indexzugehörigkeit oder Unternehmensgröße ist. Für die Studie wird die Aufsichtsratsarbeit der Unternehmen in den wichtigsten deutschen Aktienindizes DAX und MDAX auf Basis der im Jahr 2017 veröffentlichten Informationen durch den Corporate-Governance-Experten Prof. Dr. Peter Ruhwedel untersucht. Ruhwedel ist Wissenschaftlicher Leiter des KompetenzCentrums für Unternehmensführung und Corporate Governance an der FOM Hochschule. Zweitplatzierter im DAX ist Infineon, gefolgt von Deutscher Börse, Deutscher Bank und Münchner Rück. Die Studie vergleicht bereits zum sechsten Mal Arbeitsweise, Transparenz und Zusammensetzung der Aufsichtsräte in DAX und MDAX. In diesem Jahr besonders auffallend ist der deutliche Unterschied zwischen Aufsichtsräten mit einer sehr hohen Bewertung und Gremien, deren Arbeitsweise, Transparenz und Zusammensetzung deutlich abfällt.

#### **Commerzbank zeichnen zahlreiche Merkmale moderner Aufsichtsräte aus**

Mit einem Aufsichtsrats-Score von 81,1% führt der Commerzbank-Aufsichtsrat das Ranking in diesem Jahr an. „Den Commerzbank-Aufsichtsrat zeichnen zahlreiche Merkmale eines modernen Aufsichtsrats aus“, erläutert Professor Ruhwedel. „Mit einer großen Diversität der Aufsichtsratsmitglieder, einer Gesamtzahl von 37 Plenums- und Ausschusssitzungen einschließlich eines zweitägigen Strategieworkshops sowie einer vorbildlichen Transparenz bringt er alle Voraussetzungen für eine intensive Überwachung des Vorstands mit.“

Unternehmen und ihre Aufsichtsräte stehen vor erheblichen Herausforderungen. Im Mittelpunkt stehen dabei die in nahezu alle Branchen begonnene digitale Transformation der Geschäftsmodelle sowie - eng damit verbunden - ein wachsender Wettbewerbsdruck. „Ohne eine enge Einbindung der Aufsichtsräte und eine intensive Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie ist eine sinnvolle Überwachung des Vorstands nicht möglich“, so Professor Ruhwedel. Die Commerzbank stehe hier „exemplarisch für eine größere Zahl von Gremien, die sich aktiv einbringen und den Vorstand intensiv begleiten“.

## **Aufsichtsräte mit erheblichen Qualitäts-Unterschieden**

Mit einem Durchschnittswert von 67,1% des maximalen Punktwertes liegt der AR-Score der DAX-Gesellschaften um 0,7%-Punkte über dem Vorjahrsdurchschnitt. Der MDAX sinkt dagegen leicht um 0,2%-Punkte auf 56,1% und liegt damit insgesamt weiterhin deutlich unter dem DAX-Niveau. „Die Studienergebnisse zeigen, dass zum Teil erhebliche Unterschiede zwischen Unternehmen mit einem modernen Rollenverständnis des Aufsichtsrats und Unternehmen mit einer nicht mehr zeitgemäßen Arbeitsweise bestehen“, erläutert Prof. Ruhwedel. „Es gibt noch immer Aufsichtsräte, die in Summe nur auf zehn oder weniger Aufsichtsrats- und Ausschusssitzungen kommen“, so Ruhwedel. „Gemessen an den Aufgaben und Anforderungen ist dies inakzeptabel.“

Auffallend ist dabei, dass gerade im MDAX viele Unternehmen nur sehr geringe Punktwerte erzielen. So kommen die untersten zehn Unternehmen nur auf einen durchschnittlichen AR-Score von 38,9% (im Vergleich dazu: die untersten zehn DAX-Unternehmen erreichen einen Durchschnitt von 58,7%). Eine Ursache könnte darin liegen, dass DAX-Gesellschaften deutlich stärker im Fokus des Kapitalmarktes stehen und sich somit - auf Dauer - keine Vernachlässigung relevanter Governance-Kriterien erlauben können. Im MDAX gibt es dagegen eine deutlich größere Zahl von Gesellschaften mit einem dominierenden Großaktionär - für diese scheinen Anforderungen des Kapitalmarktes nur eine geringere Bedeutung zu haben.

## **Druck der Investoren**

Investoren drängen immer häufiger aktiv in die Aufsichtsräte. Dabei werden Defizite in der Zusammensetzung und Tätigkeit der Gremien identifiziert und auch gegen den Willen von Vorstand und Aufsichtsrat Veränderungen durchgesetzt. Besonders deutlich wurde dies am Beispiel von Stada. Ausgehend von Defiziten in der Corporate Governance des Unternehmens wurde Stada im vergangenen Jahr Ziel einer Attacke aktivistischer Investoren. Sie bemängelten insbesondere fehlende Kompetenzen im Aufsichtsrat und eine unzureichende Kommunikation mit den Investoren. Der Aufsichtsrat hat daraufhin verschiedene Maßnahmen durchgeführt, die im Ergebnis eine Übernahme des Unternehmens jedoch nicht mehr verhindern konnten. „Unternehmen sollten proaktiv ihre Corporate Governance an berechtigten Anforderungen der Investoren ausrichten, um hier kein Einfallstor für mögliche Angriffe zu schaffen“, rät Prof. Ruhwedel.

## **Aufsichtsratsvergütung mit großem Gefälle**

Die DAX-Aufsichtsräte verdienen mit durchschnittlich 172.000 Euro pro Aufsichtsratsmitglied 10% mehr als im Vorjahr und damit weiterhin deutlich mehr als ein Aufsichtsratsmitglied im MDAX (108.000 Euro; +5%); hierbei ist jedoch eine sehr große Streuung zwischen Axel Springer (333.333 Euro pro Mitglied) mit der höchsten Durchschnittsvergütung und Deutsche Euroshop (34.708 Euro pro Mitglied) mit der geringsten zu beobachten. Im DAX werden die höchsten Durchschnittsvergütungen bei BMW (269.686 Euro), Volkswagen (269.828 Euro) und Siemens (257.545 Euro) gezahlt. Die geringste Vergütung zahlen Adidas (82.958 Euro), thyssenkrupp (84.546 Euro) und Deutsche Lufthansa (108.500 Euro), wobei die Streuung weniger ausgeprägt ist als bei den MDAX-Gesellschaften.

Auch bezogen auf die Gesamtzahl der Plenums- und Ausschusssitzungen sind erhebliche Vergütungsunterschiede zu beobachten. So liegt etwa die Bandbreite im DAX zwischen ca. 16.000 EUR je Sitzung bei den BASF-Aufsichtsratsmitgliedern und ca. 2.700 EUR je Sitzung bei

den Deutsche Bank-Räten, wobei hier unterschiedliche Funktionen der Aufsichtsratsmitglieder und der notwendige Vor- und Nachbereitungsaufwand unberücksichtigt bleiben. Eine ähnliche Spreizung kann im MDAX beobachtet werden: während ein Brenntag-Aufsichtsratsmitglied im Durchschnitt ca. 15.000 EUR je Sitzung erhält, erhalten Aufsichtsratsmitglieder bei Fraport ca. 1.700 EUR.

### Zur Studie „AUF SICHTSRATS-SCORE“: Orientierungsrahmen für Gremienarbeit

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse basieren auf einer Analyse der im Jahr 2017 veröffentlichten Informationen zur Arbeitsweise, Transparenz und Besetzung der DAX- und MDAX-Aufsichtsräte. Die in diesem Jahr überarbeitete Studie hat das Ziel, über die vergleichende Analyse formaler Aspekte der Aufsichtsgremien (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 ihre Tätigkeit geben“, betont Professor Dr. Peter Ruhwedel, der mit dem Deutschen Institut für Effizienzprüfung (diep) Aufsichtsräte bei Effizienzprüfungen unterstützt.

### Studienergebnisse (Auszug):

#### AUF SICHTSRATS-SCORE im DAX (©Prof. Dr. Peter Ruhwedel)

|                          | Anzahl AR-Mitglieder | Ø Vergütung | Arbeitsweise | Transparenz | Zusammensetzung | Summe AR-Score |
|--------------------------|----------------------|-------------|--------------|-------------|-----------------|----------------|
| Commerzbank AG           | 20                   | 147.225 €   | 75,8%        | 81,1%       | 91,7%           | 81,1%          |
| Infineon Technologies AG | 16                   | 127.005 €   | 77,3%        | 75,7%       | 79,2%           | 77,0%          |
| Deutsche Börse AG        | 12                   | 147.075 €   | 81,1%        | 69,6%       | 79,2%           | 76,1%          |
| Deutsche Bank AG         | 20                   | 250.833 €   | 81,8%        | 68,8%       | 75,0%           | 75,2%          |
| Münchener Rück AG        | 20                   | 128.013 €   | 75,8%        | 69,6%       | 83,3%           | 74,8%          |
| BASF SE                  | 12                   | 244.792 €   | 60,6%        | 86,5%       | 75,0%           | 73,8%          |
| Allianz SE               | 12                   | 168.767 €   | 73,5%        | 65,2%       | 91,7%           | 73,8%          |
| EON SE                   | 18                   | 202.287 €   | 71,2%        | 73,9%       | 75,0%           | 73,1%          |
| Daimler AG               | 20                   | 175.000 €   | 65,2%        | 73,9%       | 75,0%           | 70,6%          |
| SAP SE                   | 18                   | 202.889 €   | 75,8%        | 58,7%       | 83,3%           | 70,4%          |
| BMW AG                   | 20                   | 269.686 €   | 62,1%        | 73,9%       | 75,0%           | 69,4%          |
| Beiersdorf AG            | 12                   | 119.250 €   | 89,4%        | 50,0%       | 66,7%           | 69,1%          |
| ProSiebenSat.1 SE        | 9                    | 170.422 €   | 85,8%        | 51,4%       | 66,7%           | 68,2%          |
| Deutsche Post AG         | 20                   | 131.100 €   | 80,3%        | 56,5%       | 66,7%           | 68,1%          |
| adidas AG                | 16                   | 82.958 €    | 67,4%        | 65,2%       | 75,0%           | 68,1%          |
| RWE AG                   | 20                   | 137.300 €   | 80,3%        | 54,3%       | 70,8%           | 68,0%          |
| thyssenkrupp AG          | 20                   | 84.546 €    | 62,1%        | 78,4%       | 54,2%           | 67,0%          |
| Deutsche Telekom AG      | 20                   | 142.946 €   | 84,1%        | 52,2%       | 62,5%           | 67,0%          |
| Siemens AG               | 20                   | 257.545 €   | 71,2%        | 50,0%       | 75,0%           | 63,5%          |
| Linde AG                 | 12                   | 211.465 €   | 63,6%        | 58,7%       | 50,0%           | 58,9%          |
| Continental AG           | 20                   | 243.900 €   | 66,7%        | 56,8%       | 45,8%           | 58,5%          |
| Bayer AG                 | 20                   | 173.950 €   | 59,8%        | 43,5%       | 83,3%           | 58,0%          |
| Vonovia SE               | 12                   | 153.333 €   | 56,8%        | 41,3%       | 75,0%           | 54,2%          |
| Volkswagen AG            | 20                   | 269.828 €   | 68,2%        | 39,1%       | 54,2%           | 53,8%          |
| HeidelbergCement AG      | 12                   | 118.892 €   | 60,6%        | 45,9%       | 54,2%           | 53,5%          |
| Deutsche Lufthansa AG    | 20                   | 108.500 €   | 56,1%        | 39,1%       | 70,8%           | 52,2%          |

(Aufgrund der eingeschränkten Rolle des Aufsichtsrats ohne KGaA)

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

|                            | Anzahl AR-<br>Mitglieder | Ø<br>Vergütung | Arbeits-<br>weise | Trans-<br>parenz | Zusammen-<br>setzung | Summe AR-<br>Score |
|----------------------------|--------------------------|----------------|-------------------|------------------|----------------------|--------------------|
| Stada Arzneimittel AG      | 9                        | 119.095 €      | 89,2%             | 79,2%            | 66,7%                | 80,7%              |
| Leoni AG                   | 12                       | 122.917 €      | 84,1%             | 80,4%            | 70,8%                | 80,0%              |
| OSRAM Licht AG             | 12                       | 97.800 €       | 78,0%             | 78,4%            | 83,3%                | 79,2%              |
| Aareal Bank AG             | 12                       | 127.583 €      | 81,8%             | 70,3%            | 83,3%                | 77,5%              |
| alstria Office REIT-AG     | 6                        | 57.893 €       | 79,2%             | 56,5%            | 91,7%                | 72,6%              |
| Axel Springer SE           | 9                        | 333.333 €      | 75,0%             | 59,5%            | 79,2%                | 69,6%              |
| Deutsche Euroshop AG       | 9                        | 34.708 €       | 65,8%             | 67,6%            | 70,8%                | 67,5%              |
| Covestro AG                | 12                       | 143.500 €      | 59,1%             | 64,9%            | 87,5%                | 67,1%              |
| Evonik Industries AG       | 20                       | 161.950 €      | 71,2%             | 63,0%            | 66,7%                | 67,0%              |
| Bilfinger Berger SE        | 12                       | 113.583 €      | 65,2%             | 54,1%            | 91,7%                | 66,0%              |
| K+S AG                     | 16                       | 126.953 €      | 60,6%             | 67,6%            | 66,7%                | 64,6%              |
| Hugo Boss AG               | 12                       | 128.333 €      | 69,7%             | 54,1%            | 75,0%                | 64,5%              |
| Deutsche Pfandbriefbank AG | 9                        | 74.177 €       | 80,0%             | 45,7%            | 70,8%                | 64,4%              |
| Kion Group AG              | 16                       | 72.859 €       | 74,2%             | 50,0%            | 62,5%                | 62,2%              |
| Lanxess AG                 | 12                       | 156.558 €      | 53,0%             | 64,9%            | 75,0%                | 62,2%              |
| Fraport AG                 | 20                       | 45.108 €       | 78,8%             | 54,1%            | 41,7%                | 61,5%              |
| LEG Immobilien AG          | 6                        | 92.639 €       | 63,3%             | 52,2%            | 75,0%                | 61,2%              |
| Norma Group SE             | 6                        | 76.667 €       | 65,0%             | 48,6%            | 58,3%                | 57,1%              |
| Brenntag AG                | 6                        | 168.333 €      | 42,5%             | 64,9%            | 66,7%                | 56,3%              |
| Schaeffler AG              | 20                       | 92.200 €       | 57,6%             | 48,6%            | 66,7%                | 55,8%              |
| GEA Group AG               | 12                       | 101.403 €      | 57,6%             | 41,3%            | 79,2%                | 55,4%              |
| Deutsche Wohnen AG         | 6                        | 90.417 €       | 81,7%             | 34,8%            | 41,7%                | 54,9%              |
| Südzucker AG               | 20                       | 90.000 €       | 48,5%             | 48,6%            | 75,0%                | 53,9%              |
| Symrise AG                 | 12                       | 80.292 €       | 57,6%             | 45,7%            | 62,5%                | 53,8%              |
| Gerresheimer AG            | 12                       | 89.698 €       | 39,4%             | 54,1%            | 79,2%                | 53,2%              |
| Fuchs Petrolub SE          | 6                        | 128.500 €      | 44,2%             | 59,5%            | 58,3%                | 53,1%              |
| Dürr AG                    | 12                       | 99.052 €       | 53,0%             | 47,8%            | 62,5%                | 52,8%              |
| Zalando SE                 | 9                        | 65.038 €       | 46,7%             | 45,7%            | 75,0%                | 51,9%              |
| Rheinmetall AG             | 16                       | 84.375 €       | 54,5%             | 47,8%            | 45,8%                | 50,1%              |
| Aurubis AG                 | 12                       | 122.279 €      | 68,2%             | 35,1%            | 29,2%                | 47,2%              |
| Hannover Rück SE           | 9                        | 108.878 €      | 40,0%             | 48,6%            | 58,3%                | 47,1%              |
| TAG Immobilien AG          | 6                        | 60.833 €       | 40,0%             | 45,9%            | 50,0%                | 44,4%              |
| Hochtief AG                | 16                       | 112.900 €      | 47,0%             | 26,1%            | 75,0%                | 44,2%              |
| MTU Aero Engines AG        | 12                       | 89.833 €       | 38,6%             | 48,6%            | 45,8%                | 44,1%              |
| Krones AG                  | 12                       | 52.750 €       | 34,1%             | 39,1%            | 62,5%                | 41,8%              |
| Talanx AG                  | 16                       | 156.625 €      | 35,6%             | 48,6%            | 33,3%                | 40,4%              |
| Rational AG                | 6                        | 200.000 €      | 51,7%             | 21,6%            | 50,0%                | 39,3%              |
| Salzgitter AG              | 21                       | 75.238 €       | 55,3%             | 8,7%             | 54,2%                | 36,4%              |
| Wacker Chemie AG           | 16                       | 135.313 €      | 35,6%             | 27,0%            | 50,0%                | 35,1%              |
| Jungheinrich AG            | 12                       | 94.167 €       | 36,4%             | 10,9%            | 70,8%                | 33,1%              |
| Fielmann AG                | 16                       | 52.750 €       | 31,1%             | 10,9%            | 66,7%                | 30,1%              |

(Aufgrund der eingeschränkten Rolle des Aufsichtsrats ohne KGaA)

**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).

**Kontakt:**

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