

---

# Kienbaum-Studie

## Aufsichtsratsausschüsse 2008

# Aufsichtsratsausschüsse 2008

---

**Die Ihnen vorliegende Studie wurde in diesem Jahr zum ersten Mal erstellt. Im Februar und März 2008 haben 45 Dax 100-Unternehmen den Fragebogen per Internet ausgefüllt.**

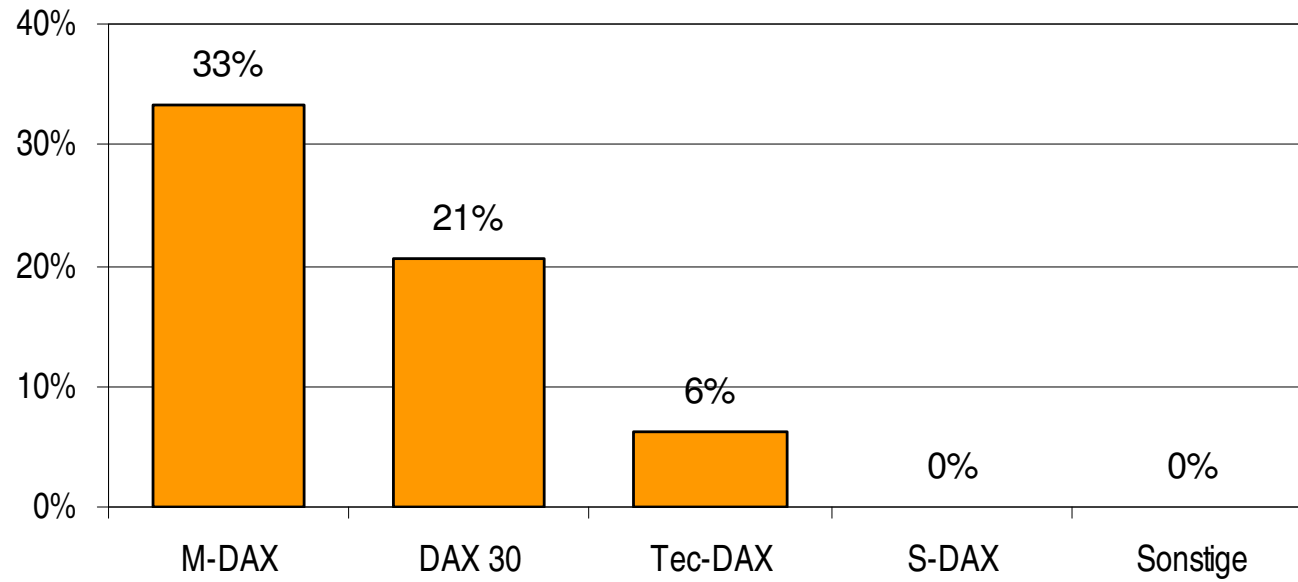
Anlass für die Studie „Aufsichtsratsausschüsse 2008“ ist die aktuelle Diskussion über die Vergütung von Vorständen und Aufsichtsräten und den Corporate Governance Kodex.

Nominierungsausschüsse für Vorschläge zur Besetzung der Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat gewinnen an Bedeutung. Dort werden die Weichen dafür gestellt, dass die anderen Aufsichtsratsausschüsse mit hoch qualifizierten Vertretern besetzt werden.

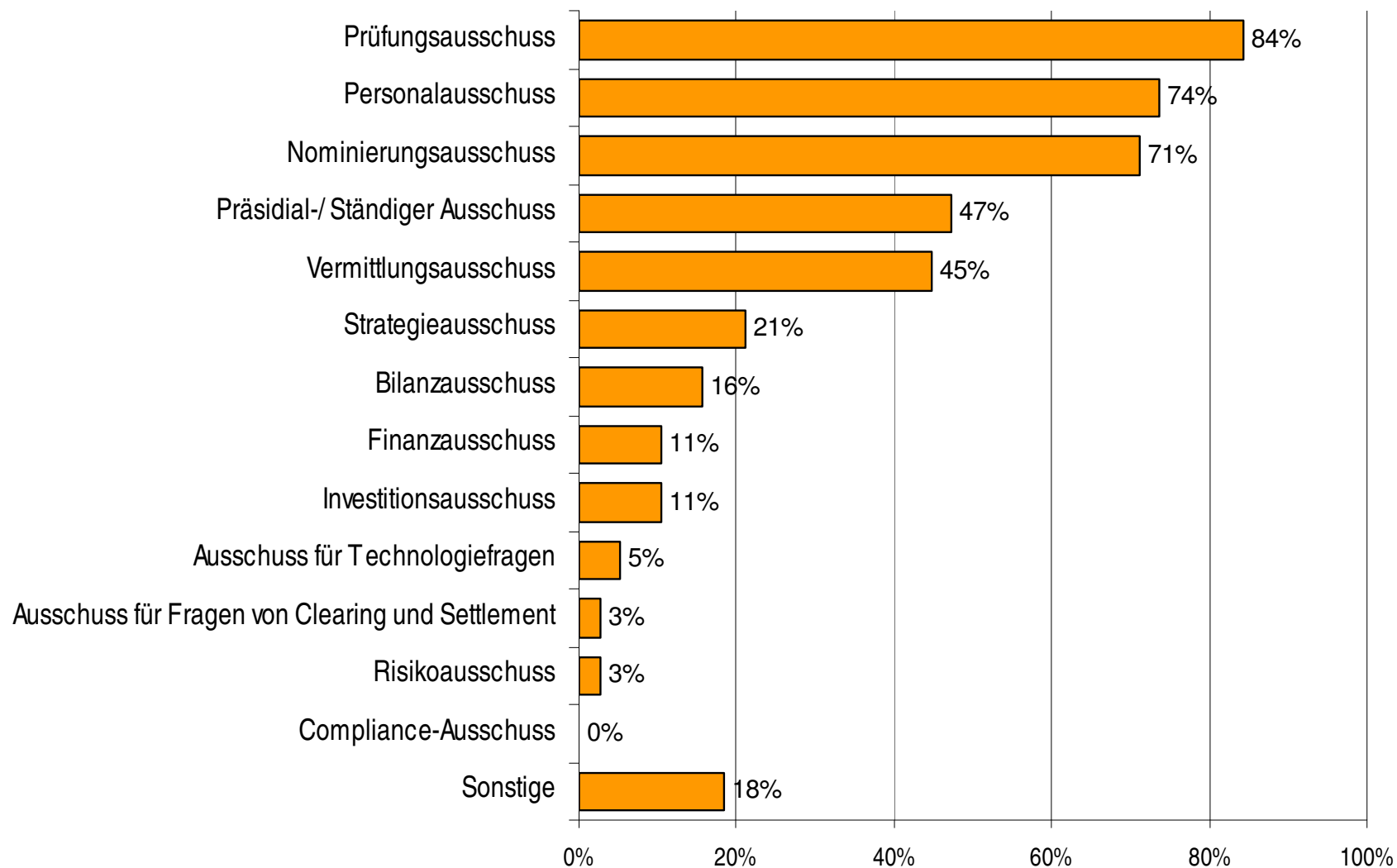
Nicht zuletzt die jüngsten Diskussionen um Vorstandsgehälter, Abfindungen und Überbrückungsgelder haben gezeigt, dass insbesondere die Besetzung des Personalausschusses von besonderem Gewicht ist.

**Kienbaum legt mit dieser Studie eine Benchmark eines repräsentativen Querschnitts der DAX 100-Unternehmen zu diesem Themenkomplex vor.**

## In welchem DAX ist Ihr Unternehmen gelistet?



# Welche Aufsichtsratsausschüsse gibt es in Ihrem Unternehmen?



## Sonstige Ausschüsse

---

Zusätzlich gibt es je einmal folgende Ausschüsse in den befragten Unternehmen:

- » **Antikorruptionsausschuss**
- » **Finanz- und Prüfungsausschuss**
- » **Ausschuss nach §27 Abs.3 MitbestG.**
- » **Sozialausschuss**
- » **Vorbesprechungsausschuss**
- » **Eilausschuss**
- » **ad hoc-Ausschuss**

**Diese Ausschüsse sind durchschnittlich mit 4 Personen besetzt. In 60 Prozent der Unternehmen verfügen sie über beschließende und in 40 Prozent über vorbereitende Kompetenzen.**

**In wie viel Prozent der Unternehmen gibt es einen solchen Ausschuss?**

**In wie viel Prozent der Unternehmen verfügt der Ausschuss über beschließende**

**und in wie viel Prozent der Unternehmen über vorbereitende Kompetenzen?**

Prüfungsausschuss	84%	3,8	45%	55%
Personalausschuss	74%	3,9	72%	28%
Nominierungsausschuss	71%	3,2	4%	96%
Präsidial-/ Ständiger Ausschuss	47%	3,9	78%	22%
Vermittlungsausschuss	45%	3,9	20%	80%
Strategieausschuss	21%	5,9	0%	100%
Bilanzausschuss	16%	3,6	20%	80%
Finanzausschuss	11%	6	33%	67%
Investitionsausschuss	11%	7	75%	25%
Ausschuss für Technologiefragen	5%	5	0%	100%
Ausschuss für Fragen von Clearing und Settlement	3%	4	0%	100%
Risikoausschuss	3%	4	100%	0%
Compliance-Ausschuss	0%	–	–	–
Sonstige	18%	4	60%	40%

**↳ Mit wie vielen Personen sind die Ausschüsse durchschnittlich besetzt?**

## Der Prüfungsausschuss ...

---

**... ist in 84 Prozent aller befragten Unternehmen vorhanden und ist durchschnittlich mit 3,8 Personen besetzt.**

**In 45 Prozent der Unternehmen verfügt er über beschließende und in 55 Prozent über vorbereitende Kompetenzen.**

## Der Personalausschuss...

---

**... ist in 74 Prozent aller befragten Unternehmen vorhanden und ist durchschnittlich mit 3,9 Personen besetzt.**

**In 72 Prozent der Unternehmen verfügt er über beschließende und in 28 Prozent über vorbereitende Kompetenzen.**

## Der Nominierungsausschuss ...

---

**... zur Besetzung der Anteilseignervertreter ist in 71 Prozent aller befragten Unternehmen vorhanden und im Aufsichtsrat ist durchschnittlich mit 3,2 Personen besetzt.**

**In 4 Prozent der Unternehmen verfügt er über beschließende und in 96 Prozent über vorbereitende Kompetenzen.**

## **Der Präsidial- / ständige Ausschuss...**

---

**... ist in 47 Prozent aller befragten Unternehmen vorhanden und ist durchschnittlich mit 3,9 Personen besetzt.**

**In 78 Prozent der Unternehmen verfügt er über beschließende und in 22 Prozent über vorbereitende Kompetenzen.**

## Der Vermittlungsausschuss ...

---

**... ist in 45 Prozent aller befragten Unternehmen vorhanden und ist durchschnittlich mit 3,9 Personen besetzt.**

**In 20 Prozent der Unternehmen verfügt er über beschließende und in 80 Prozent über vorbereitende Kompetenzen.**

## Der Strategieausschuss ...

---

**... ist in 21 Prozent aller befragten Unternehmen vorhanden und ist durchschnittlich mit 5,9 Personen besetzt.**

**In allen Unternehmen verfügt er über vorbereitende Kompetenzen.**

## Der Bilanzausschuss ...

---

**... ist in 16 Prozent aller befragten Unternehmen vorhanden und ist durchschnittlich mit 3,6 Personen besetzt.**

**In 20 Prozent der Unternehmen verfügt er über beschließende und in 80 Prozent über vorbereitende Kompetenzen.**

## Der Finanzausschuss ...

---

**... ist in 11 Prozent aller befragten Unternehmen vorhanden und ist durchschnittlich mit 6 Personen besetzt.**

**In einem Drittel der Unternehmen verfügt er über beschließende und in zwei Drittel über vorbereitende Kompetenzen.**

## Der Investitionsausschuss ...

---

**... ist in 11 Prozent aller befragten Unternehmen vorhanden und ist durchschnittlich mit 7 Personen besetzt.**

**In drei Viertel der Unternehmen verfügt er über beschließende und in einem Viertel über vorbereitende Kompetenzen.**

## **Der Ausschuss für Technologiefragen ...**

---

**... ist in 5 Prozent aller befragten Unternehmen vorhanden und ist durchschnittlich mit 5 Personen besetzt.**

**In allen Unternehmen verfügt er über vorbereitende Kompetenzen.**

## **Der Ausschuss für Fragen von Clearing und Settlement ...**

---

**... ist in 3 Prozent aller befragten Unternehmen vorhanden und ist durchschnittlich mit 4 Personen besetzt.**

**In allen Unternehmen verfügt er über vorbereitende Kompetenzen.**

## **Der Risikoausschuss ...**

---

**... ist in 3 Prozent aller befragten Unternehmen vorhanden und ist durchschnittlich mit 4 Personen besetzt.**

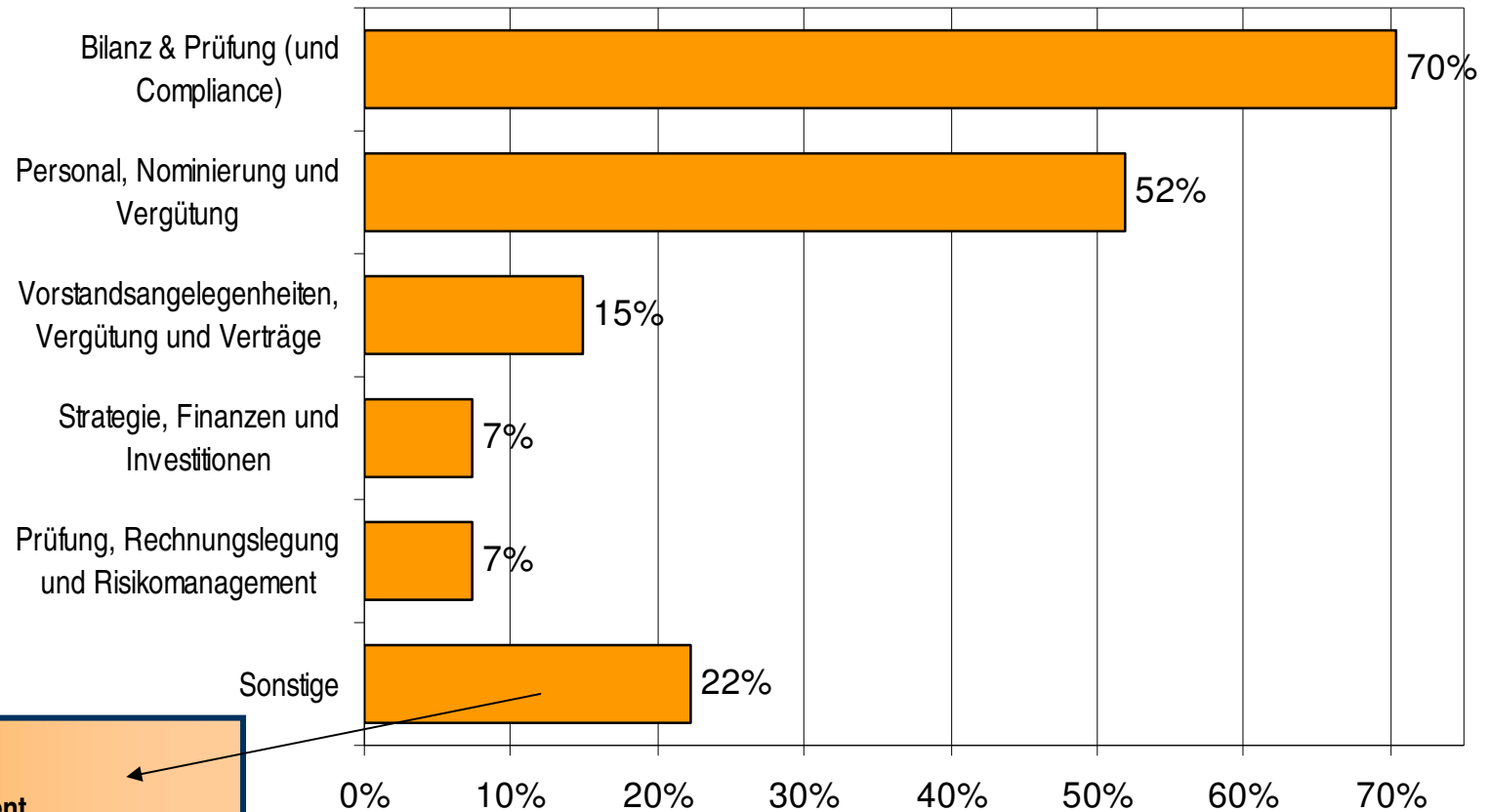
**In allen Unternehmen verfügt er über beschließende Kompetenzen.**

## Ein Compliance-Ausschuss ...

---

**... ist in keinem der befragten Unternehmen vorhanden.**

# Wie viel Prozent der Unternehmen haben einen der folgenden themenübergreifenden Ausschüsse?



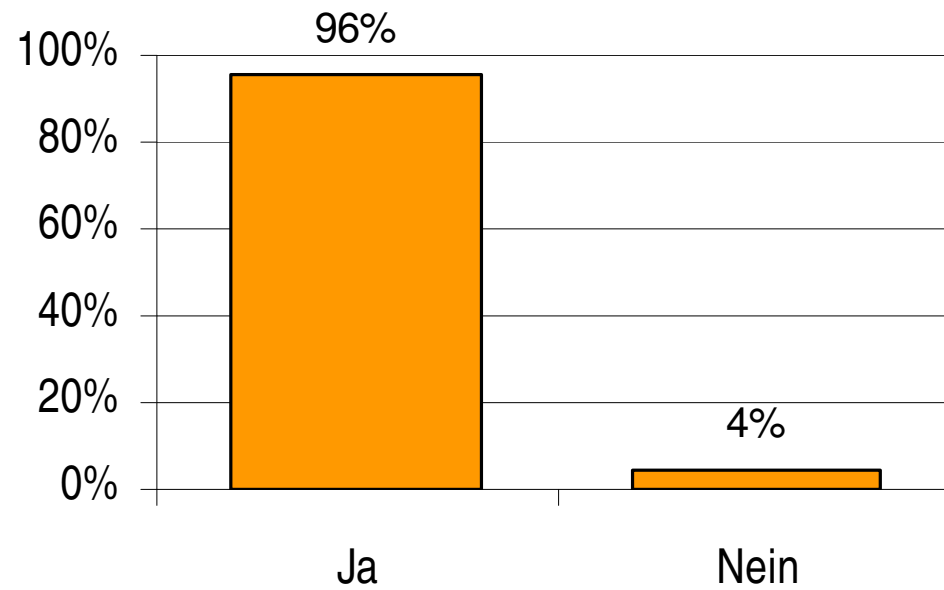
Je einmal genannt:

- Clearing und Settlement
- Corporate Governance
- Evaluierung strategischer
- Mergers&Acquisitions-Optionen
- Personal und Soziales
- Vermittlung
- Strategie und Technologie

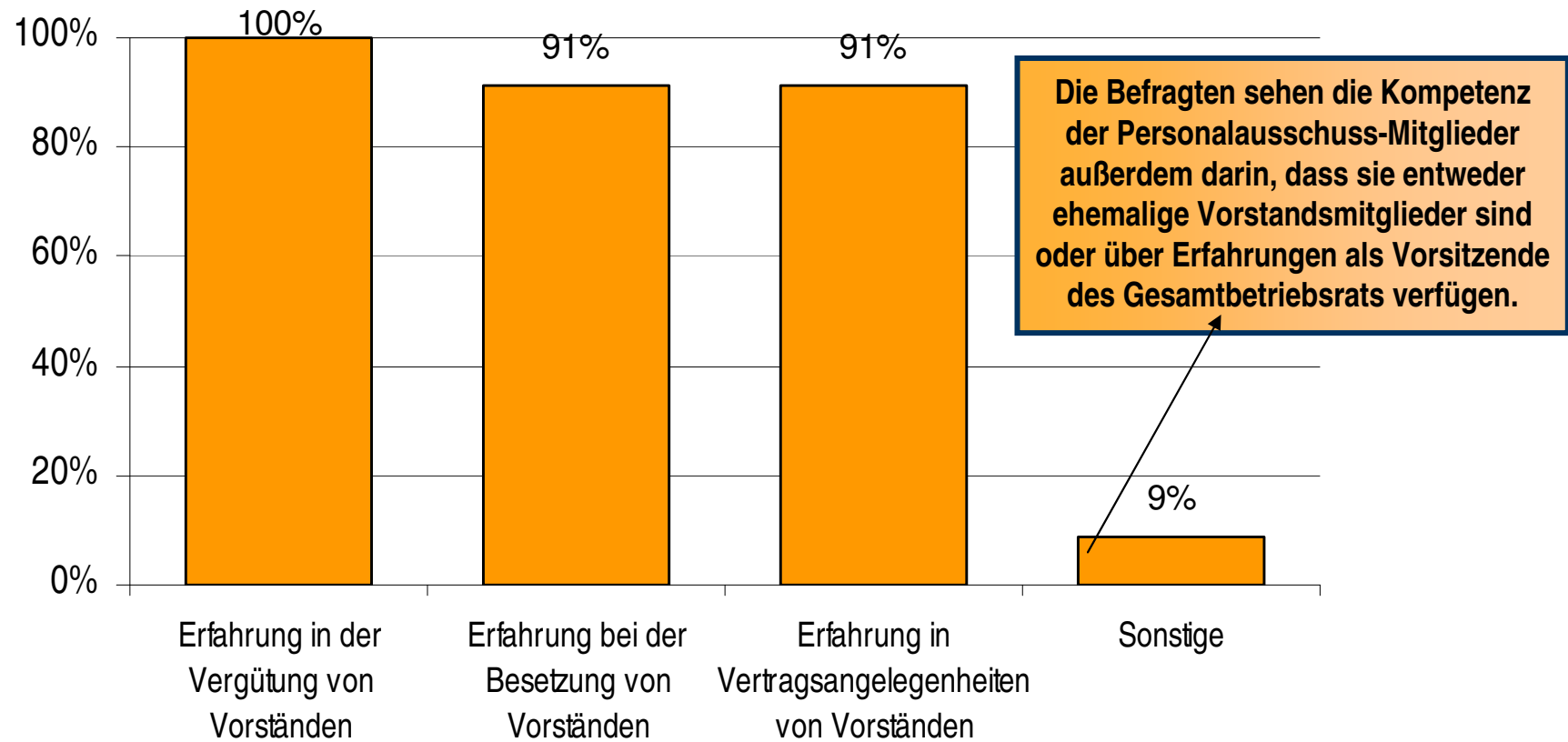
---

## » Personalausschuss

## Ist der Personalausschuss mit Personen besetzt, die operative Personalverantwortung/-kompetenz haben oder hatten?



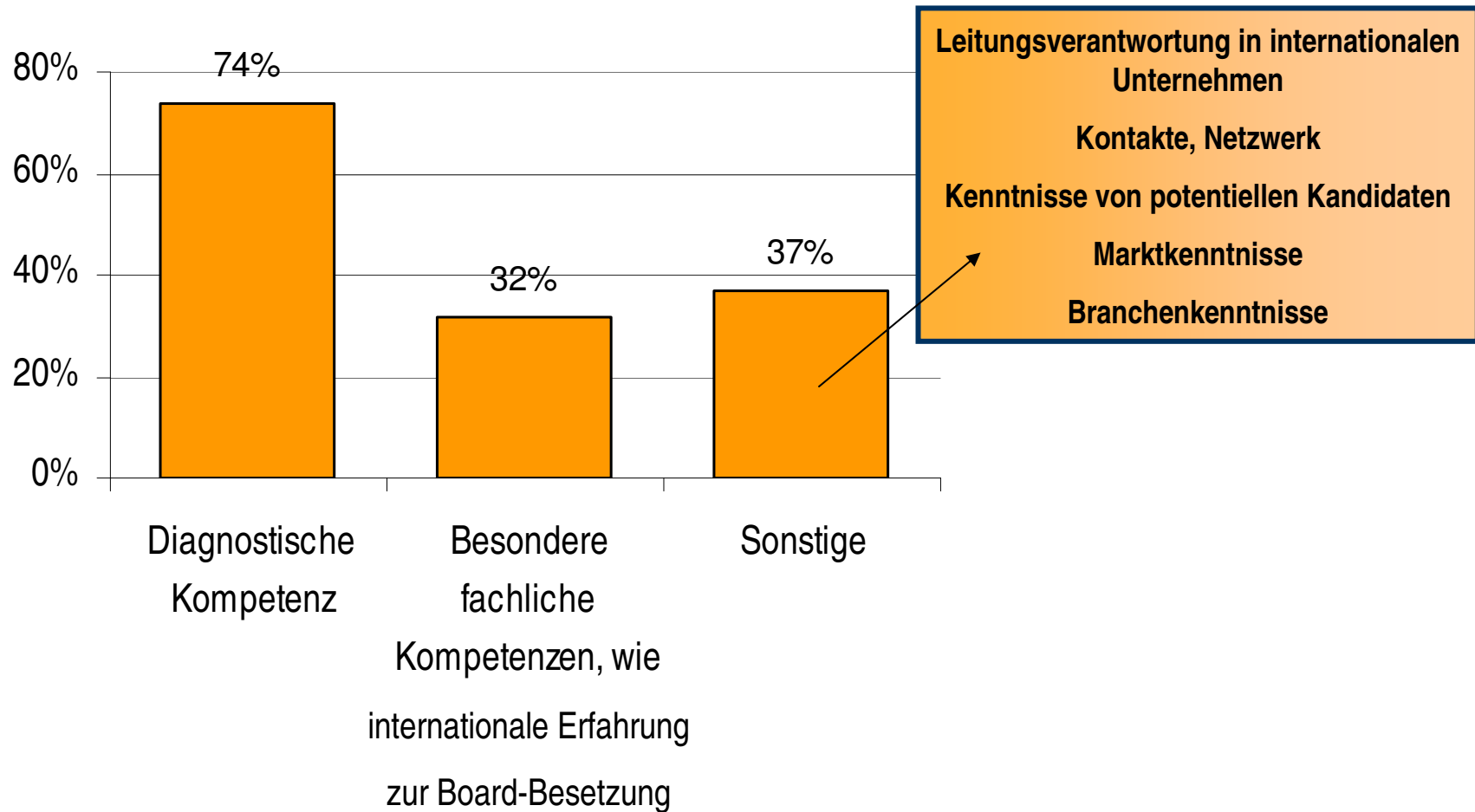
## Worin besteht die Personalkompetenz der Personalausschuss-Mitglieder?



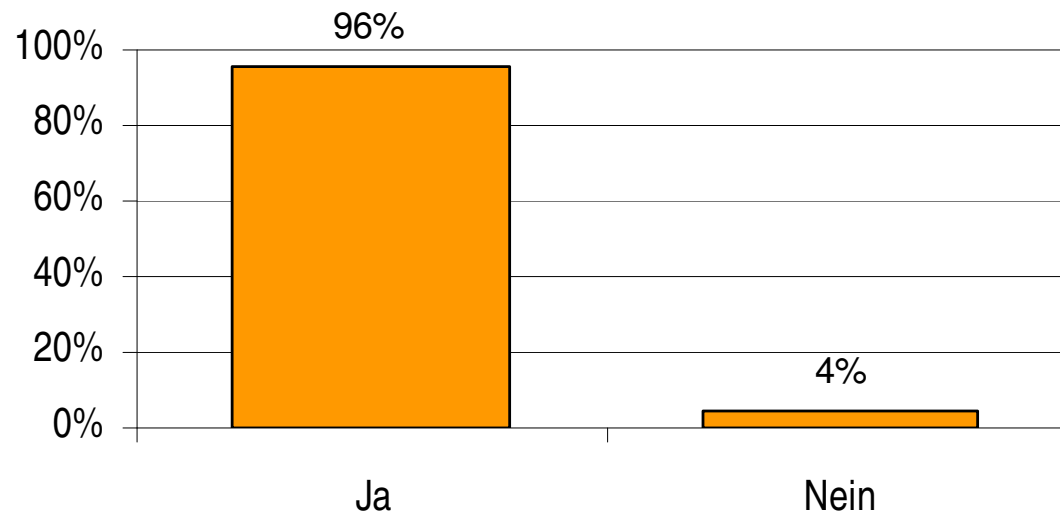
---

## » **Nominierungsausschuss**

# Welches Kompetenzprofil müssen die Mitglieder Ihres Nominierungsausschusses abdecken?



## Ist der Nominierungsausschuss mit Personen besetzt, die vorher oder zurzeit über operative Personalverantwortung verfügen?

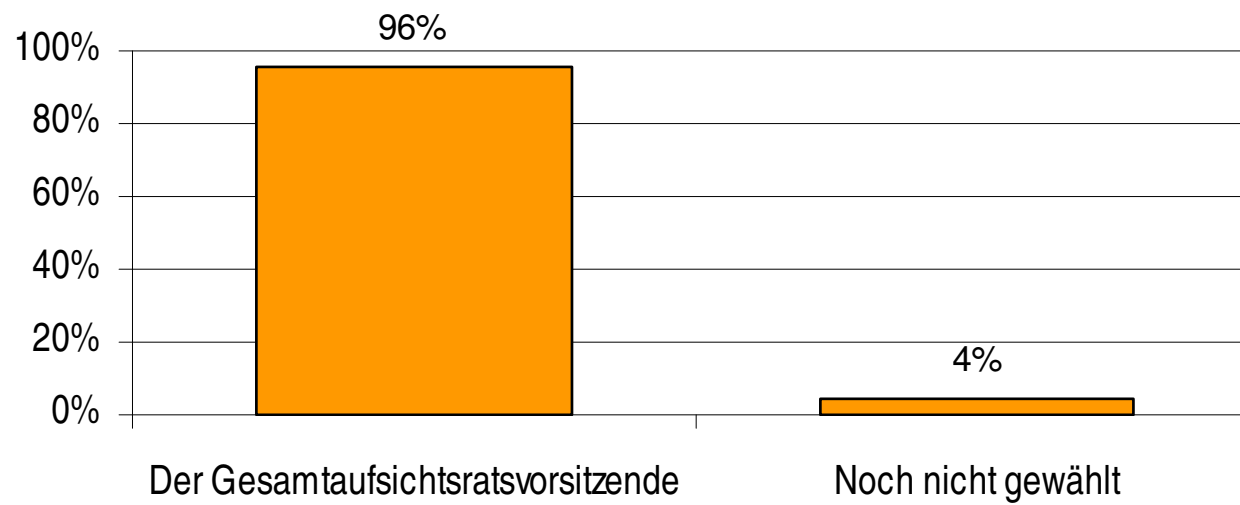


## Über welche operative Personalverantwortung beziehungsweise Personalkompetenz verfügen die Mitglieder des Nominierungsausschusses?

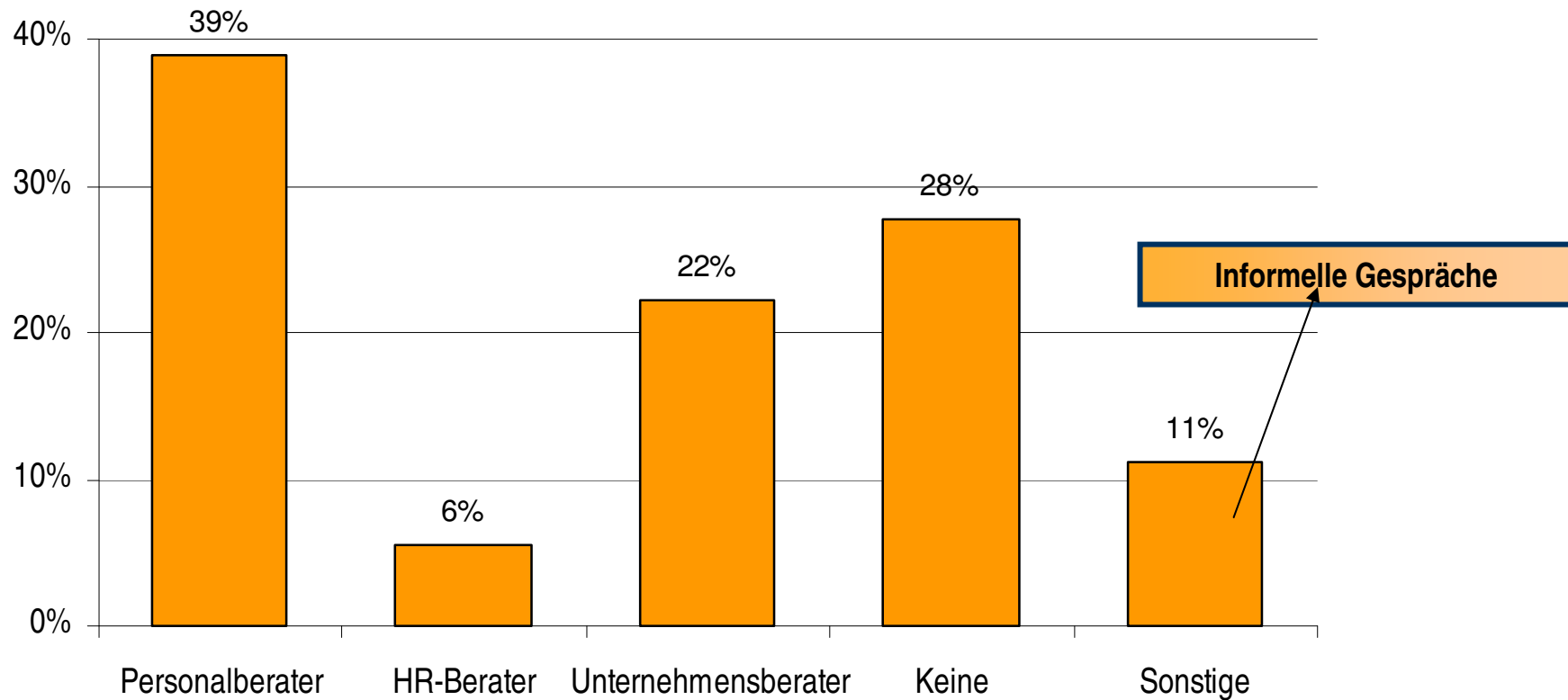
---

- » **Ehemaliger oder aktiver Vorstand (36 Prozent)**
- » **Personalführung in größerem Umfang (18 Prozent)**
- » **Alle Mitglieder sind oder waren Mitglieder der obersten Leitungsebene (18 Prozent)**
- » **Tätigkeit als Führungskräfte in deutschen DAX-Unternehmen (9 Prozent)**
- » **Haben als CEO bzw. CFO in börsennotierten Unternehmen gearbeitet (9 Prozent)**
- » **Erfahrung bei der Besetzung von Vorständen und Aufsichtsräten, Erfahrung in Vertragsangelegenheiten (9 Prozent)**

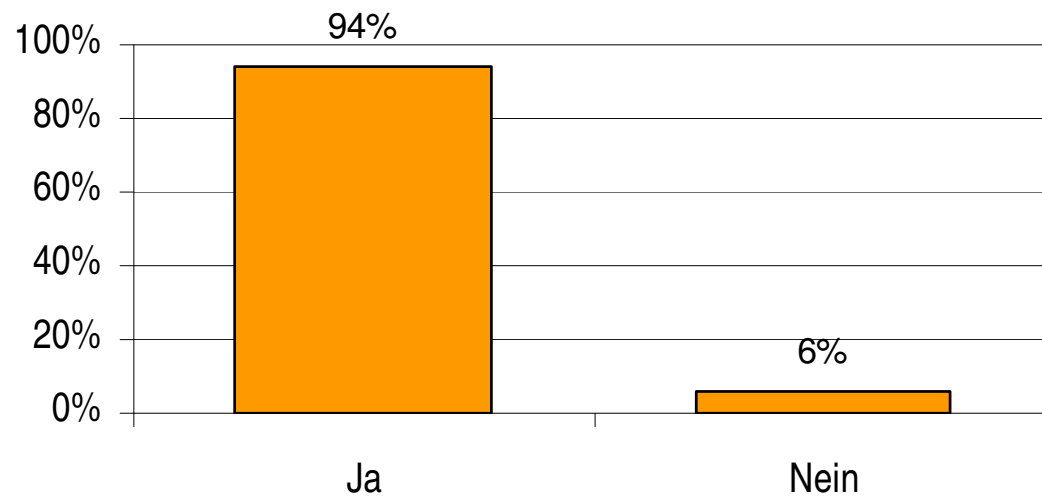
## Wer ist der Vorsitzende des Nominierungsausschusses?



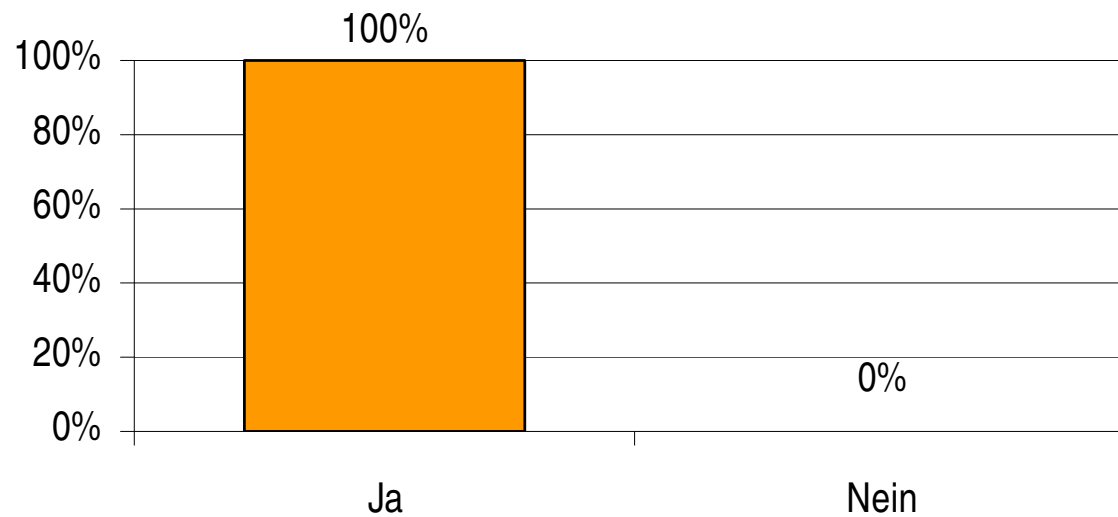
# Welche externen Kompetenzen zieht der Nominierungsausschuss hinzu, bevor er seine Nominierungsvorschläge zur Besetzung des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung macht?



## Hat der Nominierungsausschuss für die vorgenannte Hinzuziehung von Beratern ein ausreichendes Budget?



# Berücksichtigt der Nominierungsausschuss bei seinen Nominierungsvorschlägen, dass die nominierten Personen das für die Besetzung und Arbeit der Ausschüsse erforderliche Kompetenzspektrum abdecken?



## Wie berücksichtigt dies der Ausschuss?

---

- » **Durch intensive Analyse (fachliche und persönliche Eignung) und Profilabgleich und Benchmarking**
- » **Referenzeinholung, Gespräche und Drittauskünfte**
- » **Im Auswahlprozess**
- » **Neben seinen Kontrollaufgaben ist der Aufsichtsrat unseres Hauses auch ein echter Sparringspartner für den Vorstand im Rahmen der eigenen Qualitätskontrolle. Anteilseignervertreter müssen daher über entsprechende eigene Erfahrung verfügen, um diesem Anspruch gerecht werden zu können. Reine Kontrolleure reichen hierfür nicht.**
- » **Aus seiner Lebenserfahrung**
- » **Vorgeschlagene Aufsichtsratsmitglieder werden auch im Hinblick auf die Zusammensetzung der Ausschüsse ausgesucht.**
- » **Kenntnis der fraglichen Kandidaten**

## Welche Bedeutung hat diese Berücksichtigung?

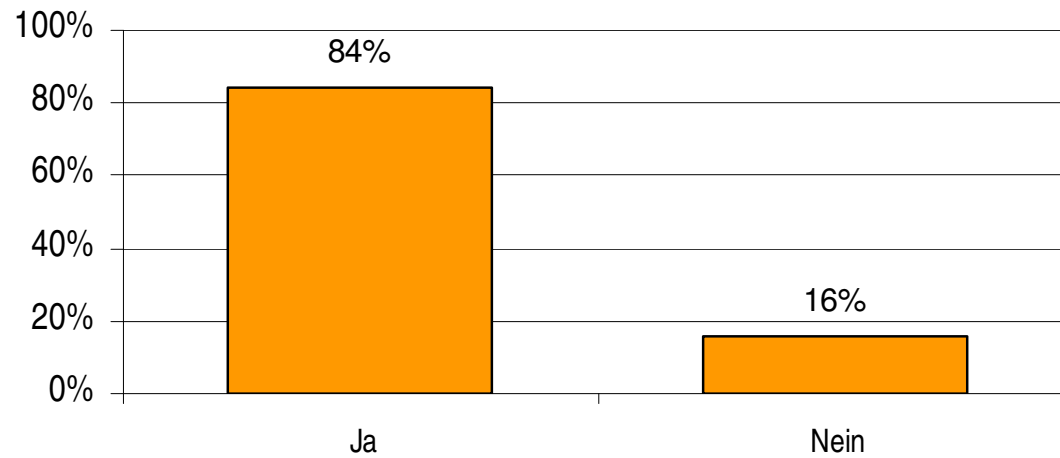
---

**60 % der Befragten schätzen diese Berücksichtigung als sehr wichtig ein.**

**35 % der Studienteilnehmer erachten diese Berücksichtigung als wichtig,  
5 % als weniger wichtig.**

**Niemand schätzt diese Berücksichtigung als unwichtig ein.**

## Wird die Arbeit des Nominierungsausschusses kontinuierlich evaluiert?



## Wie wird die Arbeit des Nominierungsausschusses auf Effizienz überprüft?

---

- » **Es liegen noch keine Erfahrungswerte vor (33 %).**
- » **Effizienzprüfung der gesamten Aufsichtsratstätigkeit (25 %)**
  - Durch Fragebögen
  - Durch externe Berater (in bestimmten Zeitabständen)
- » **Im Rahmen der jährlichen Selbstevaluierung (25 %)**
  - Vgl. Erläuterungen zum Selbstevaluationskonzept bei AWD im Corporate Governance Jahresbericht 2006 → [www.awd-gruppe.de](http://www.awd-gruppe.de)
- » **In Form der jährlichen Effizienzprüfung (17 %)**

## **Wenn kein Nominierungsausschuss vorhanden ist: Warum ist dieser bisher noch nicht eingerichtet worden?**

---

### **» Zeitliche Gründe**

- Wahl steht auf der Tagesordnung der kommenden Aufsichtsratssitzung im März 2009
- Neuwahl der Aufsichtsratsmitglieder erst in der ordentlichen Hauptversammlung 2009, Nominierungsausschuss wird etwa zwölf Monate vorher eingerichtet

### **» Die Nominierung von Vorstandsmitgliedern ist Teil der Arbeit des Personalausschusses.**

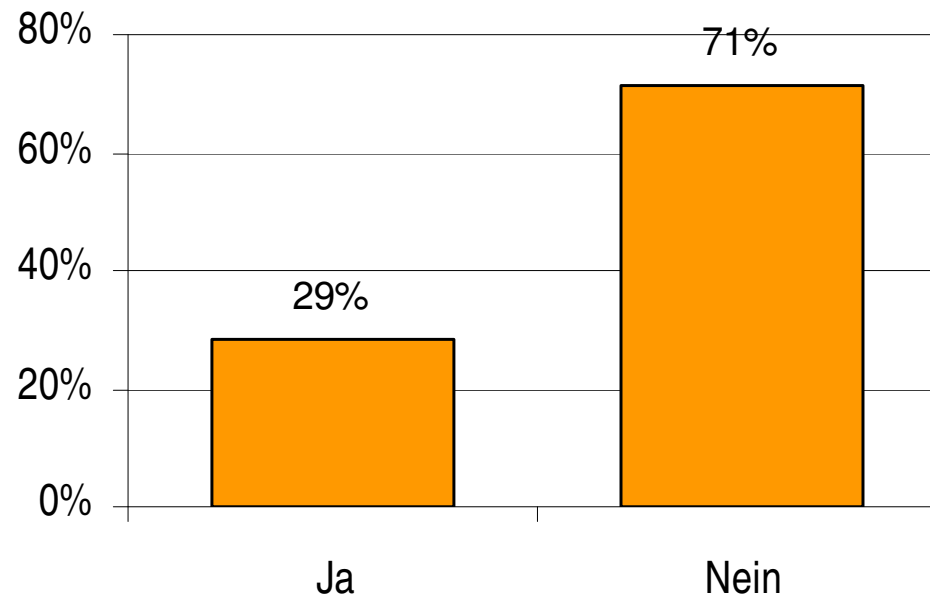
### **» Kein Effizienz-Gewinn zu erwarten**

- Es gibt nur sechs Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat.

### **» Nicht notwendig / Derzeit kein Bedarf, da keine Aufsichtsratswahlen anstehen**

### **» Es gibt stattdessen einen „Kombinationsausschuss“, der für Nominierung und Vergütung zuständig ist.**

## Planen Sie die Einrichtung eines solchen Ausschusses?



# Kontakt

**Für Rückfragen stehen wir gerne zur Verfügung:**

Kienbaum Consultants International GmbH  
Ahlefelder Straße 47  
51645 Gummersbach  
[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

Dr. Jürgen Kunz  
Stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung

Telefon +49 22 61 703-546

Telefax +49 22 61 703-669

E-Mail: [juergen.kunz@kienbaum.de](mailto:juergen.kunz@kienbaum.de)

Erik Bethkenhagen  
Pressesprecher/Leiter Unternehmenskommunikation

Telefon: +49 22 61 703-579

Telefax: +49 22 61 703-639

Email: [erik.bethkenhagen@kienbaum.de](mailto:erik.bethkenhagen@kienbaum.de)

Copyright © 2008 Kienbaum Consultants International GmbH  
All rights reserved