



BEWERTUNG NEUER REGELUNGEN UND EMPFEHLUNGEN FÜR AUFSICHTSRÄTE 2012 – «UNABHÄNGIGKEIT, AUFSICHTSPFLICHT UND SCHADENERSATZ»

Dritte jährliche Befragung von Aufsichtsratsvorsitzenden deutscher börsennotierter Unternehmen

Michael Proft
Regina Köhler

INHALT

I.	Anlass und Zielsetzung der Befragung	2
II.	Hinweise zur Methodik	3
III.	Zusammenfassung der Ergebnisse	4
IV.	Ergebnisse der Befragung 2012	7
V.	Kommentar	26
VI.	Odgers Berndtson	28
VII.	Anhang	29

I.

ANLASS UND ZIELSETZUNG DER BEFRAGUNG

Die Anforderungen an die Unternehmenskontrolle, die Qualifikationen sowie die persönlichen Haftungsrisiken der Aufsichtsräte haben sich durch die verschärfte Anwendung bestehender Gesetze, das VorstAG sowie die Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) erheblich erhöht.

Als eine der führenden, internationalen Beratungen für Executive Search und Führungskräftebeurteilung führt Odgers Berndtson zu diesem Themenkomplex seit einigen Jahren systematische Befragungen von Aufsichtsratsvorsitzenden deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften durch.

Ziel der diesjährigen Befragung war es, zu ermitteln, wie Aufsichtsratsvorsitzende Unabhängigkeit definieren, welchen Stellenwert sie Unabhängigkeit beimessen und wie Aufsichtsratsvorsitzende Schadenersatzrisiken, die sich für sie aus ihrer Aufsichtstätigkeit ergeben, minimieren. In Anlehnung an die Umfragen der letzten Jahre haben wir außerdem gefragt, wie sich die Arbeit der Aufsichtsräte in den letzten Jahren verändert hat und welche Maßnahmen sie eingeleitet haben.

II.

HINWEISE ZUR METHODIK

Befragung

Die Befragung wurde in der Zeit vom 1. Juli bis 31. August 2012 durchgeführt. Es handelte sich hierbei um eine schriftliche Befragung in Form eines Fragebogens mit gestützten Fragen.

Die Fragen 7 bis 12 wurden dabei so gestellt, dass die diesjährigen Antworten den Befragungsergebnissen aus den Vorjahren gegenübergestellt werden konnten.

Der Fragebogen bestand aus zwei Fragetypen: Beim ersten Fragetypus hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, aus mehreren Optionen zu wählen (Multiple Choice/Mehrfachnennungen). Beim zweiten Fragetypus konnten die Teilnehmer ihre Antworten anhand eines Bewertungsrasters (ja – eventuell – nein) gewichten.

Die Antworten konnten anonym gegeben werden.







Zielgruppe

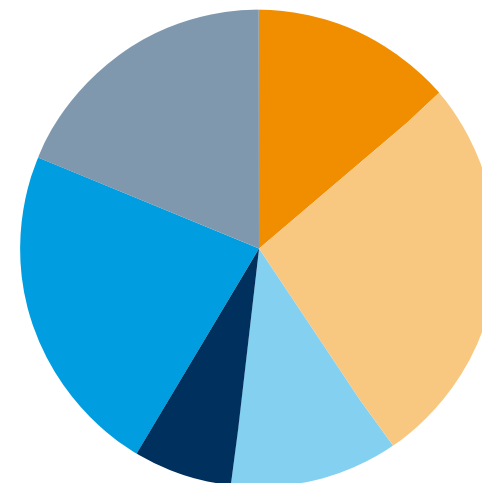
Befragt wurden 350 Aufsichtsratsvorsitzende (ARV) deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften.

Der Begriff «Aufsichtsratsvorsitzender» wird im folgenden mit «ARV» abgekürzt, der Begriff «Aufsichtsrat» mit «AR».

Rücklauf

Der prozentuale Rücklauf je Börsenindex betrug:

	DAX	13 %
	MDAX	27 %
	SDAX	12 %
	TECDAX	7 %
	PRIME STANDARD	23 %
	SONSTIGE AGs	18 %
	Gesamtresponse	17 %



ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Weiterhin Handlungsbedarf zur Verbesserung der Aufsicht

Fachkompetenz, Vermeidung von Interessenkonflikten und die engere Zusammenarbeit zwischen Vorstand und AR sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren, um der Aufsichtsrolle besser gerecht zu werden.

Unabhängigkeit –

unterschiedliche Definition, aber hoher Stellenwert

Für 70 % der befragten ARV sind unabhängige Aufsichtsräte wichtig. Für immerhin 27 % spielt Unabhängigkeit jedoch keine Rolle. Unabhängigkeit bedeutet für die Befragten dabei vor allem, dass keine personellen und unternehmerischen Verflechtungen zwischen einzelnen Mandaten bestehen. Insofern verwundert es nicht, dass annähernd jeder zweite ARV die Verringerung von AR-Mandaten (42 %) sowie die Vermeidung von Interessenkonflikten (53 %) fordert. Allerdings sind drei weitere Mandate pro AR-Mitglied im Schnitt akzeptiert.

Prozess der Professionalisierung schreitet voran

Die Aufsichtsräte haben die letzten Jahre genutzt, um sich und ihre Arbeit weiter zu professionalisieren. Die Geschäftsordnung des Vorstands und das Berichtswesen wurden überprüft, Prozesse und innere Organisation u.a. durch die Bildung neuer Ausschüsse wurden optimiert. Vor sich selbst machen die ARV dabei auch nicht halt: Zum einen fordern sie weiterhin mehr Fachkompetenz für den AR, zum anderen arbeiten sie an ihrer Fortbildung.

Aufsichtsratsvorsitzende – nach wie vor das Maß der Dinge

Zur Ausübung ihrer Aufsichtstätigkeit verlassen sich die ARV mehrheitlich auf unternehmensinterne Informationsquellen oder ihr persönliches Netzwerk, weniger auf externe Ratgeber. Am meisten trauen sie jedoch ihrem eigenen Urteilsvermögen.

Whistleblower – Akzeptanz steigt

Jeder vierte AR hat inzwischen ein Whistleblower-Konzept etabliert. ARV nutzen Whistleblower als Informationsquelle jedoch bisher nur selten. Social Media haben als Informationsquelle für die Aufsichtsarbeit bisher ebenfalls keine Relevanz.

Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex umgesetzt

Auch wenn die befragten ARV ursprünglich wenig Beifall für die Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) für mehr Kompetenz und Vielfalt in Aufsichtsräten fanden, so wurden die meisten Maßnahmen, wie z.B. die Erhöhung der festen Vergütung, 10 % Selbstbehalt bei D&O oder Aus- und Fortbildungsmaßnahmen für AR-Mitglieder, stärker als geplant umgesetzt.

Besetzung von Vorstandspositionen – Überprüfung nimmt zu

Die Mehrheit der AR verfügt über eine verbindliche Regelung zur Nachfolgeplanung von Vorständen in ihrem Unternehmen. Sie prüfen Interessenkonflikte (90 %), Integrität (88 %) und compliance-relevante Auffälligkeiten (52 %) der Vorstandsmitglieder, allerdings nutzen sie hierbei keine systematischen Recherchen durch externe Berater. Eine Nachfolgeplanung für scheidende AR hat lediglich die Hälfte der Gremien. Angesichts des hohen Durchschnittsalters von 59 Jahren (männliche AR-Mitglieder) besteht hier in den kommenden Jahren Handlungsbedarf.

Frauen und internationale Experten – kein wesentliches Thema

Die Forderung des DCGK nach einer angemessenen Beteiligung von Frauen und internationalen Experten ist bisher nicht als dringend bei den ARV angekommen. Der Anteil von Frauen im AR beträgt aktuell rund 15 %. Die meisten ARV streben einen Frauenanteil zwischen 10 % und 30 % in ihrem Gremium an, ein Frauenanteil über 30 % wird allgemein abgelehnt.

IV. ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG 2012

Aufsichtsräte und Unabhängigkeit:

WIE VIELE AR-MANDATE HALTEN SIE UNTER DEM ASPEKT DER UNABHÄNGIGKEIT FÜR VERTRETBAR?

1. Anzahl der Aufsichtsratsmandate

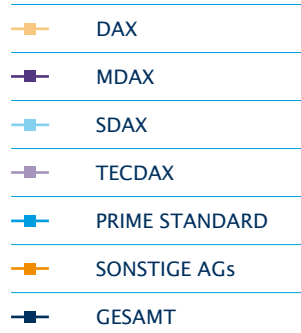
Weder Vorstände noch Aufsichtsräte sollten nach Meinung der Befragten grundsätzlich mehr als weitere drei Mandate haben.

2. Aufsichtsräte und Aufsichtsratsmandate

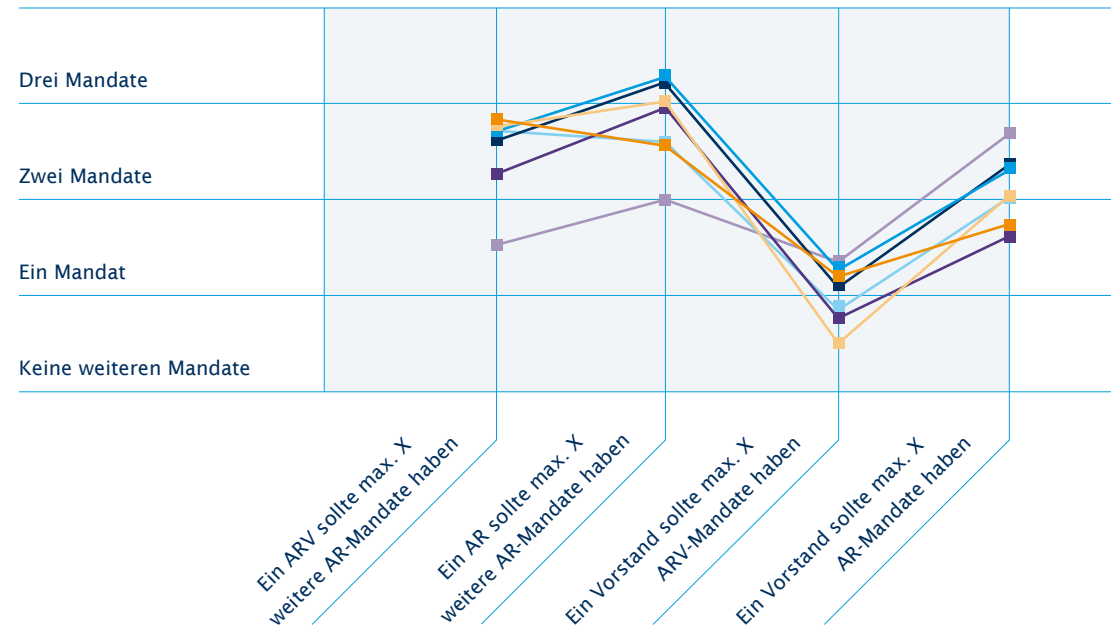
ARV aus DAX und PRIME STANDARD trauen sich mit knapp drei weiteren Mandaten am meisten zu. Vertreter des TECDAX sehen zwei weitere Mandate als Maximum.

3. Vorstände und Aufsichtsratsmandate

Die ARV der Indizes sind sich einig: Vorstände sollten sich im Wesentlichen auf das von ihnen geleitete Unternehmen konzentrieren und parallel maximal ein ARV-Mandat oder zwei AR-Mandate inne haben.

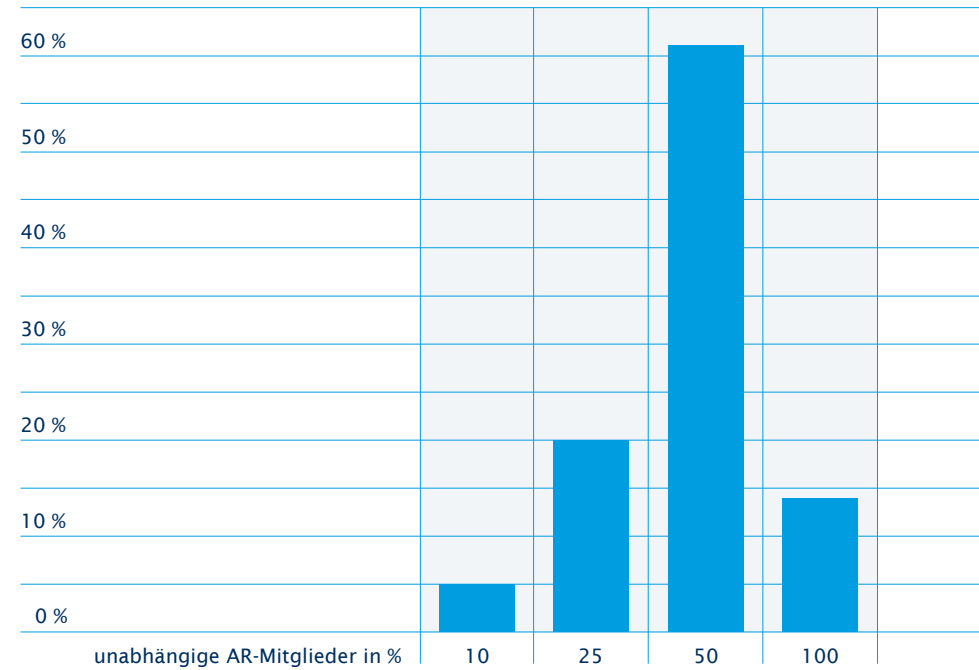


Vier und mehr Mandate



**Aufsichtsräte und Unabhängigkeit:
 WELCHEN PROZENTUALEN ANTEIL
 UNABHÄNGIGER MITGLIEDER
 IM AUFSICHTSRAT HALTEN SIE FÜR
 ANGEMESSEN?**

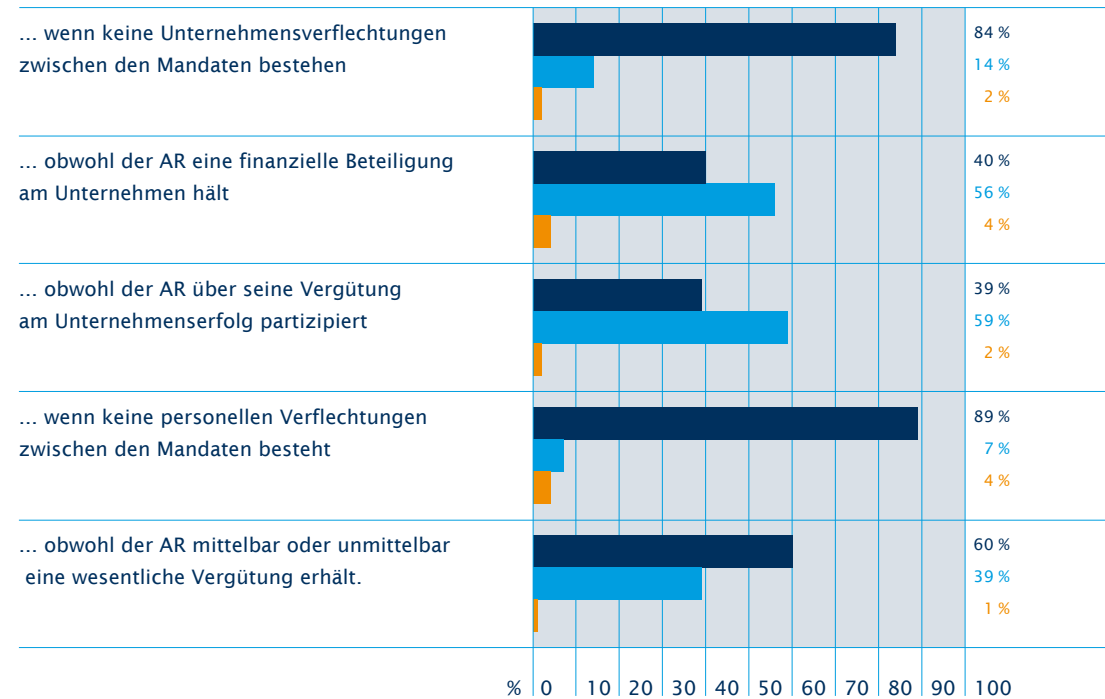
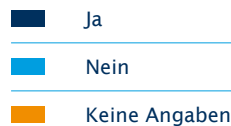
1. Drei Viertel der befragten ARV fordern einen Anteil von mindestens 50 % unabhängiger Mitglieder im AR-Gremium.
2. Für ein Viertel der Befragten ist eine Quote von 25 % unabhängiger AR-Mitglieder ausreichend.



Aufsichtsräte und Unabhängigkeit:

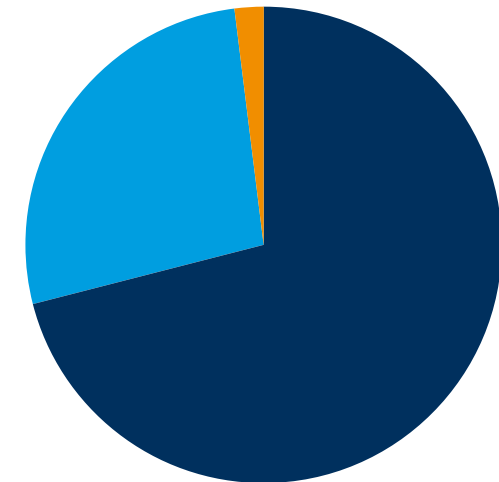
UNABHÄNGIGKEIT IST GEGEBEN, ...




1. Fast 90 % der ARV sehen Unabhängigkeit dann als gegeben an, wenn keine personellen Verflechtungen zwischen den Mandaten bestehen.
2. 60 % halten Unabhängigkeit auch dann noch für gewährleistet, wenn der AR mittelbar oder unmittelbar eine wesentliche Vergütung erhält, beispielsweise wenn ein früheres Vorstandsmitglied eine betriebliche Altersvorsorge erhält.
3. 84 % der Befragten beurteilen Unternehmensverflechtungen zwischen den Mandaten als unvereinbar mit der Definition von Unabhängigkeit.



Aufsichtsräte und Unabhängigkeit:
IST UNABHÄNGIGKEIT WICHTIG?

1. Auch wenn die ARV Unabhängigkeit unterschiedlich definieren, so ist Unabhängigkeit für über 70 % wichtig.
2. Für immerhin 27 % der Befragten spielt Unabhängigkeit jedoch keine Rolle.



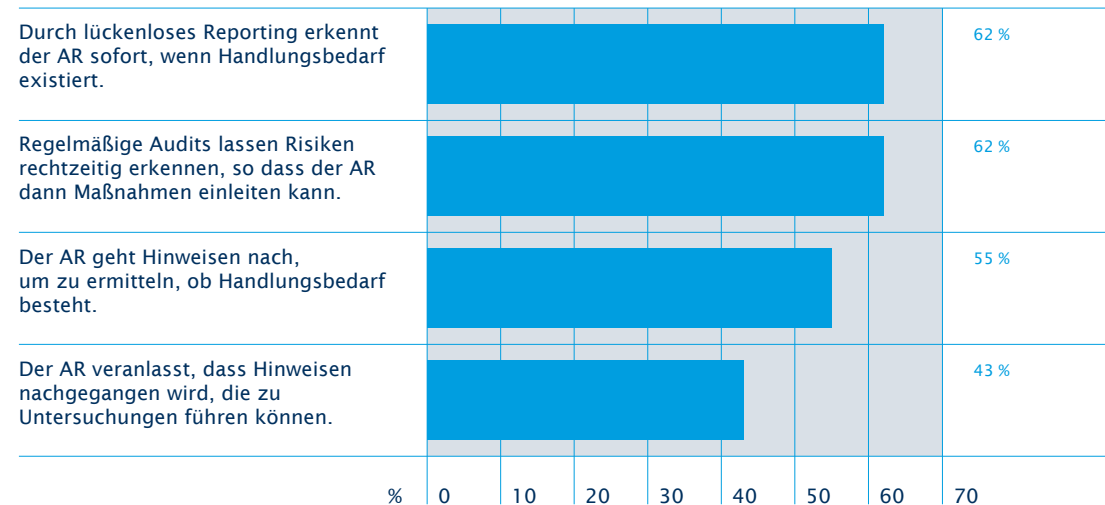
	Ja	71 %
	Nein	27 %
	Keine Angaben	2 %

IV. Frage 3

Über «Pflichtverletzung» und «Schadenersatzpflicht» von Aufsichtsräten wird kontrovers diskutiert.

WELCHEN PROZESS HABEN SIE DEFINIERT, UM DIESEN ZU BEGEGNEN?

1. Um auf Unregelmäßigkeiten und Pflichtverletzungen rechtzeitig reagieren zu können, haben die ARV bereits sehr konkrete Maßnahmen ergriffen.
2. Fast zwei Drittel der Befragten haben ein lückenloses Reporting sowie regelmäßige Audits etabliert.



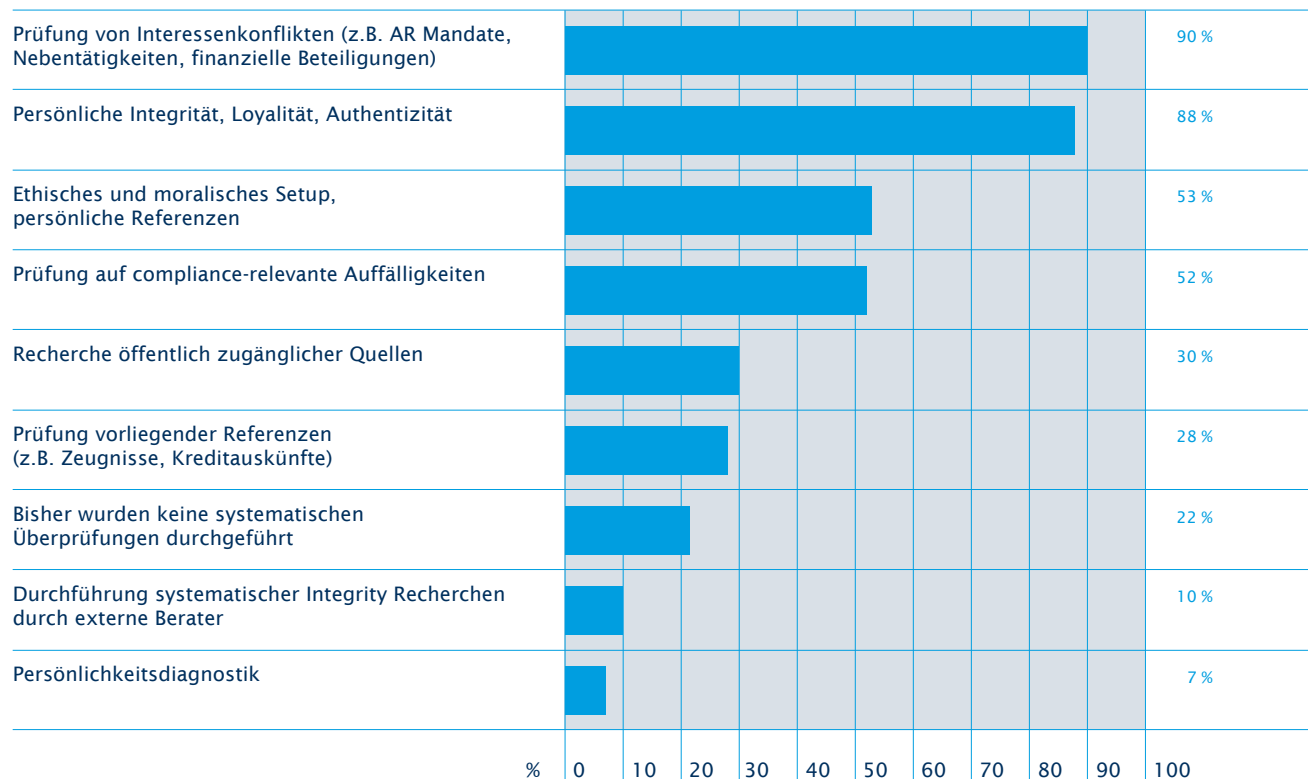
IV. Frage 4

Eine Verletzung der Aufsichtspflicht kann im deutschen Rechtssystem geahndet werden*.

WIE ÜBERPRÜFEN SIE DIE MITGLIEDER DES VORSTANDES UND WIE SICHERN SIE SICH GEGEN RISIKEN AB?

1. Zur Absicherung gegen Schadenersatzrisiken vertrauen die ARV mehrheitlich auf ihre eigene Prüfung und Einschätzung. Lediglich 10 % der Befragten lassen systematische Überprüfungen von externen Beratern durchführen.
2. 90 % der ARV prüfen die Mitglieder des Vorstandes auf Interessenkonflikte. Fast ebenso viele prüfen deren Integrität und Loyalität.
3. Die Hälfte der ARV überprüft außerdem das ethische und moralische Setup sowie compliance-relevante Auffälligkeiten ihrer Vorstände. Jedoch nutzen nur 10 % dafür externe Berater.

* Als Bußgeldtatbestand nach §130 OWiG, als privatrechtlicher Schadenersatzanspruch nach §832 BGB und/oder als Straftatbestand.

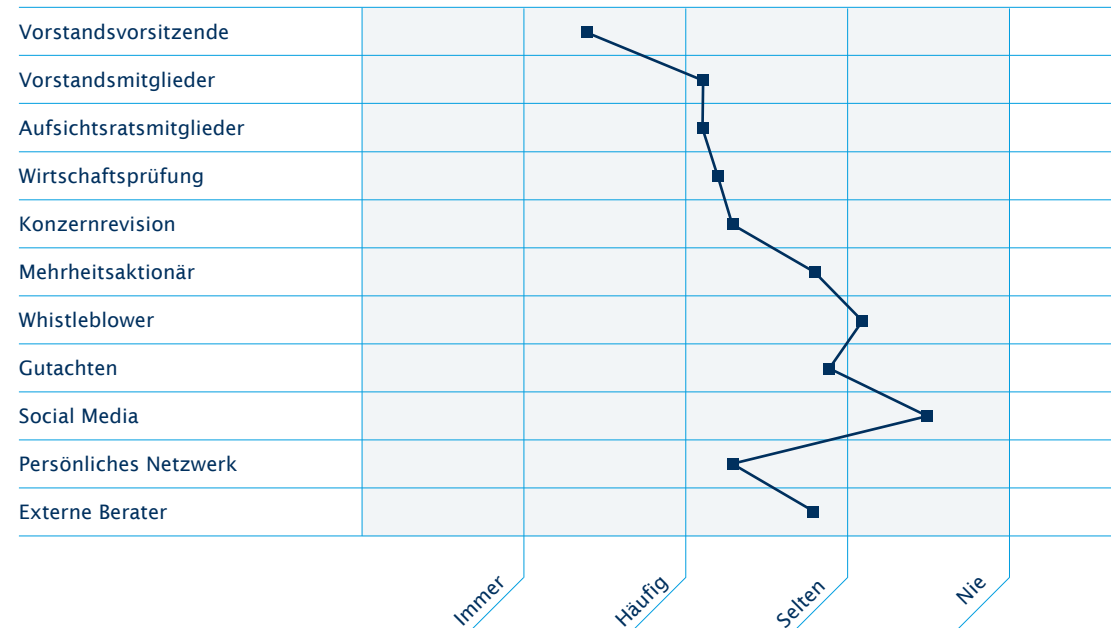


IV. Frage 5

Um den Anforderungen an Ihre Arbeit als AR/ARV nachzukommen, ist eine valide Informationsbeschaffung erforderlich.

WELCHE INFORMATIONSMITTEL NUTZEN SIE?

1. Top 3 der Informationsquellen:
 - a. Vorstandsvorsitzende
 - b. Vorstandsmitglieder
 - c. Aufsichtsratsmitglieder
2. ARV nutzen vor allem interne Informationsquellen wie Vorstandsmitglieder oder AR-Kollegen sowie ihr persönliches Netzwerk.
3. Social Media als Informationsquelle besitzen für ARV noch keine Relevanz.
4. Externe Experten werden eher selten zur Informationsbeschaffung eingesetzt.

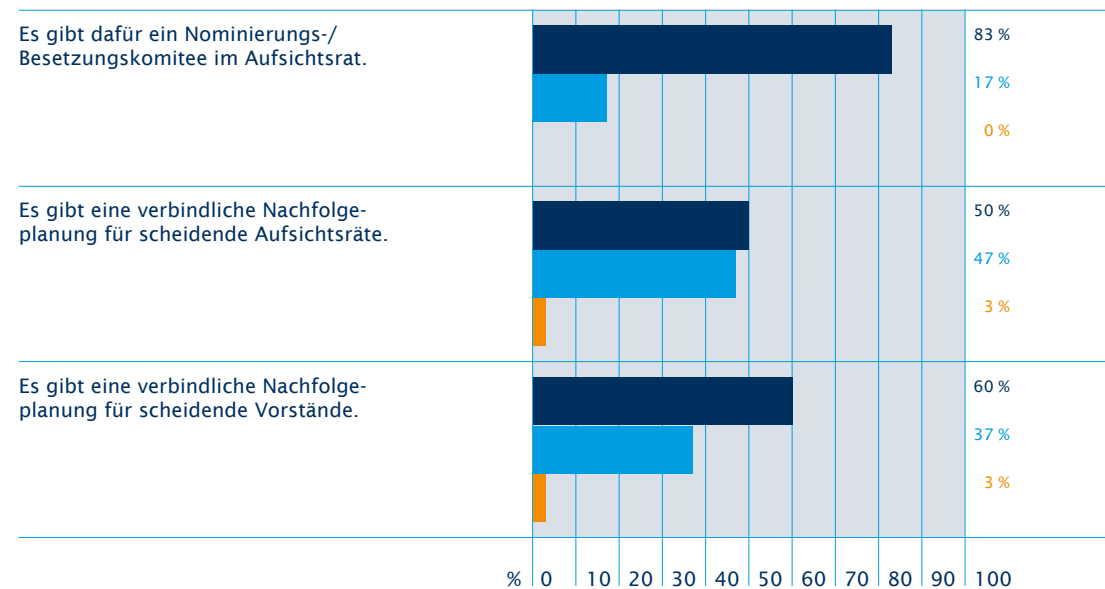
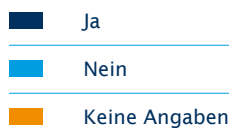


■ Gesamt

IV. Frage 6

NACHFOLGEPLANUNG FÜR VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

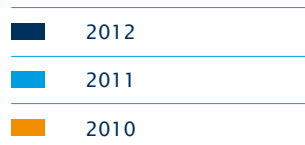
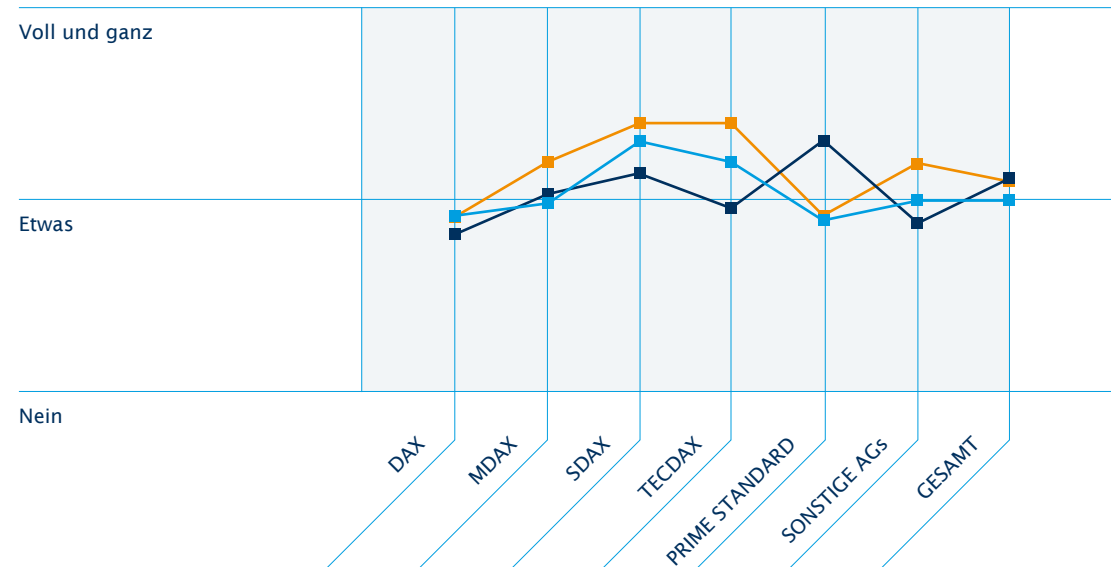
1. Die große Mehrheit der ARV (83 %) hat ein Nominierungs-/Besetzungskomitee für die Nachfolgeplanung etabliert.
2. 60 % der Befragten geben an, eine verbindliche Nachfolgeplanung für Vorstände zu haben.
3. Eine Nachfolgeplanung für scheidende AR ist noch nicht selbstverständlich. Nur die Hälfte der Gremien hat hier ein verbindliches Konzept. Angesichts des hohen Durchschnittsalters von 58,5 Jahren (männliche AR-Mitglieder) besteht hier in den kommenden Jahren Handlungsbedarf. Weibliche AR-Mitglieder sind dagegen mit durchschnittlich 49,4 Jahren deutlich jünger.



Im Rahmen ihrer Initiativen zur Verschärfung der Aufsichtspflicht hatte die Bundesregierung in 2009 das «Gesetz zu Angemessenheit der Vorstandsvergütung» (VorstAG) verabschiedet.

BEURTEILEN SIE HEUTE DIE GESETZLICHEN REGELUNGEN AUS 2009 ALS «IN DER SACHE HILFREICH»?

1. Die Akzeptanz der gesetzlichen Regeln aus 2009 ist heute leicht höher, aber immer noch indifferent.
2. Die Vertreter des DAX bleiben bei ihrer verhaltenen Einschätzung, ebenso die Vertreter des MDAX.
3. Die SONSTIGEN AGs beurteilen die gesetzlichen Regelungen heute etwas kritischer als in den Vorjahren, ebenso die Vertreter des TECDAX.
4. Die ARV aus dem PRIME STANDARD stehen den Regelungen heute deutlich positiver gegenüber.



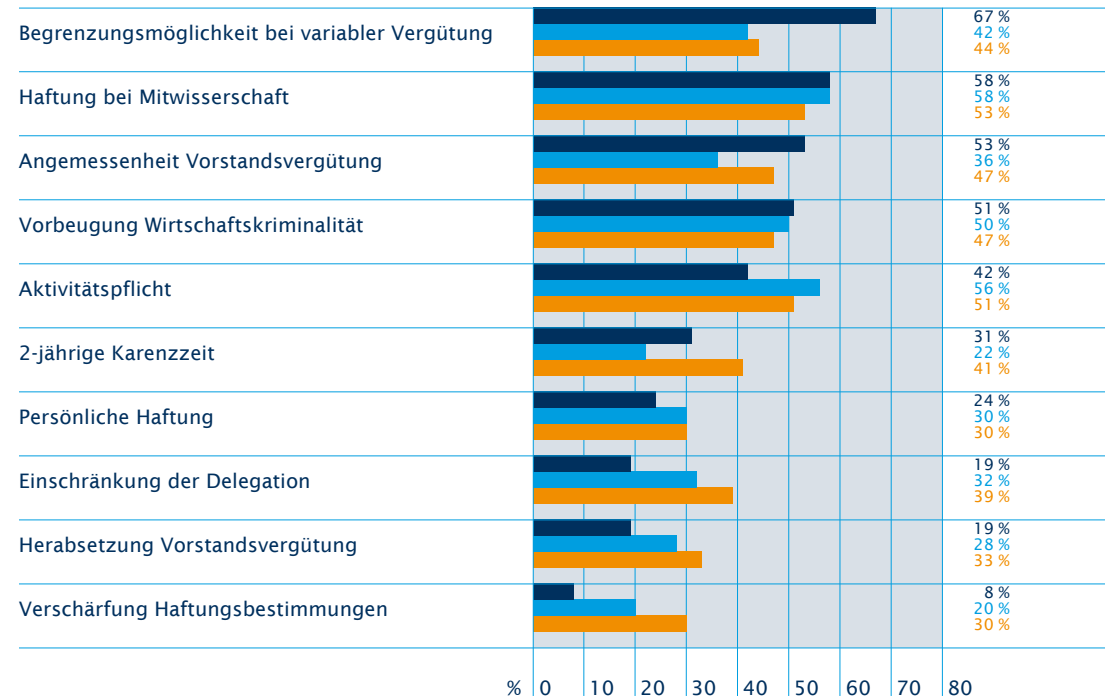
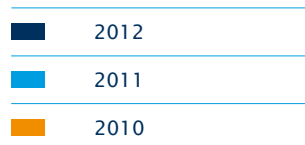
BEURTEILEN SIE HEUTE DIE GESETZLICHEN REGELUNGEN AUS 2009 ALS «IN DER SACHE HILFREICH»?

1. Top 3 der Akzeptanz 2012 (Ergebnisse der Vorjahre in Klammer 2011, 2010)

1. 67 % Begrenzungsmöglichkeit variable Vergütung (42 %, 44 %)
2. 58 % Haftung bei Mitwisserschaft (58 %, 53 %)
3. 53 % Angemessenheit Vorstandsvergütung (36 %, 47 %)

2. Die Zustimmung zur Begrenzungsmöglichkeit der variablen Vergütung ist im Vergleich zu den Vorjahren deutlich gestiegen. Hierfür sind vermutlich die jüngsten Erfahrungen im Rahmen der Finanzkrise verantwortlich.

3. Die Akzeptanz der verschärften Haftungsbestimmungen (8 %) hat dagegen drastisch abgenommen (20 %, 30 %). Warum dem so ist, dürfte außer Frage stehen.



IV. Frage 8

WELCHE SCHRITTE HABEN SIE EINGELEITET?

1. Die Aufsichtsräte haben sich hinsichtlich Organisation und Prozessen deutlich professionalisiert und dies in 2012 fortgesetzt.

2. Top 3-Maßnahmen zur Umsetzung der gesetzlichen Regelungen des VorstAG: (Ergebnisse der Vorjahre in Klammer 2011, 2010)

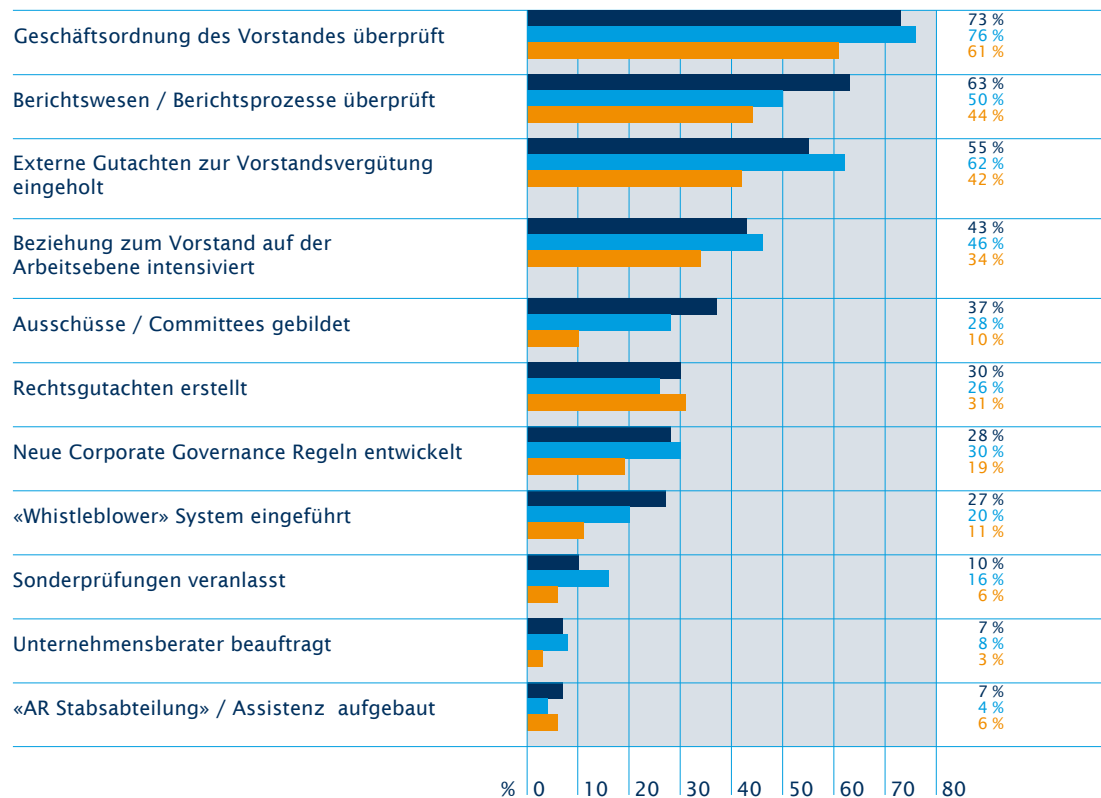
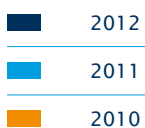
1. 73 % Geschäftsordnung des Vorstands überprüft (76 %, 61 %)

2. 63 % Berichtswesen/Berichtsprozesse überprüft (50 %, 44 %)

3. 55 % Externe Gutachten zur Vorstandsvergütung eingeholt (62 %, 42 %)

3. Die Arbeit in Ausschüssen/Committees wurde weiter verstärkt. 37 % der Befragten haben entsprechende Arbeitsgruppen gebildet (28 %, 10 %).

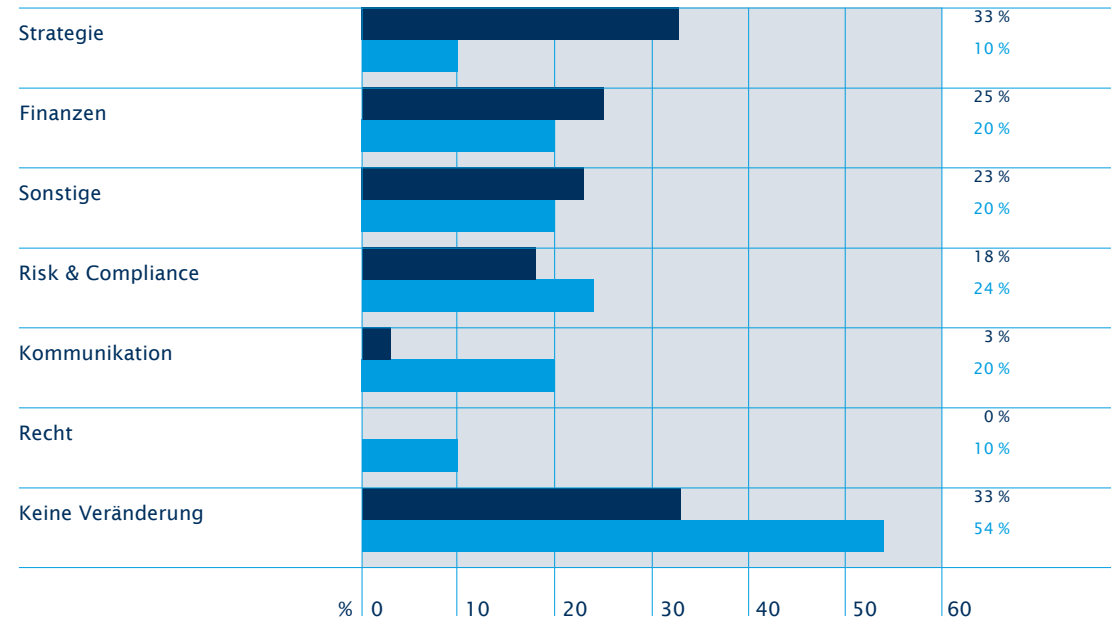
4. Bemerkenswert ist, dass jeder Vierte ein Whistleblower-System etabliert hat (20 %, 11 %). Das Whistleblower-Konzept scheint zunehmend Zuspruch zu erhalten.



IV. Frage 9

IN WELCHEN BEREICHEN HABEN SIE DIE ZUSAMMENSETZUNG DES AR VERÄNDERT?

1. Zwei Drittel der ARV haben in 2012 Änderungen in der Zusammensetzung ihrer Gremien vorgenommen. Im Vorjahr waren dies nur knapp die Hälfte.
2. Im Fokus lagen die Bereiche Strategie (33 %) und Finanzen (25 %).
3. Jedes fünfte Gremium hat den Bereich Risk & Compliance erweitert.



■ 2012
■ 2011

WAS MÜSSTE NACH IHRER MEINUNG GETAN WERDEN, UM DER AUFSICHTS- ROLLE BESSER GERECHT ZU WERDEN?

1. Die Top 5-Forderungen zur Verbesserung der Aufsichtsrolle in 2012 (Ergebnisse der Vorjahre in Klammer 2011, 2010):

1. 73 % Mehr Fachkompetenz in den AR (60 %, 64 %)
2. 53 % Vermeidung von Interessenkonflikten (40 %, 57 %)
3. 47 % Engere Zusammenarbeit zwischen AR und Vorstand (50 %, 24 %)
4. 42 % Verringerung Anzahl AR Mandate (36 %, 40 %)
5. 38 % Transparenz im Unternehmen erhöhen (46 %, 50 %)

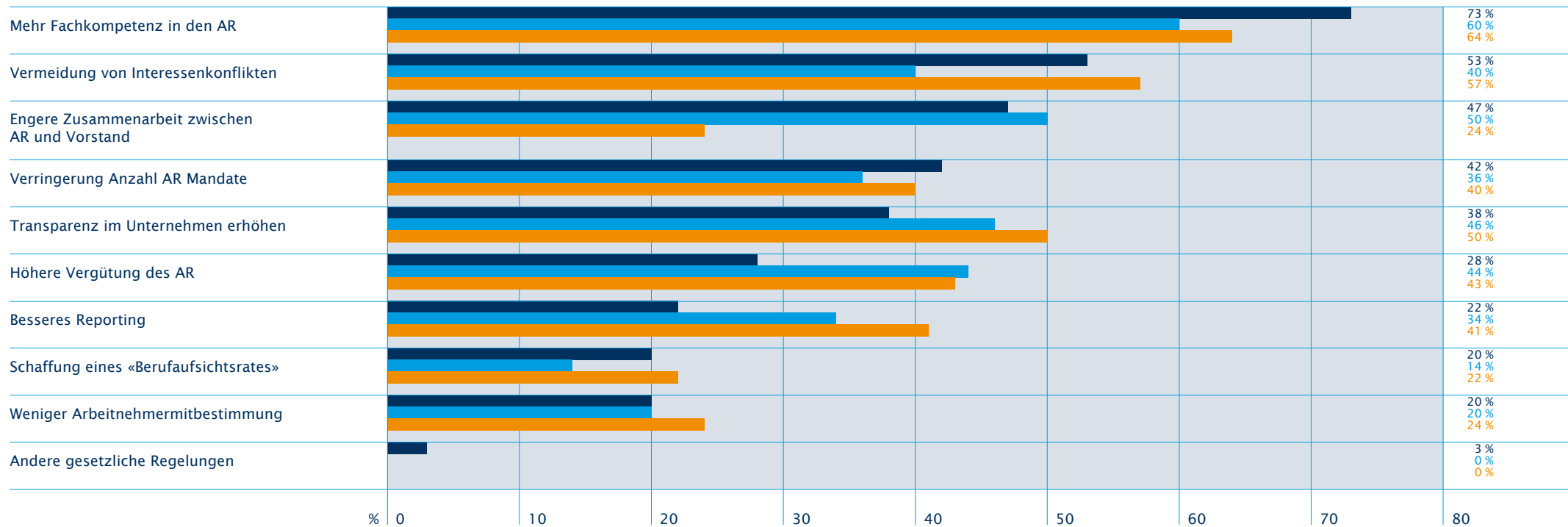
2. Eine höhere Vergütung der Aufsichtsräte hat als Forderung deutlich abgenommen. 70 % der ARV halten die Vergütung offensichtlich für angemessen.

3. Handlungsbedarf im Reporting wird zunehmend weniger gesehen. Nur noch 22 % sehen hier die Notwendigkeit der Optimierung (34 %, 41 %).

	2012	2011	2010
1. Die Top 5-Forderungen zur Verbesserung der Aufsichtsrolle in 2012 (Ergebnisse der Vorjahre in Klammer 2011, 2010):			
1. 73 % Mehr Fachkompetenz in den AR	60 %	64 %	
2. 53 % Vermeidung von Interessenkonflikten	40 %	57 %	
3. 47 % Engere Zusammenarbeit zwischen AR und Vorstand	50 %	24 %	
4. 42 % Verringerung Anzahl AR Mandate	36 %	40 %	
5. 38 % Transparenz im Unternehmen erhöhen	46 %	50 %	
2. Eine höhere Vergütung der Aufsichtsräte hat als Forderung deutlich abgenommen.	70 %		
3. Handlungsbedarf im Reporting wird zunehmend weniger gesehen.	22 %	34 %	41 %

IV. Frage 10

Seite 2 von 2

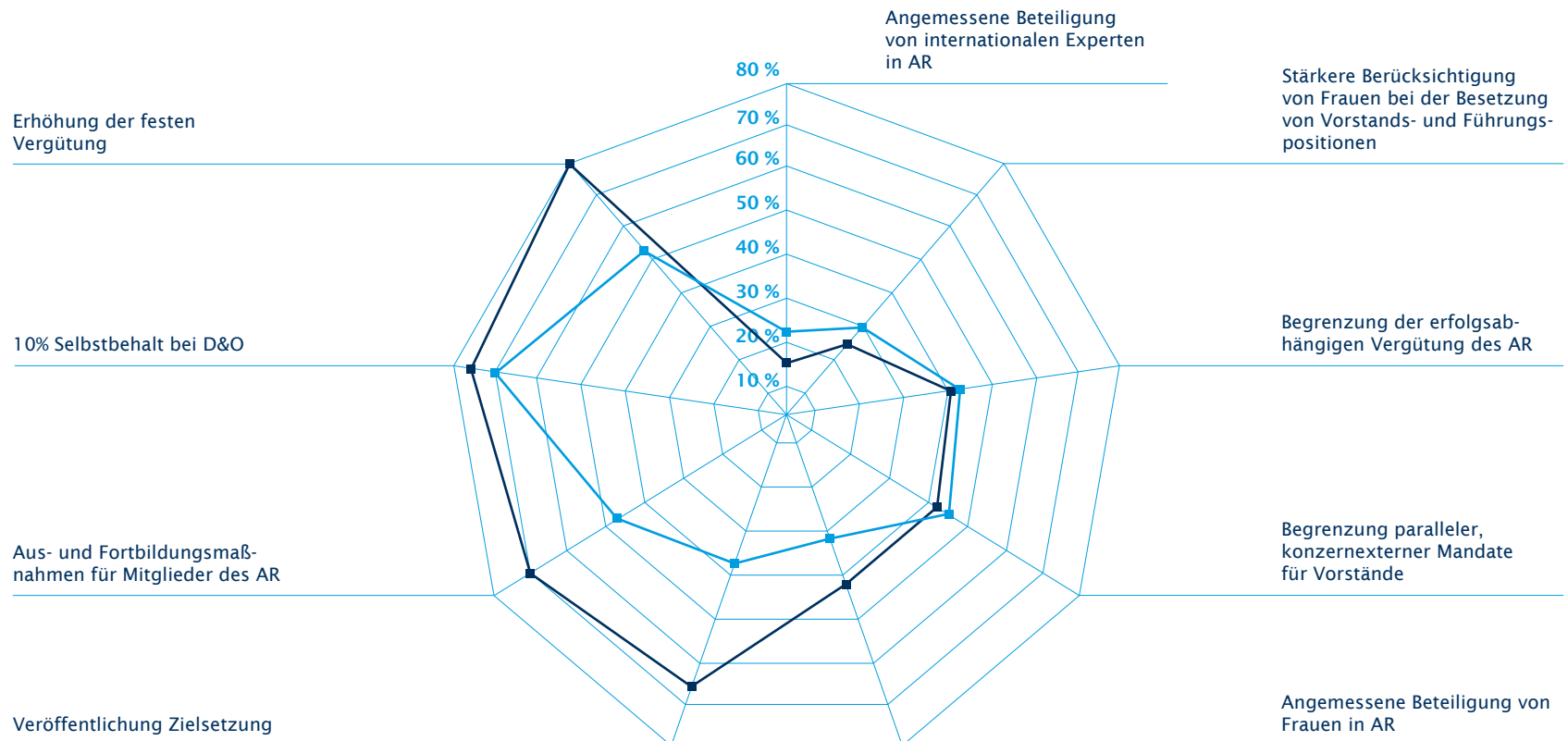


In 2010 hatte die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance-Kodex weitergehende Empfehlungen für mehr Kompetenz und Vielfalt in deutschen AR ausgesprochen.

SIND ANPASSUNGEN AN DIE EMPFEHLUNGEN DER CG-KOMMISSION ERFOLGT?

1. Die hellblau begrenzte Fläche des Diagramms zeigt, welche Anpassungen die befragten ARV in 2011 geplant hatten. Die dunkelblau begrenzte Fläche kennzeichnet die tatsächlich in 2012 erfolgten Anpassungen.
2. Die ARV haben sich mit den Empfehlungen in den vergangenen 18 Monaten intensiv auseinandergesetzt. Mit wenigen Ausnahmen wurden die in 2011 aufgestellten Planungen erfüllt bzw. sogar übererfüllt.
3. Stärker als geplant umgesetzt wurden folgende Maßnahmen:
 - Erhöhung der festen Vergütung
 - 10 % Selbstbehalt bei D&O
 - Aus- und Fortbildungsmaßnahmen für Mitglieder des AR
 - Veröffentlichung der Zielsetzung
 - Angemessene Beteiligung von Frauen im AR

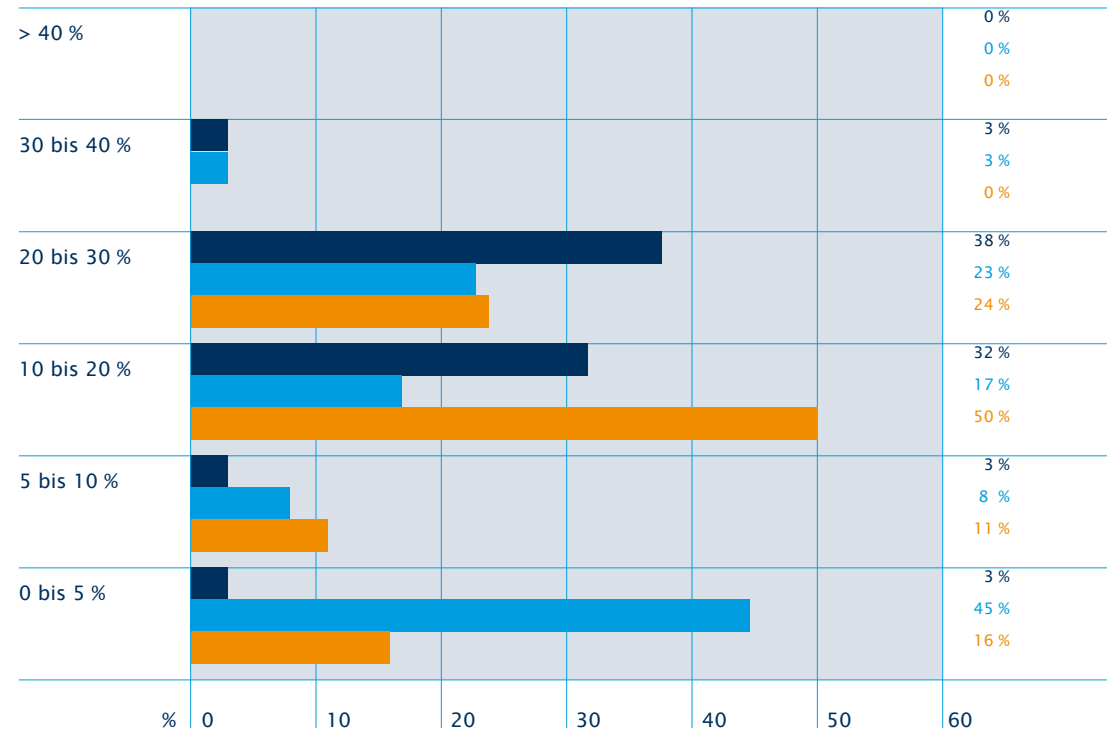
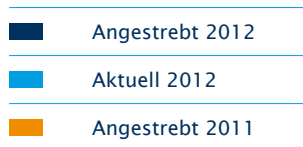
	2012: Anpassungen erfolgt
	2011: Anpassungen geplant



Aufsichtsräte und Frauenquote:

WELCHEN ANTEIL VON FRAUEN STREBEN SIE IN IHREM AUFSICHTSGREMIUM AN?

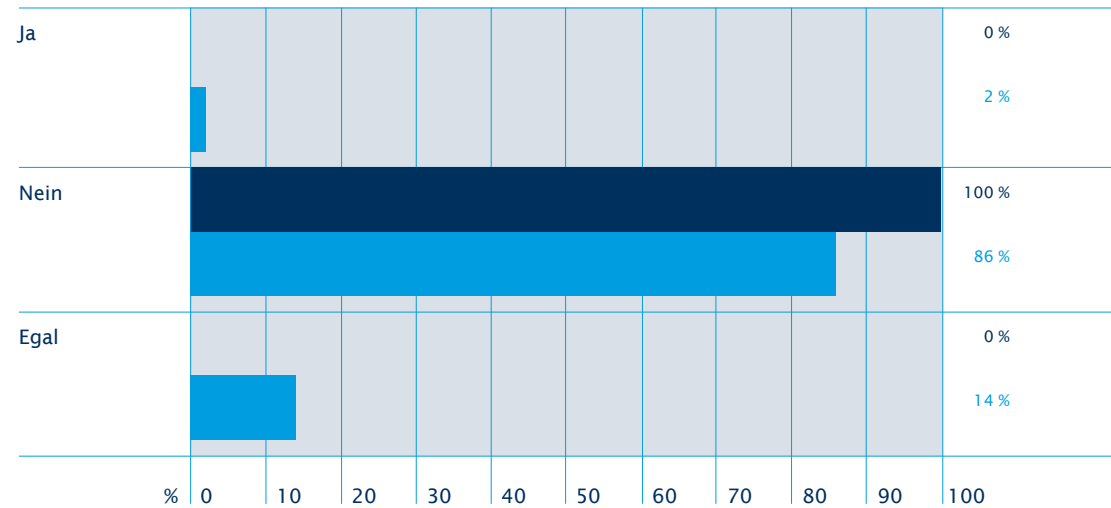
1. Der Anteil von Frauen im Aufsichtsrat liegt bei mehr als der Hälfte der Gremien unter 10 %. Im Durchschnitt aller Indizes sind aktuell 14,9 % der AR-Mitglieder weiblich, wobei ihr Anteil an der Anteilseignerseite mit beispielsweise 8,4 % im TECDAX und 6,4 % im SDAX deutlich niedriger liegt.
2. Ein Frauenanteil zwischen 10 % und 30 % wird von den meisten ARV als angemessen angesehen.
3. Ein Frauenanteil von über 30 % strebt kein ARV für sein Gremium an.



Aufsichtsräte und Frauenquote:

**UNTERSTÜTZEN SIE DIE FORDERUNG
NACH EINER GESETZLICHEN
FRAUENQUOTE IM AUFSICHTSRAT?**

Während 2011 noch 14 % der ARV einer gesetzlichen Frauenquote unentschieden gegenüberstanden, lehnen die Befragten die Forderung der EU-Grundrechtskommissarin Viviane Reding nach einer gesetzlichen Frauenquote von 40 % im Aufsichtsrat heute einstimmig ab.



■ 2012
■ 2011

KOMMENTAR

Professionalisierung macht Fortschritte

Unabhängig sind unsere Aufsichtsräte – sehr häufig von der Meinung anderer, seien es externe Gutachter oder die Ratschläge anderer Experten. Sie verlassen sich nach wie vor gerne auf die Empfehlungen ihres persönlichen Netzwerkes oder ihres direkten beruflichen Umfelds, als Insider respektieren sie insbesondere Ihregleichen.

Dennoch werden deutliche Fortschritte in der Professionalisierung der AR-Arbeit gemacht. Abläufe werden in definierten Prozessen abgebildet, die Arbeit wird systematisiert und dem öffentlichen Druck nachgegeben. Handlungsbedarf ergibt sich jedoch noch bei der Meinungsbildung. Dies sollte zukünftig verstärkt durch externe Experten untermauert werden. Das wäre dann eine «zweite Meinung» und würde die Entscheidung sicherer machen.

Durch die Professionalisierung der Arbeit im AR ist das Schadenersatzrisiko eindeutig gesunken. Es kann zunehmend der Nachweis einer ordnungsgemäßen und sorgfältigen Kontrollarbeit erbracht werden.

Dennoch kann die Qualität der Arbeit verbessert werden, wenn die Meinungsbildung objektiver erfolgen würde. Hierzu gehört auch die Nutzung unterschiedlicher Informationsquellen sowie deren systematische Auswertung.

Aufsichtsräte können nicht unabhängig sein

Trotz aller Bemühungen der Corporate Governance Kommission ist das Kriterium Unabhängigkeit für die ARV nur eines von vielen. Ihnen kommt es vielmehr auf die Fachkompetenz und persönliche Integrität ihrer Mitglieder an.

Wenn man einen realistischen Blick auf die Gremien wirft, können AR auch gar nicht unabhängig sein. Ein AR, der seinen Anteilseigner im Gremium vertritt, hat immer einen spezifischen Auftrag, ein ehemaliger Vorstand, der Nutznießer des Unternehmens-Retirement-Programms ist, hat nicht nur Insiderkenntnisse, sondern natürlich auch ein gewisses Eigeninteresse.

Arbeitnehmervertreter sind davon auch nicht ausgenommen. Insofern kommt der ständigen Professionalisierung der Aufsichtsarbeit eine umso gewichtigere Rolle zu. Hier sind die Gremien erfreulicherweise schon ein gutes Stück vorangekommen.

Entscheidend ist ein pragmatischer Umgang mit dem Thema Unabhängigkeit. Unsere AR müssen nicht völlig unabhängig sein – aber kompetent sollten sie sein und sich fallweise von Experten beraten lassen. Dann wird es auch weniger Schadenersatzfälle geben.



Michael Proft

VI.

Odgers Berndtson ist seit fast 50 Jahren eines der weltweit führenden Unternehmen für Executive Search und Führungskräftebeurteilung. Mit rund 700 Mitarbeitern in 29 Ländern suchen wir qualifizierte Führungskräfte und Spezialisten für Unternehmen in allen Branchen, öffentlichen Verwaltungen und Not-for-Profit-Organisationen. Um auf die branchenspezifischen Bedürfnisse unserer Klienten bestmöglich einzugehen, arbeiten unsere Berater in international vernetzten Industry Practices.

Darüber hinaus haben wir Instrumente entwickelt wie zum Beispiel Human Asset Review® als eignungsdiagnostisches Verfahren zur Beurteilung der Qualifikation, der Veränderungsbereitschaft, der Teamfähigkeit und des Potenzials von Führungskräften.

Auch dem Thema Culture Fit®, bei dem die kulturelle Übereinstimmung von Klient und Kandidat auf dem Prüfstein steht, wird bei uns ein hoher Stellenwert eingeräumt. Der individuelle Einsatz solcher Instrumente macht den weltweiten Erfolg unseres Unternehmens aus. So wird Beratung zur Maßarbeit.

www.odgersberndtson.com

Michael Proft

ist der Leader der Global Industry Practice Business & Professional Services / Telecom, Media & Technology bei Odgers Berndtson. Er hat sich auf die Besetzung von Top-Positionen in sich schnell wandelnden Märkten spezialisiert. Zu seinen Kunden gehören namhafte Unternehmen der Beratungs- und Finanzindustrie sowie dynamische Industrieunternehmen. Der Diplom-Physiker hat Berufserfahrung im klassischen Management Consulting und als Geschäftsführer in Dienstleistungsunternehmen.

Regina Köhler

ist seit 1995 für Odgers Berndtson tätig. Als Mitglied der Industry Practice Business & Professional Services / Telecom, Media & Technology besetzt sie Führungs- und Spezialistenpositionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Ihr Branchenschwerpunkt liegt im Hightech- und Consulting Markt sowie in innovativen Industrien und Forschungseinrichtungen.

VII.

ANHANG

Alter der AR-Mitglieder

DAX	Männer	Frauen
Anteilseigner	41-75 Jahre	36-71 Jahre
Arbeitnehmervertreter	39-65 Jahre	41-64 Jahre
Durchschnitt	59,6 Jahre	51,9 Jahre
MDAX		
Anteilseigner	37-77 Jahre	34-70 Jahre
Arbeitnehmervertreter	34-69 Jahre	46-62 Jahre
Durchschnitt	59,2 Jahre	52,3 Jahre
SDAX		
Anteilseigner	41-72 Jahre	43-50 Jahre
Arbeitnehmervertreter	43-77 Jahre	43 Jahre
Durchschnitt	57,4 Jahre	46,5 Jahre
TECDAX		
Anteilseigner	41-73 Jahre	40-63 Jahre
Arbeitnehmervertreter	47-58 Jahre	k. A.
Durchschnitt	57,8 Jahre	47 Jahre
Indizes gesamt		
Durchschnitt	58,5 Jahre	49,4 Jahre

Geschlecht der AR-Mitglieder

DAX	Männer	Frauen	Gesamt
Anteilseigner	212 (84,8 %)	38 (15,2 %)	250
Arbeitnehmervertreter	179 (75,5 %)	58 (24,5 %)	237
Index gesamt	391 (80,3 %)	96 (19,7 %)	487
MDAX			
Anteilseigner	304 (89,7 %)	35 (10,3 %)	339
Arbeitnehmervertreter	206 (83,1 %)	42 (16,9 %)	248
Index gesamt	510 (86,9 %)	77 (13,1 %)	587
SDAX			
Anteilseigner	249 (93,6 %)	17 (6,4 %)	266
Arbeitnehmervertreter	71 (73,2 %)	26 (26,8 %)	97
Index gesamt	320 (88,2 %)	43 (11,8 %)	363
TECDAX			
Anteilseigner	131 (91,6 %)	12 (8,4 %)	143
Arbeitnehmervertreter	33 (68,7 %)	15 (31,3 %)	48
Index gesamt	148 (77,5 %)	43 (22,5 %)	191
Indizes gesamt			
	1385 (85,1 %)	243 (14,9 %)	1628

