



ODGERS BERNDTSON



BEWERTUNG NEUER REGELUNGEN UND EMPFEHLUNGEN FÜR AUFSICHTSRÄTE 2010 – «KOMPETENZ & VIELFALT»

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 2010	5
V.	Kommentar	28
VI.	Odgers Berndtson	29
VII.	Anhang	31

I.

ANLASS UND ZIELSETZUNG DER BEFRAGUNG

Im Rahmen ihrer Initiativen zur Verschärfung der Aufsichtspflicht hatte die Bundesregierung in 2009 das «Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG)» verabschiedet. Hierzu hatten wir die Aufsichtsratsvorsitzenden nach ihrer Bewertung der neuen Regelungen sowie nach ihren geplanten Maßnahmen befragt (siehe Studie «Neue Regelungen für Aufsichtsräte 2009», Odgers Berndtson).

Zusätzlich zu dem bereits vorhandenen Regelungsumfeld hat die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im Mai 2010 weitergehende Empfehlungen für mehr Kompetenz und Vielfalt in deutschen Aufsichtsräten ausgesprochen.

Vor diesem Hintergrund sollte unsere diesjährige Befragung ermitteln, wie sich in der Zwischenzeit die Arbeit des Aufsichtsrats verändert hat und wie die Aufsichtsratsvorsitzenden die weiteren Empfehlungen, etwa zum D&O-Selbstbehalt, zur erfolgsabhängigen Vergütung oder zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats, beurteilen.

II.

HINWEISE ZUR METHODIK

Befragung

Die Befragung wurde in der Zeit vom 1. August bis 30. September 2010 durchgeführt. Es handelte sich hierbei um eine schriftliche Befragung in Form eines Fragebogens mit gestützten Fragen zum Inhalt des VorstAG (Fragen 1- 8) sowie zu den neuen Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (Fragen 9-12).

Die Fragen 1- 8 wurden so gestellt, dass die diesjährige Antworten den Befragungsergebnissen aus dem Vorjahr gegenüber gestellt 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 mit dem folgenden Bewertungsraster gewichten:

1: voll und ganz

2: im Wesentlichen

3: etwas

4: eingeschränkt

5: nein

Die Antworten konnten anonym gegeben werden.

Zielgruppe

Befragt wurden 350 Aufsichtsratsvorsitzende (ARV) deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften.

Rücklauf

Der prozentuale Rücklauf je Börsenindex betrug:

DAX	17 %
MDAX	12 %
SDAX	14 %
TECDAX	13 %
PRIME STANDARD	11 %
SONSTIGE AGs	31 %
Gesamtresponse	14 %



III.

ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

1. Die Aufsichtsräte

haben gehandelt

Hatte es 2009 den Anschein, dass die befragten Aufsichtsratsvorsitzenden (ARV) primär zu ihrer persönlichen Absicherung aktiv werden, zeigt sich heute, dass der Schwerpunkt der umgesetzten Maßnahmen auf der Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit liegt. Insbesondere wurde die Zusammenarbeit mit dem Vorstand verbessert durch z.B. die Überprüfung der Geschäftsordnung sowie des Berichtswesens des Vorstands zum Aufsichtsrat (AR).

a. Kritischere Beurteilung einzelner VorstAG-Regelungen

Die Regelungen des VorstAG werden von ARV in 2010 insgesamt schlechter beurteilt als im Vorjahr. Kritischer als vor einem Jahr werden vor allem die 2-jährige Karenzzeit, die Herabsetzung der Vorstandsvergütung sowie die Angemessenheit der Vorstandsvergütung gesehen.

b. Verabschiedung der Vorstandsvergütung nicht mehr hinter verschlossenen Türen
Öffentlicher Druck bewegt die Dinge häufig schneller als erwartet: Es wurden mehr HV-Beschlüsse zur Vorstandsvergütung eingeholt (Rang 3 der Maßnahmen zur Risikoabsicherung) als von den ARV geplant (Platz 9 im Vorjahr).

c. Weiterhin Handlungsbedarf zur Verbesserung der Aufsicht
Um der Aufsichtsrolle besser gerecht zu werden, fordern die ARV nach wie vor mehr Fachkompetenz in AR sowie mehr Transparenz im Unternehmen.

d. Änderungen bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrats
Rund die Hälfte der befragten ARV haben die Zusammensetzung des Aufsichtsrats verändert. Veränderungen wurden insbesondere in den Bereichen Risk/Compliance, Finanzen und Strategie vorgenommen, womit der Einfluss des AR auf unternehmerische Entscheidungen steigen wird.

2. Wenig Beifall für die

Empfehlungen des

Deutschen Corporate

Governance Kodex

Die neuen Empfehlungen des DCGK 2010 werden als «etwas hilfreich» beurteilt, haben aus Sicht der ARV aber wenig Relevanz für die Aufsichtsratsarbeit. Eher kritisch wird die «angemessene Beteiligung von Frauen und internationalen Experten» in Aufsichtsräten gesehen. Die ARV heben hervor, Besetzungen auch weiterhin nach fachlicher und persönlicher Eignung vorzunehmen, unabhängig von Geschlecht oder Herkunft.

a. Selektive Anpassungen an die Kodex-Empfehlungen
Steht der AR unter besonderer öffentlicher Beobachtung, wie im DAX, sind die ARV eher bereit, auch Empfehlungen umzusetzen, hinter denen sie nicht uneingeschränkt stehen. Beispiele hierfür sind der «D&O-Selbstbehalt» sowie die «Erhöhung der festen Vergütung», die aktuell in der öffentlichen Diskussion stehen.

b. Freiwillige Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten
Die Mehrheit der Befragten strebt einen Frauenanteil zwischen 10 und 30 % an. Eine gesetzliche Frauenquote lehnen die ARVs jedoch fast einstimmig ab.



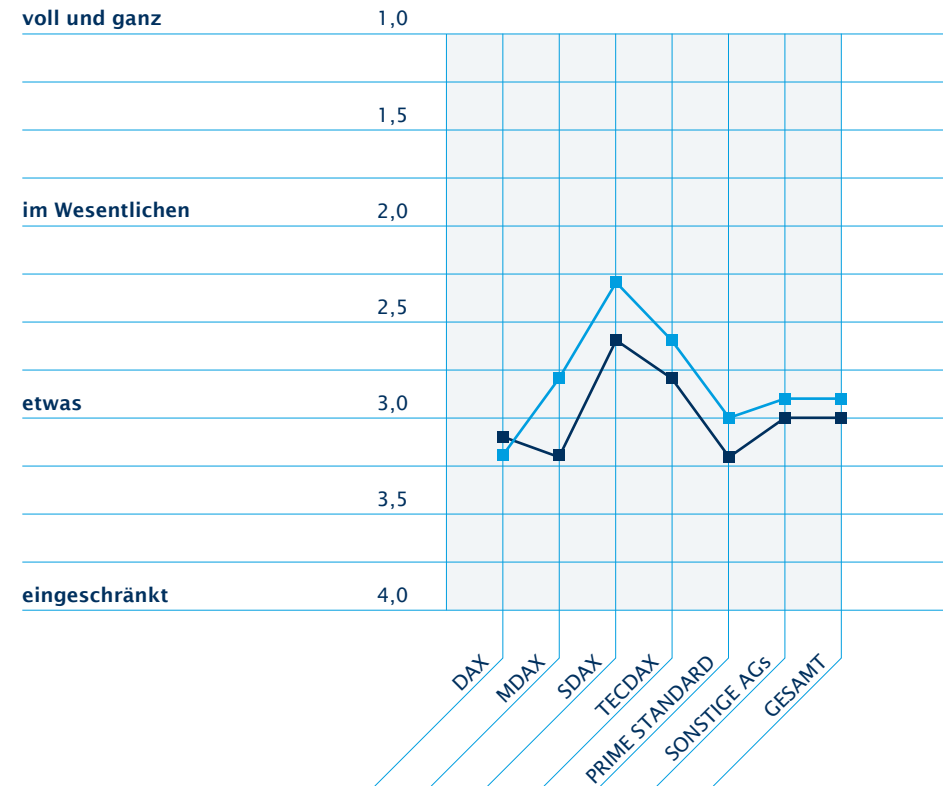
ODGERS BERNDTSON

IV. ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG 2010

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

1. Die Regelungen aus 2009 werden in 2010 tendenziell schlechter beurteilt als vor einem Jahr.
2. Nur ARV in DAX-Unternehmen sehen die Regelungen leicht positiver als im Vorjahr.

■ 2010
■ 2009



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

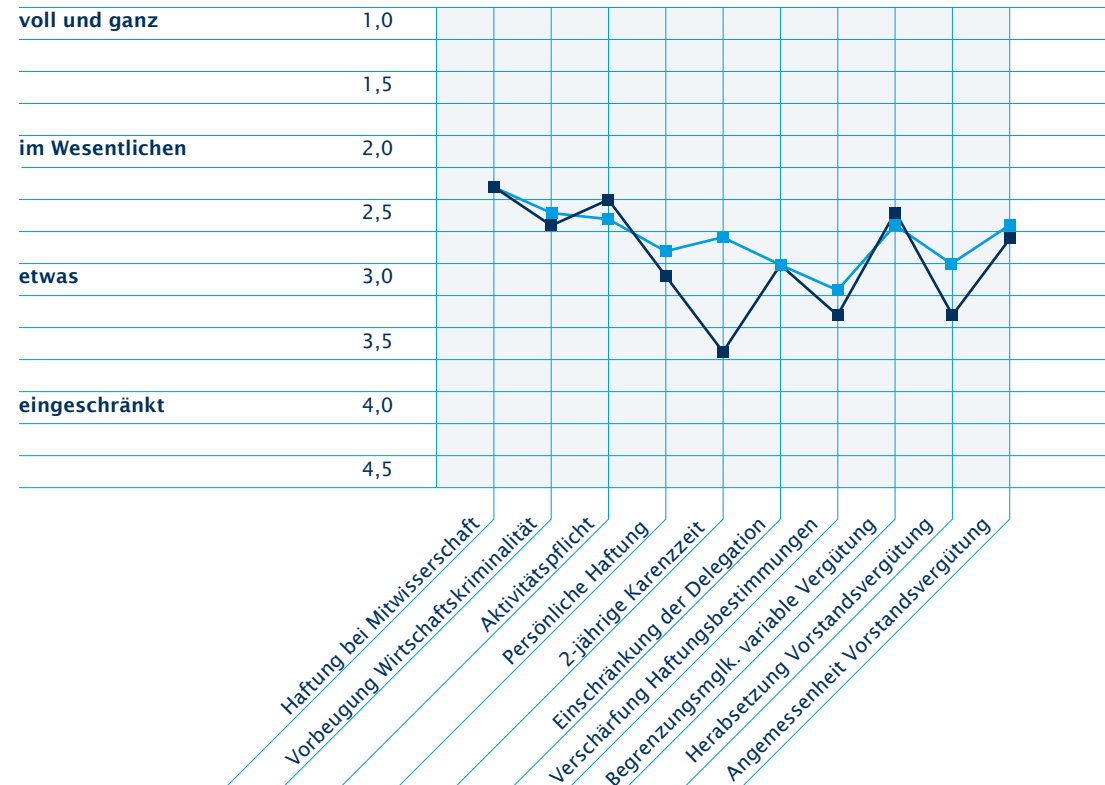
1. Kritischer als noch vor einem Jahr werden heute folgende Ansätze gesehen:

- a. 2-jährige Karenzzeit
- b. Herabsetzung der Vorstandsvergütung
- c. Verschärfung der Haftungsbestimmungen

2. Leicht besser als in 2009 werden beurteilt:

- a. Aktivitätspflicht
- b. Begrenzungsmöglichkeit der variablen Vergütung

■ 2010
■ 2009

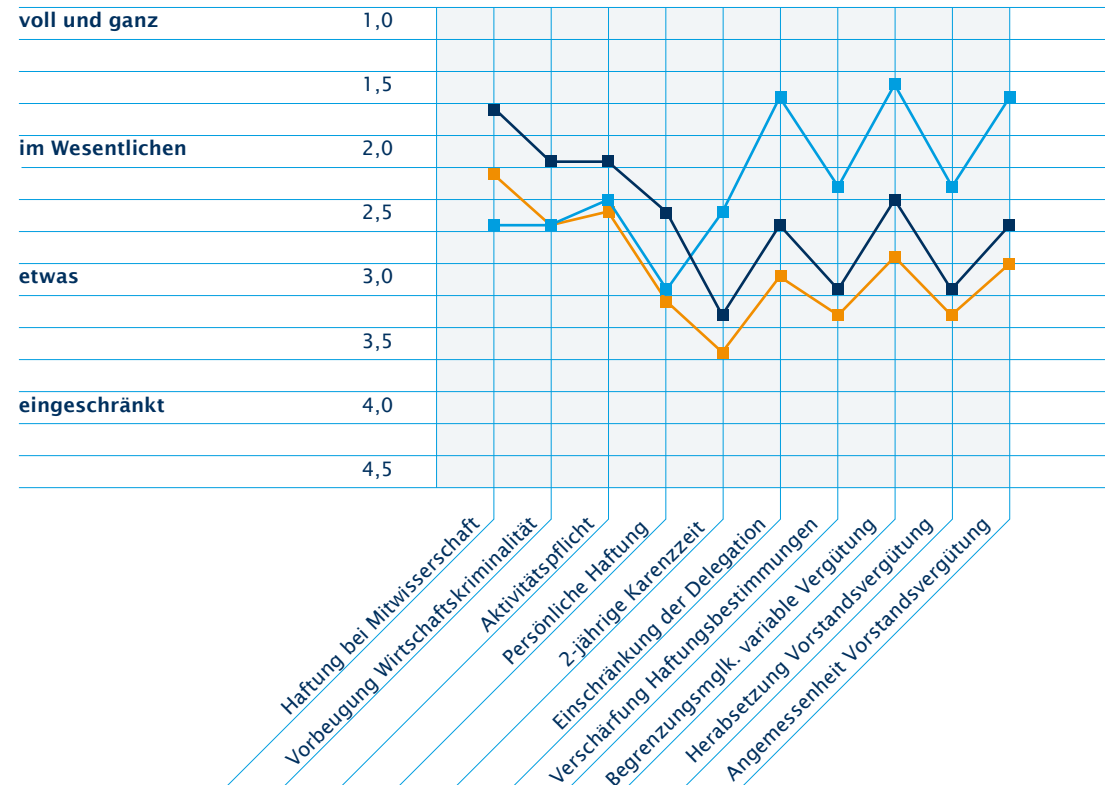


BEURTEILEN SIE HEUTE DIE GESETZLICHEN REGELUNGEN AUS 2009 ALS «IN DER SACHE HILFREICH»?

Zwischen den einzelnen Börsenindizes ergaben sich keine großen Abweichungen in der Bewertung der VorstAG-Regelungen. Lediglich die veränderte Bewertung der ARV in SDAX-Unternehmen war auffällig:

Wurden in 2009 die neuen gesetzlichen Regelungen positiver als der Durchschnitt gesehen, haben sich die Bewertungen in 2010 dem allgemeinen Trend angepasst, insbesondere bei der:

- a. Einschränkung der Delegation von Entscheidungen zu Vorstandsverträgen
- b. Begrenzungsmöglichkeit für variable Vergütungen
- c. Angemessenheit der Vorstandsvergütung



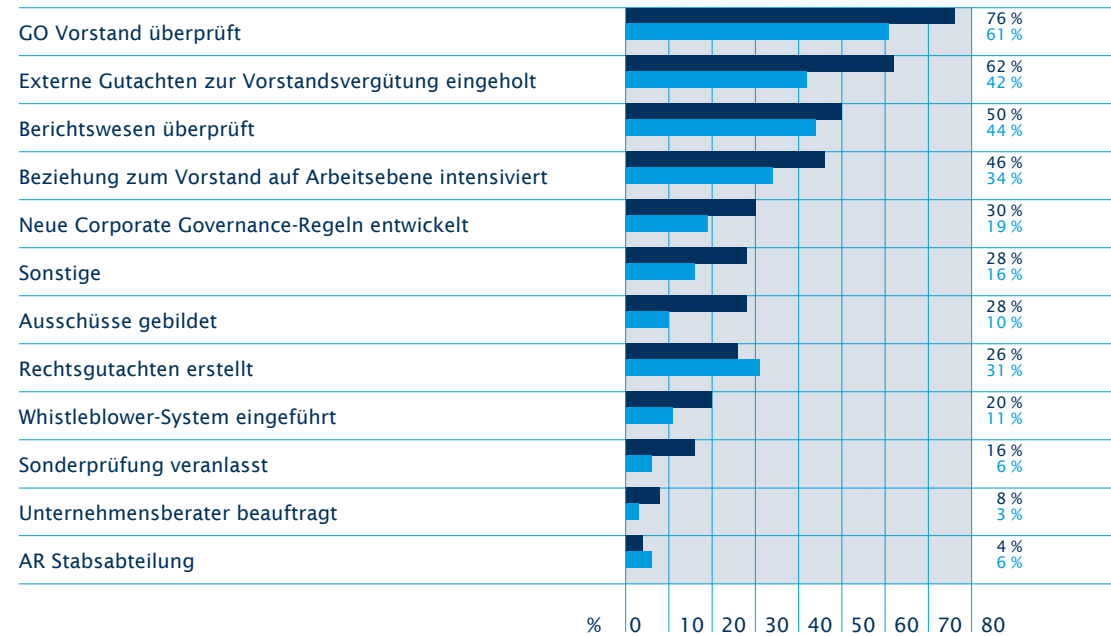
WELCHE SCHRITTE HABEN SIE EINGELEITET?

Die TOP 5-Maßnahmen zur Umsetzung der gesetzlichen Regelungen sind (**Ergebnisse 2009**):

1. (1) Geschäftsordnung (GO) des Vorstands überprüft
2. (3) Externe Gutachten zur Vorstandsvergütung eingeholt
3. (2) Berichtswesen überprüft
4. (4) Beziehungen zum Vorstand auf Arbeitsebene intensiviert
5. (6) Neue Corporate Governance-Regeln entwickelt

Damit sind die ARV ihren in 2009 geplanten Maßnahmen nachgekommen. Bei folgenden waren sie zudem aktiver als geplant:

- a. Knapp 30 % der ARV bildete Ausschüsse (10 %)
- b. Jeder Fünfte etablierte ein Whistleblower-System (11 %)
- c. 16 % der ARV veranlassten Sonderprüfungen (6 %)



■ 2010
■ 2009

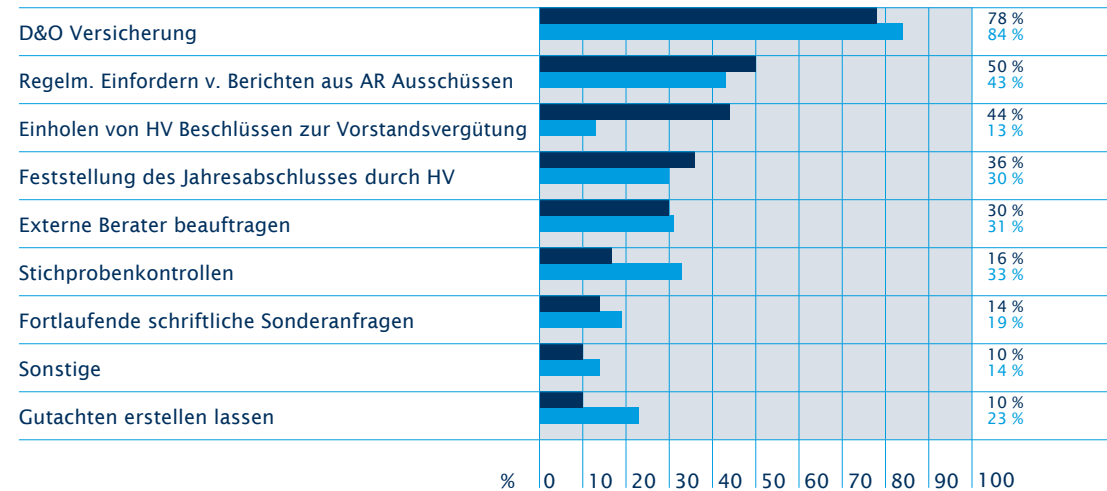
IV. Frage 3

WIE HABEN SIE SICH GEGEN DIE RISIKEN ABGESICHERT?

Die Top 5-Maßnahmen zur Risikoabsicherung sind (Ergebnisse 2009):

1. (1) D&O Versicherung
2. (2) Regelmäßiges Einfordern von Berichten aus AR-Ausschüssen
3. (9) HV-Beschlüsse zur Vorstandsvergütung
4. (5) Feststellung des Jahresabschlusses durch HV
5. (4) Externe Berater beauftragen

- a. Obwohl 84 % der ARVs in 2009 vor hatten, sich mit einer D&O abzusichern, taten dies nur drei Viertel aller ARVs.
- b. Auch hatten ein Drittel der ARVs vor, Stichprobenkontrollen durchzuführen, letztlich tat dies nur jeder Sechste.
- c. Ungefähr jeder Vierte wollte in 2009 Gutachten erstellen lassen, nur 10 % taten dies.
- d. 44 % der ARV holten sich HV-Beschlüsse zur Vorstandsvergütung ab, dies hatten in 2009 nur 13 % der ARVs vor.



■ 2010
■ 2009

IV. Frage 4

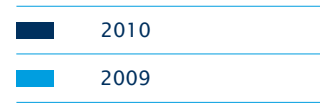
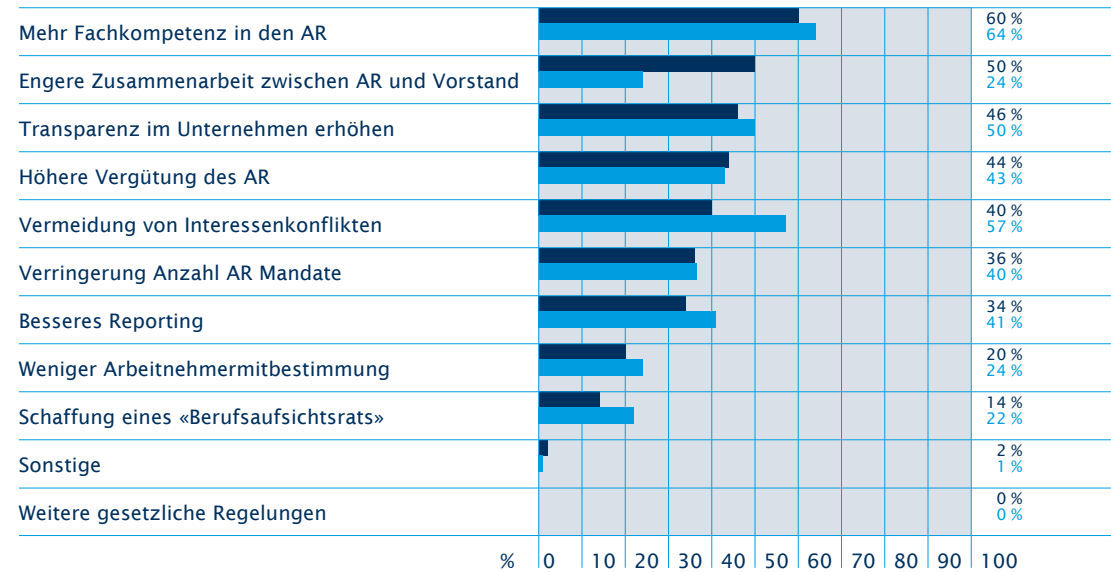
**WAS MÜSSTE GETAN WERDEN,
UM DER AUFSICHTSROLLE
BESSER GERECHT ZU WERDEN?**

Die TOP 5 Aktivitäten in 2010
(Ergebnisse 2009):

1. (1) Mehr Fachkompetenz in die AR
2. (9) Engere Zusammenarbeit zwischen AR und Vorstand
3. (3) Transparenz im Unternehmen erhöhen
4. (4) Höhere Vergütung der Aufsichtsräte
5. (2) Vermeidung von Interessenkonflikten

Die Zusammenarbeit zwischen AR und Vorstand hat deutlich größere Bedeutung gewonnen. Die Vermeidung von Interessenkonflikten hat dagegen an Bedeutung verloren.

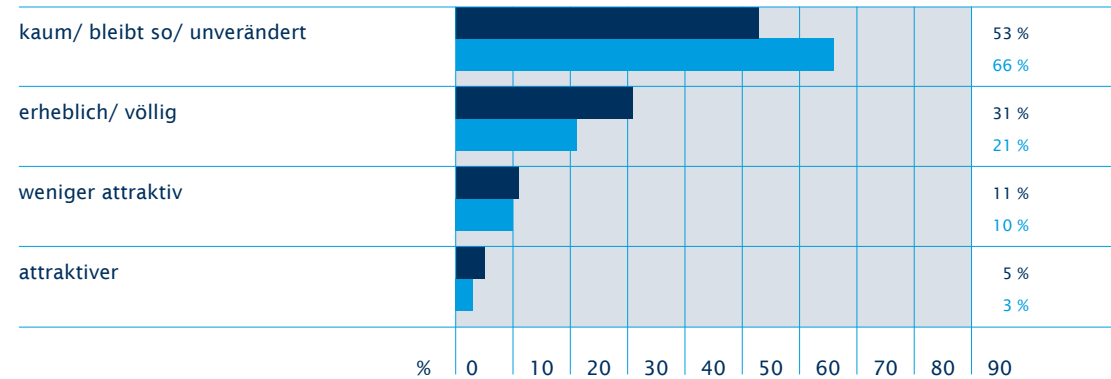
- a. Ein Fünftel (ein Viertel) ist mit weniger Arbeitnehmer-Mitbestimmung zufrieden.
- b. Die Schaffung eines Berufsaufsichtsrats befürwortet nur noch jeder Siebte (Fünfte).
- c. Weitere gesetzliche Regelungen werden nach wie vor kategorisch abgelehnt.



IV. Frage 5

HAT SICH IHRE ARBEIT ALS AUFSICHTSRAT VERÄNDERT?

1. Die Rolle des ARV hat sich stärker verändert als 2009 erwartet.
2. Knapp ein Drittel (ein Fünftel) der Befragten sehen eine erhebliche Veränderung.
3. 11 % (10 %) halten Ihre Arbeit als Aufsichtsrat für weniger attraktiv.



■ 2010
■ 2009

IV. Frage 6

IN WELCHEN BEREICHEN HAT SICH DIE ZUSAMMENSETZUNG IHRES AUFSICHTSRATS VERÄNDERT?

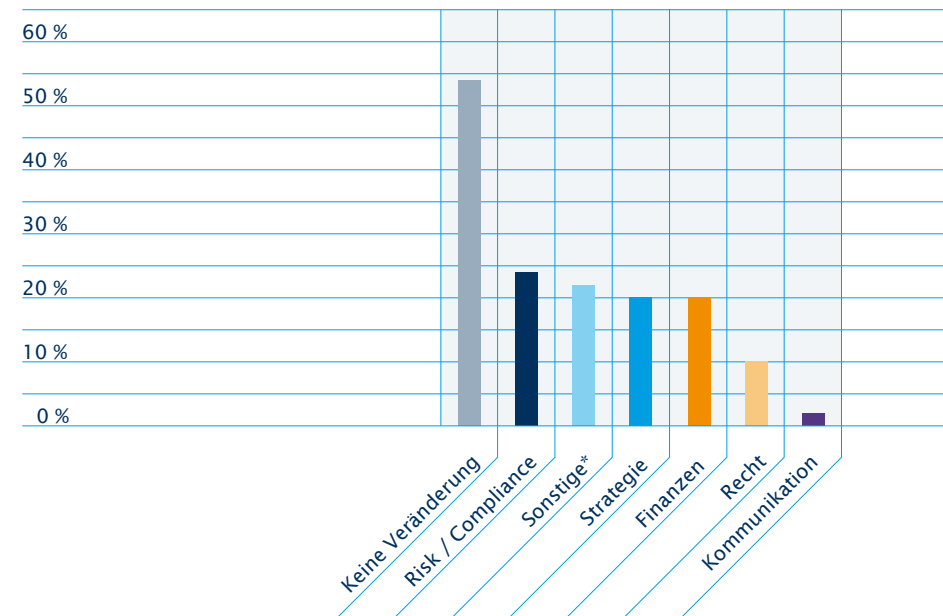
Etwa die Hälfte aller ARVs haben die Zusammensetzung des Aufsichtsrats verändert.

Starke Veränderungen sind erfolgt in:

- a. Risk / Compliance
- b. Finanzen
- c. Strategie

Sonstige Veränderungen* sind erfolgt in:

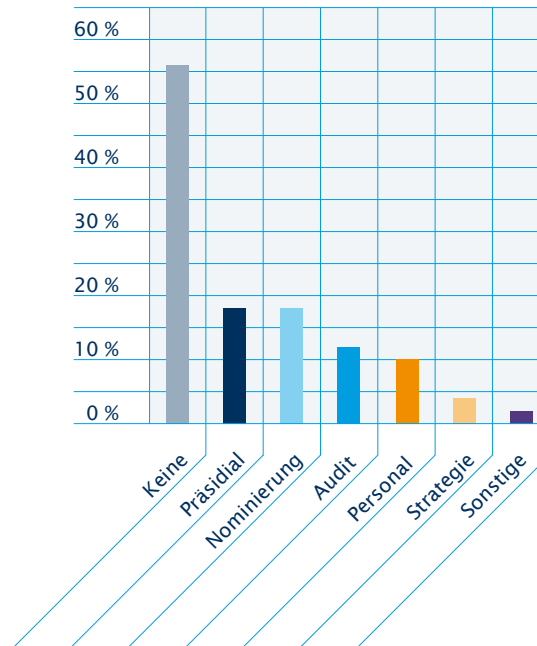
- a. IT
- b. F&E
- c. Marketing



IV. Frage 7

WELCHE GREMIEN HABEN SIE NEU ETABLIERT?

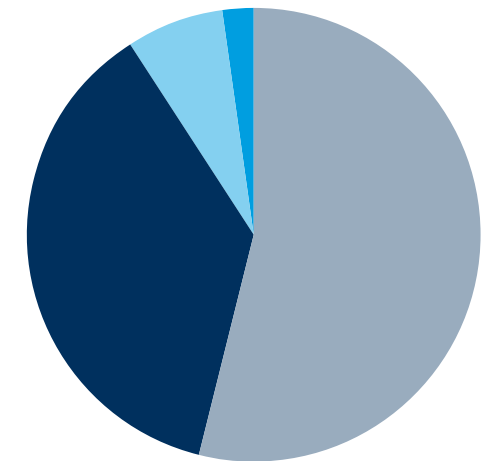
1. Fast die Hälfte der ARVs haben neue Gremien etabliert.
2. Im Rahmen der weiteren Professionalisierung der Aufsichtsarbeit wurden insbesondere neue Präsidial- und Nominierungsausschüsse eingerichtet.







IV. Frage 8

HAT SICH IHR EINFLUSS AUF UNTERNEHMERISCHE ENTSCHEIDUNGEN ERHÖHT?

1. 46 % der Befragten sind der Meinung, dass sich ihr Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen verändert hat.
2. Jeder Dritte sieht bereits, dass sein Einfluss leicht gestiegen ist.
3. Nur 7 % der befragten ARVs stellen fest, dass ihr Einfluss auf unternehmerische Entscheidung signifikant gestiegen ist.

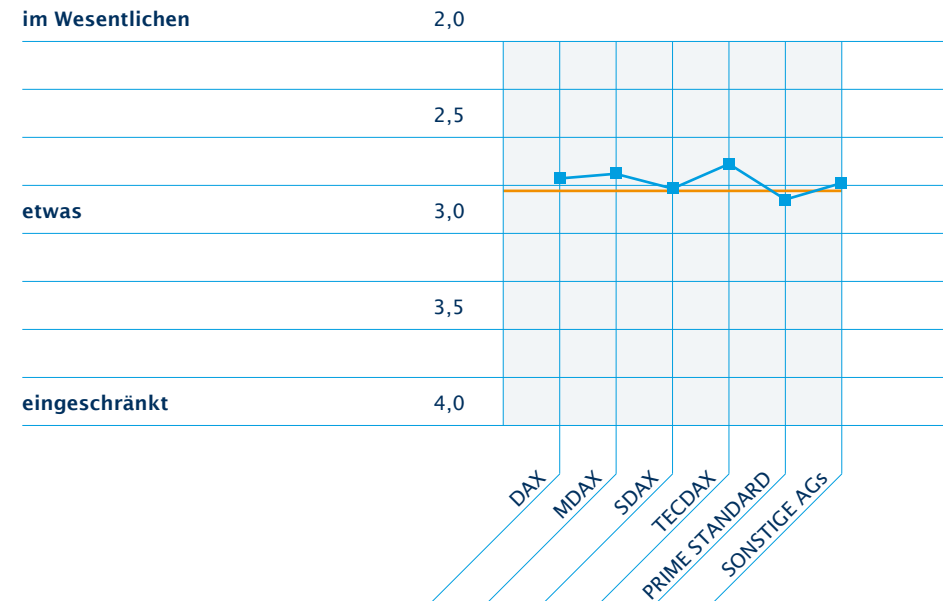


	Unverändert	54 %
	Kaum	37 %
	Signifikant	7 %
	Weniger	2 %

BEURTEILEN SIE DIE NEUEN EMPFEHLUNGEN 2010 DER CG-KOMMISSION ALS «IN DER SACHE HILFREICH»?

Die diesjährigen Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex zum Thema «Vielfalt & Kompetenz» erhalten von den Befragten durchschnittliche Noten.

Die Empfehlungen werden als «etwas hilfreich» beurteilt, haben aus Sicht der ARV aber wenig Relevanz für die Aufsichtsarbeit.



BEURTEILEN SIE DIE NEUEN EMPFEHLUNGEN 2010 DER CG-KOMMISSION ALS «IN DER SACHE HILFREICH»?

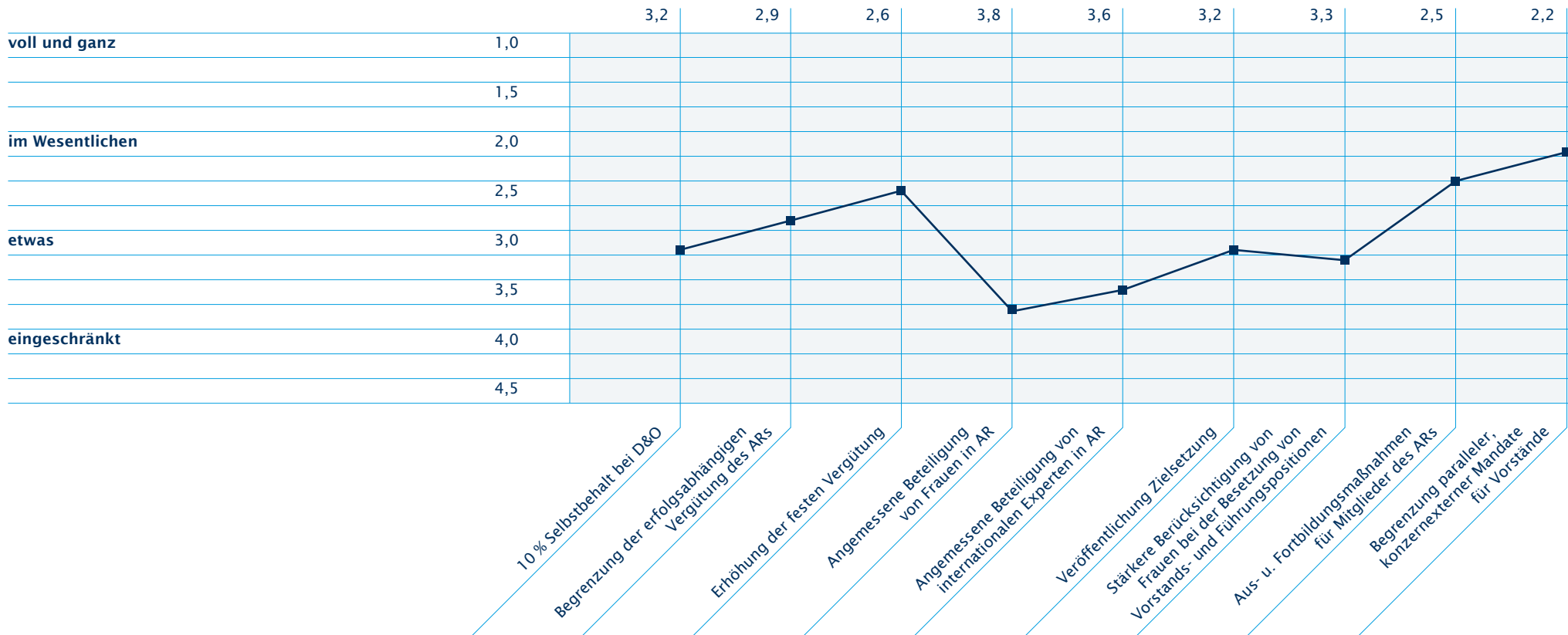
Besonders kritisch werden folgende Empfehlungen gesehen:

1. Angemessene Beteiligung von Frauen in Aufsichtsräten
2. Angemessene Beteiligung von internationalen Experten in Aufsichtsräten
3. Stärkere Berücksichtigung von Frauen bei der Besetzung von Vorstands- und Führungspositionen

Viele ARV heben hervor, Besetzungen schon heute ausschließlich nach fachlicher und persönlicher Eignung vorzunehmen, unabhängig von Geschlecht oder Herkunft.

Als «in der Sache hilfreich» sehen ARV die:

1. Begrenzung paralleler, konzern-externer Aufsichtsratsmandate für Vorstände
2. Unterstützung von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen für die Mitglieder des Aufsichtsrats
3. Erhöhung der festen Vergütung



BEURTEILEN SIE DIE NEUEN EMPFEHLUNGEN 2010 DER CG-KOMMISSION ALS «IN DER SACHE HILFREICH»?

Auffälligkeiten/Differenzierungen einzelner Indizes:

1. Die Vertreter des DAX bewerten die «Erhöhung der festen Vergütung» mit 2,0 am positivsten.

2. Die ARV in MDAX-Unternehmen stehen der

a. Begrenzung paralleler Mandate (1,8)

b. Aus- und Fortbildungsmaßnahmen (2,0)

c. Erhöhung der festen Vergütung (2,0)

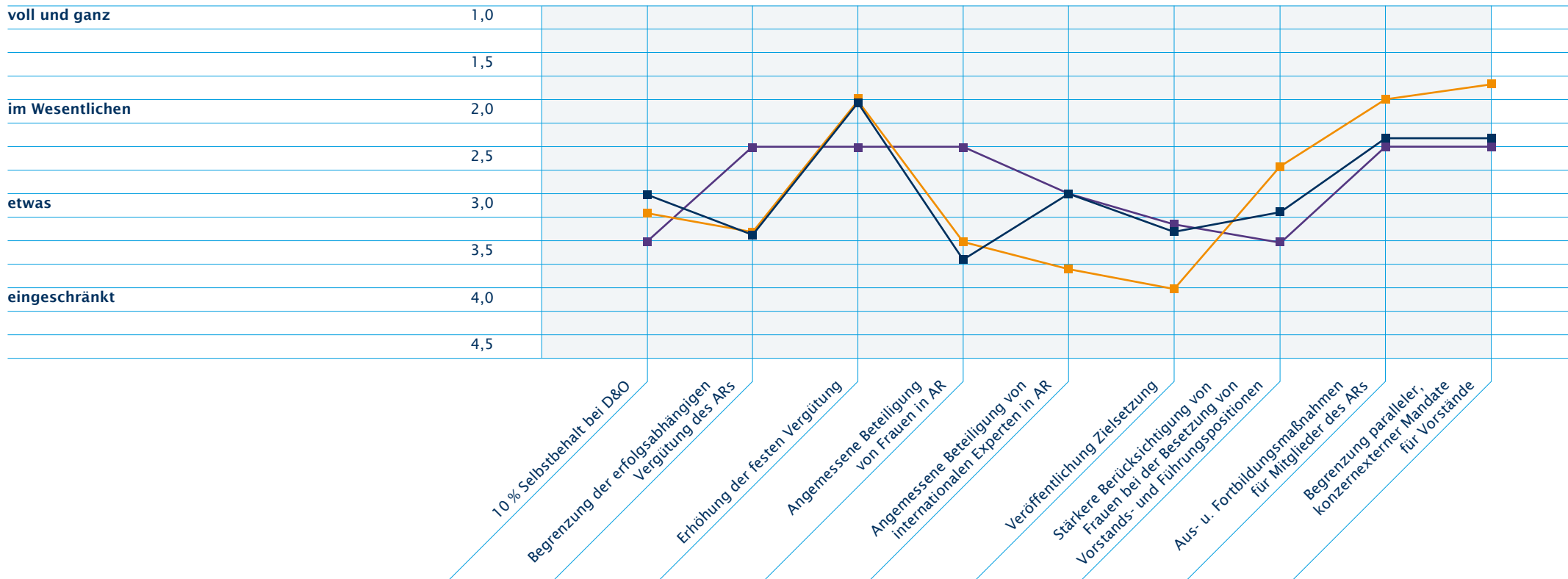
überdurchschnittlich positiv gegenüber.

3. TECDAX-Mitglieder beurteilen die

a. Begrenzung der erfolgsabhängigen Vergütung (2,5) und

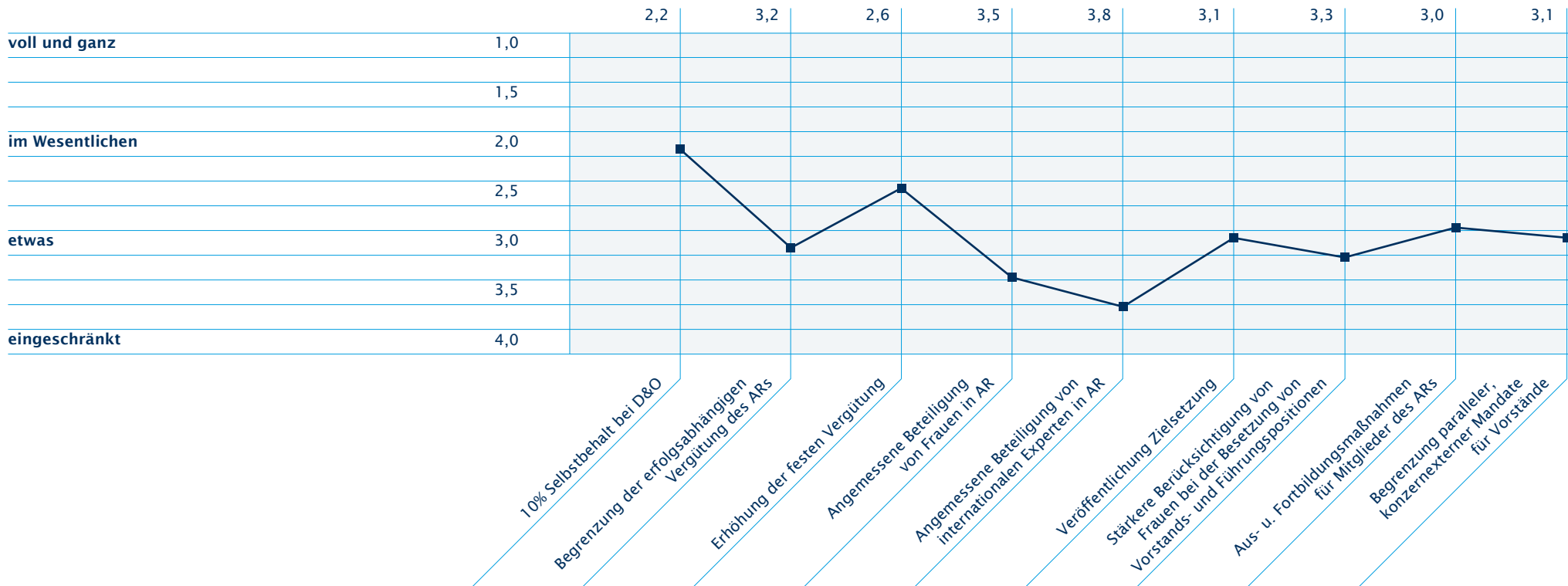
b. Angemessene Beteiligung von Frauen (2,5)

positiver als ihre Kollegen der anderen Indizes.



SIND ANPASSUNGEN AN DIE EMPFEHLUNGEN GEPLANT?


1. Die befragten ARV planen, der Empfehlung «10 % Selbstbehalt bei der D&O» zu folgen.
2. Der Empfehlung, die «Höhe der festen Vergütung» anzupassen, stehen die ARV ebenfalls eher aufgeschlossen gegenüber.
3. Der «angemessenen Beteiligung von internationalen Experten in Aufsichtsräten» wollen die ARV nur eingeschränkt Folge leisten.
4. Ebenso wenig sind «Anpassungen hinsichtlich der angemessenen Beteiligung von Frauen in Aufsichtsräten» geplant.





SIND ANPASSUNGEN AN DIE EMPFEHLUNGEN GEPLANT?

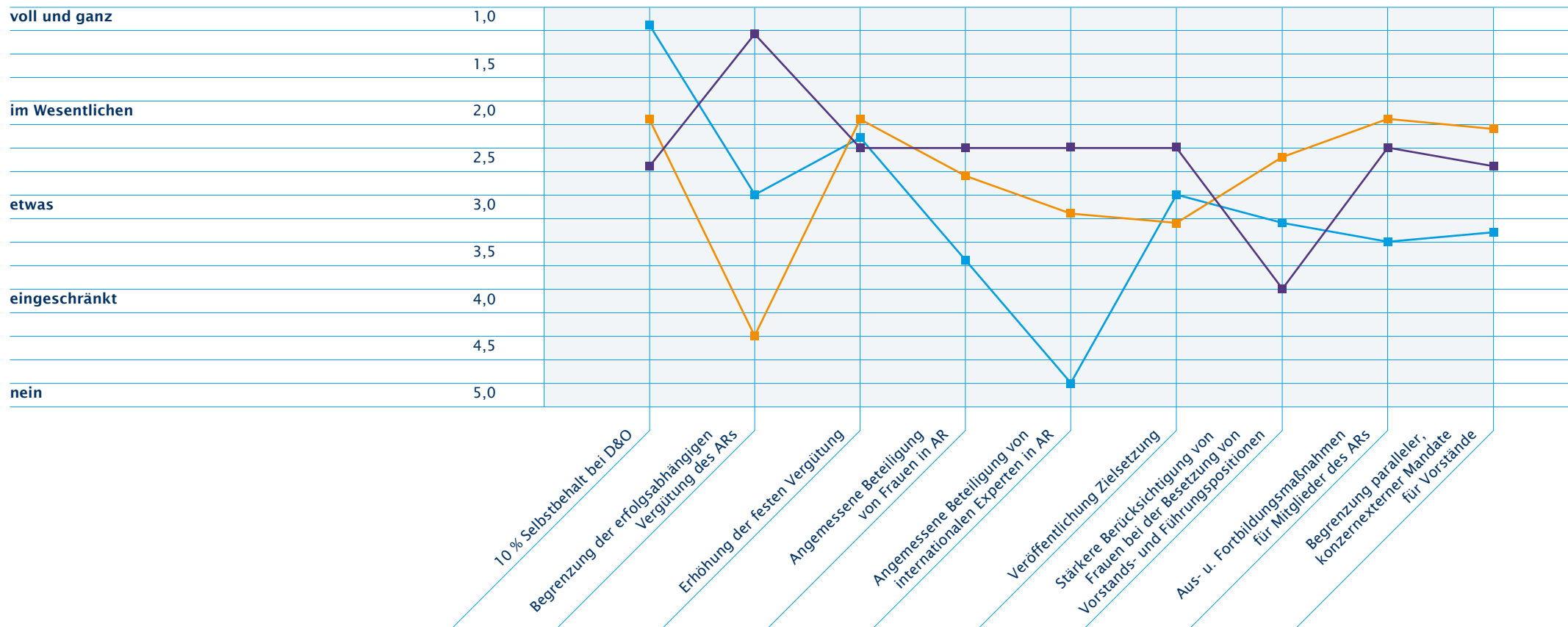
Auffälligkeiten/Differenzierungen einzelner Indizes:

1. Die ARV in MDAX-Unternehmen stehen insbesondere der «Begrenzung der erfolgsabhängigen Vergütung» kritisch gegenüber (4,5).
2. ARV in SDAX-Unternehmen stehen der «angemessenen Beteiligung von internationalen Experten im AR» kritisch gegenüber (5,0).
3. TECDAX-Mitglieder wollen insbesondere die «Begrenzung der erfolgsabhängigen Vergütung» (1,2) anpassen, stehen aber der «stärkeren Berücksichtigung von Frauen bei der Besetzung von Vorstands- und Führungspositionen» weniger positiv gegenüber (4,0).
4. Insgesamt tun sich die ARV in Unternehmen kleinerer Indizes schwerer mit den Anpassungen, insbesondere mit der angemessenen Beteiligung von Frauen und internationalen Experten.

 MDAX

 SDAX

 TECDAX

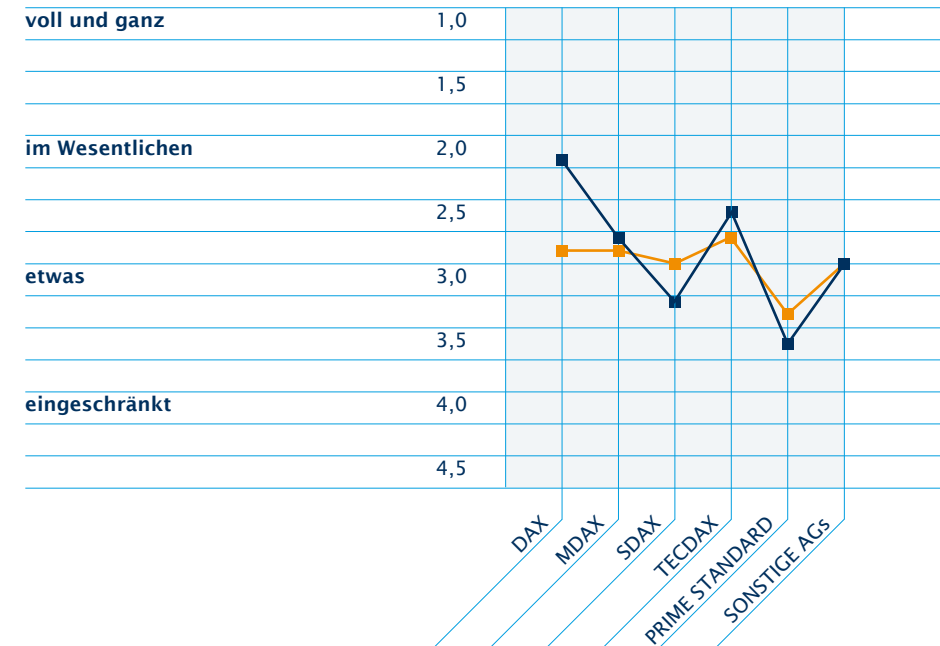


GEGENÜBERSTELLUNG DER ANTWORTEN «BEURTEILUNG DER NEUEN EMPFEHLUNGEN» VS. «GEPLANTE ANPASSUNGEN AN DIE EMPFEHLUNGEN»

Auch wenn die ARV in DAX-Unternehmen die Empfehlungen des Corporate Governance Kodex 2010 nicht als besonders hilfreich erachten, sind sie eher gewillt, diese umzusetzen.

Die Vertreter in Unternehmen kleinerer Indizes, die weniger in der Investorenöffentlichkeit stehen, folgen den Empfehlungen weniger bereitwillig.

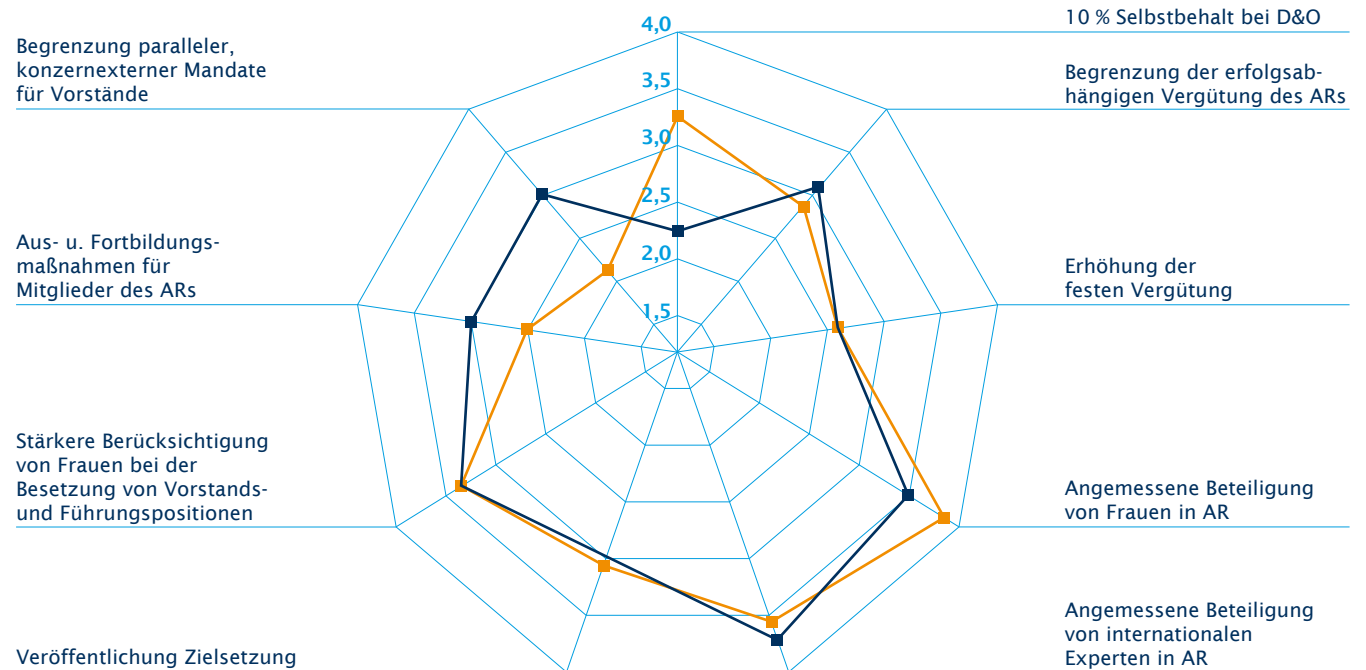
- Frage 10:
Sind Anpassungen an die neuen Empfehlungen geplant?
- Frage 9:
Beurteilen Sie die neuen Empfehlungen 2010 der CG-Kommission als «in der Sache hilfreich»?



GEGENÜBERSTELLUNG DER ANTWORTEN «BEURTEILUNG DER NEUEN EMPFEHLUNGEN» VS. «GEPLANTE ANPASSUNGEN AN DIE EMPFEHLUNGEN»

1. Obwohl die Begrenzung der parallelen, konzernexternen AR-Mandate für Vorstände als hilfreich erkannt wird, sind keine Anpassungen geplant.
2. Der Selbstbehalt von 10 % bei D&O wird nicht als hilfreich erachtet, allerdings sind Anpassungen geplant.
3. Die angemessenen Beteiligungen sowohl von Frauen als auch von internationalen Experten werden als wenig hilfreich gesehen. Anpassungen sind hier eher nicht geplant.







- Frage 10: Sind Anpassungen an die neuen Empfehlungen geplant?
- Frage 9: Beurteilen Sie die neuen Empfehlungen 2010 der CG-Kommission als «in der Sache hilfreich»?

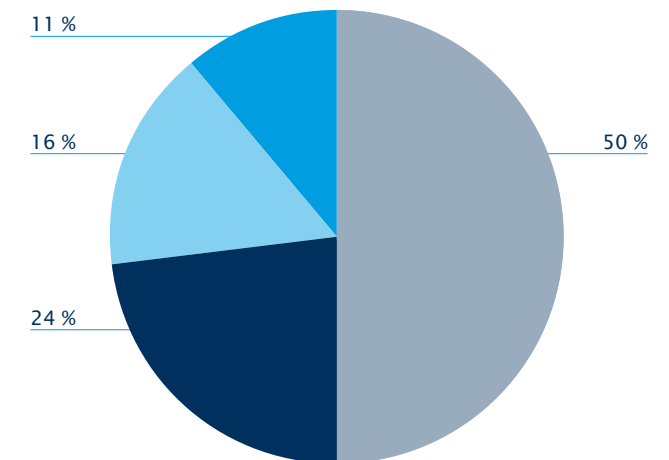


IV. Frage 11

WELCHEN ANTEIL VON FRAUEN STREBEN SIE IN IHREM AUFSICHTSGREMIUM AN?

1. Die Hälfte der Befragten strebt einen Frauenanteil von 10-20 % im Aufsichtsgremium an.
2. Etwa ein Viertel der Unternehmen favorisiert einen Anteil von 20-30 %.
3. Keiner der befragten ARVs hält mehr als 30 % für angemessen.

	0 - 5 %
	5 - 10 %
	10 - 20 %
	20 - 30 %
	30 - 40 %
	> 40 %

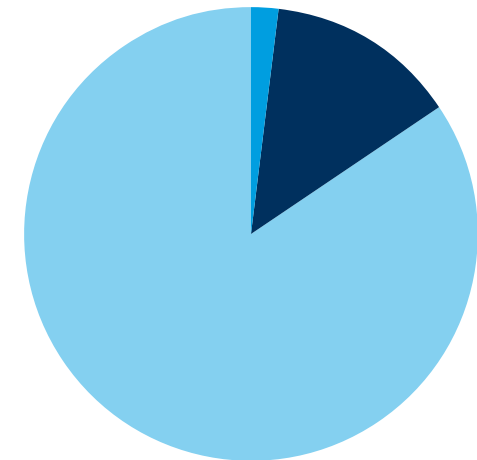


IV. Frage 12

UNTERSTÜTZEN SIE DIE FORDERUNG NACH EINER GESETZLICHEN FRAUENQUOTE IM AUFSICHTSRAT?

1. Die klare Mehrheit der Befragten (86 %) lehnt eine gesetzliche Frauenquote in Aufsichtsräten ab.
2. Nach Meinung der befragten ARV soll sich die Besetzung der Aufsichtsgremien - unabhängig vom Geschlecht - an der persönlichen und fachlichen Eignung orientieren.

	Ja	2 %
	Indifferent	14 %
	Nein	86 %



V.

KOMMENTAR

Kompetenz vor Vielfalt

«Kompetenz & Vielfalt» war in Anlehnung an die neuen Empfehlungen der Deutschen Corporate Governance Kommission der Titel unserer diesjährigen Befragung. Unsere Untersuchung zeigt deutlich, dass die «Kompetenz» der Aufsichtsarbeit immer weiter verbessert wurde. Die geforderte, größere «Vielfalt» beantworten die Aufsichtsräte jedoch eher mit einem fragenden «Warum?»

Dies ist kein schlechtes Signal, bemühen sich doch alle Befragten, die Aufsichtsarbeit professioneller, langfristiger und nachhaltiger zu gestalten. Solange nach Kompetenz und Eignung bei der Besetzung des

Gremiums entschieden wird und nicht ausschließlich nach Geschlecht oder Herkunft, ist die deutsche Wirtschaft auf einem guten Wege.

Die Corporate Governance Kommission hat ihre Zielsetzung erreicht, ein wertvoller Initiator für die positiven Veränderungen in der deutschen Aufseherlandschaft zu sein. Die Kommission sollte ihrer Reputation nicht schaden und sich auf «Nice-to-have»-Gebiete verlagern, sondern weiter an der notwendigen Verbesserung der aktiven Unternehmenskontrolle in Deutschland mitwirken.

Weitere gesetzliche Regelungen als ultima ratio

Öffentlichkeit, Politik und Medien haben besonderen Einfluss auf die Ausrichtung der Kontrollgremien, dieser Rolle sollten sie sich bewusst sein und verantwortlich handeln, um nicht Spielball einzelner Interessengruppen zu werden. Weitere gesetzliche Regelungen sollten – wie überall – die ultima ratio für Veränderungen sein. Den erfreulichen Entwicklungen in den deutschen Aufsichtsräten sollte man darüber hinaus die Zeit geben, die guten Ansätze nachhaltig umzusetzen und integrierter Bestandteil der professionellen Aufsichtsarbeit zu werden.



Michael Proft

VI.

Odgers Berndtson ist seit mehr als 40 Jahren eines der weltweit führenden Unternehmen für Executive Search und Führungskräftebeurteilung. Mit rund 700 Mitarbeitern in 27 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.

VI.

OUR BUSINESS IS LOCAL

The Americas

Atlanta
 Calgary
 Chicago
 Halifax
 Los Angeles
 Miami
 Minneapolis
 Montréal
 New York
 Ottawa
 Philadelphia
 São Paulo
 Toronto
 Vancouver
 Washington DC

Europe

Aberdeen
 Amsterdam
 Barcelona
 Birmingham
 Brussels
 Cardiff
 Copenhagen
 Frankfurt
 Glasgow
 Hamburg
 Helsinki
 Istanbul
 Leeds
 Lisbon
 London
 London City
 Madrid
 Manchester
 Milan
 Moscow
 Munich
 Oslo
 Paris
 Stockholm
 Vienna
 Warsaw
 Zurich

Asia Pacific

Beijing
 Canberra
 Ho Chi Minh City
 Hong Kong
 Shanghai
 Singapore
 Sydney
 Tokyo

Africa &

Middle East

Cape Town
 Johannesburg
 Dubai





ODGERS BERNDTSON

VII. ANHANG



VII. Anhang

DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX

(in der Fassung vom 26. Mai 2010)

1. Präambel

Der vorliegende Deutsche Corporate Governance Kodex (der «Kodex») stellt wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften (Unternehmensführung) dar und enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Der Kodex soll das deutsche Corporate Governance System transparent und nachvollziehbar machen. Er will das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften fördern.

Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse).

Deutschen Aktiengesellschaften ist ein duales Führungssystem gesetzlich vorgegeben:

Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Die Mitglieder des Vorstands tragen gemeinsam die Verantwortung für die Unternehmensleitung. Der Vorstandsvorsitzende koordiniert die Arbeit der Vorstandsmitglieder.

Der Aufsichtsrat bestellt, überwacht und berät den Vorstand und ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, unmittelbar eingebunden. Der Aufsichtsratsvorsitzende koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats werden von den Aktionären in der Hauptversammlung gewählt. Bei Unternehmen mit mehr als 500 bzw. 2000 Arbeitnehmern im Inland sind auch die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat vertreten, der sich dann zu einem Drittel bzw. zur Hälfte aus von den Arbeitnehmern gewählten Vertretern zusammensetzt. Bei Unternehmen mit mehr als 2000 Arbeitnehmern hat der Aufsichtsratsvorsitzende, der praktisch immer ein Vertreter der Anteilseigner ist, ein die Beschlussfassung entscheidendes Zweitstimmrecht. Die von den Aktionären gewählten Anteilseignervertreter und die Arbeitnehmervertreter sind gleichermaßen dem Unternehmensinteresse verpflichtet.

Alternativ eröffnet die Europäische Gesellschaft (SE) die Möglichkeit, sich auch in Deutschland für das international verbreitete System der Führung durch ein einheitliches Leitungsorgan (Verwaltungsrat) zu entscheiden.

Die Ausgestaltung der unternehmerischen Mitbestimmung in der SE wird grundsätzlich durch eine Vereinbarung zwischen der Unternehmensleitung und der Arbeitnehmerseite festgelegt. Die Arbeitnehmer in den EU-Mitgliedstaaten sind einbezogen.

Das auch in anderen kontinentaleuropäischen Ländern etablierte duale Führungssystem und das monistische Verwaltungsratssystem bewegen sich wegen des intensiven Zusammenwirkens von Vorstand und Aufsichtsrat im dualen Führungssystem in der Praxis aufeinander zu und sind gleichermaßen erfolgreich.

Die Rechnungslegung deutscher Unternehmen ist am True-and-fair-view-Prinzip orientiert und vermittelt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens.

Empfehlungen des Kodex sind im Text durch die Verwendung des Wortes «soll» gekennzeichnet. Die Gesellschaften können hiervon abweichen, sind dann aber verpflichtet, dies jährlich offen zu legen. Dies ermöglicht den Gesellschaften die Berücksichtigung branchen- oder unternehmensspezifischer Bedürfnisse. So trägt der Kodex zur Flexibilisierung und Selbstregulierung der deutschen Unternehmensverfassung bei. Ferner enthält der Kodex **Anregungen**, von denen ohne Offenlegung abgewichen werden kann; hierfür verwendet der Kodex Begriffe wie «sollte» oder «kann». Die übrigen sprachlich nicht so gekennzeichneten Teile des Kodex betreffen Bestimmungen, die als geltendes Gesetzesrecht von den Unternehmen zu beachten sind.

In Regelungen des Kodex, die nicht nur die Gesellschaft selbst, sondern auch ihre Konzernunternehmen betreffen, wird der Begriff «Unternehmen» statt «Gesellschaft» verwendet.

Der Kodex richtet sich in erster Linie an börsennotierte Gesellschaften. Auch nicht börsennotierten Gesellschaften wird die Beachtung des Kodex empfohlen.

Der Kodex wird in der Regel einmal jährlich vor dem Hintergrund nationaler und internationaler Entwicklungen überprüft und bei Bedarf angepasst.



2. Aktionäre und Hauptversammlung

2.1 Aktionäre

2.1.1 Die Aktionäre nehmen im Rahmen der satzungsmäßig vorgesehenen Möglichkeiten ihre Rechte vor oder während der Hauptversammlung wahr und üben dabei ihr Stimmrecht aus.

2.1.2 Jede Aktie gewährt grundsätzlich eine Stimme. Aktien mit Mehrstimmrechten oder Vorzugsstimmrechten («golden shares») sowie Höchststimmrechte bestehen nicht.

2.2 Hauptversammlung

2.2.1 Der Vorstand legt der Hauptversammlung den Jahresabschluss und den Konzernabschluss vor. Sie entscheidet über die Gewinnverwendung sowie die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat und wählt in der Regel die Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat und den Abschlussprüfer.

Darüber hinaus entscheidet die Hauptversammlung über die Satzung und den Gegenstand der Gesellschaft, über Satzungsänderungen und über wesentliche unternehmerische Maßnahmen wie insbesondere Unternehmensverträge und Umwandlungen, über die Ausgabe von neuen Aktien und von Wandel- und Optionsschuldverschreibungen sowie über die Ermächtigung zum

Erwerb eigener Aktien. Sie kann über die Billigung des Systems der Vergütung der Vorstandsmitglieder beschließen.

2.2.2 Bei der Ausgabe neuer Aktien haben die Aktionäre grundsätzlich ein ihrem Anteil am Grundkapital entsprechendes Bezugsrecht.

2.2.3 Jeder Aktionär ist berechtigt, an der Hauptversammlung teilzunehmen, das Wort zu Gegenständen der Tagesordnung zu ergreifen und sachbezogene Fragen und Anträge zu stellen.

2.2.4 Der Versammlungsleiter sorgt für eine zügige Abwicklung der Hauptversammlung. Dabei sollte er sich davon leiten lassen, dass eine ordentliche Hauptversammlung spätestens nach 4 bis 6 Stunden beendet ist.

2.3 Einladung zur Hauptversammlung, Briefwahl, Stimmrechtsvertreter.

2.3.1 Die Hauptversammlung der Aktionäre ist vom Vorstand mindestens einmal jährlich unter Angabe der Tagesordnung einzuberufen. Aktionärsminderheiten sind berechtigt, die Einberufung einer Hauptversammlung und die Erweiterung der Tagesordnung zu verlangen. Die Einberufung sowie die vom Gesetz für die Hauptversammlung verlangten Berichte und Unterlagen einschließlich des Geschäftsberichts und der Formulare für eine

Briefwahl sind auf der Internetseite der Gesellschaft zusammen mit der Tagesordnung zu veröffentlichen.

2.3.2 Die Gesellschaft soll allen in- und ausländischen Finanzdienstleistern, Aktionären und Aktionärsvereinigungen die Einberufung der Hauptversammlung mit samt den Einberufungsunterlagen auf elektronischem Wege übermitteln, wenn die Zustimmungserfordernisse erfüllt sind.

2.3.3 Die Gesellschaft soll den Aktionären die persönliche Wahrnehmung ihrer Rechte erleichtern. Auch bei der Briefwahl und der Stimmrechtsvertretung soll die Gesellschaft die Aktionäre unterstützen. Der Vorstand soll für die Bestellung eines Vertreters für die weisungsgebundene Ausübung des Stimmrechts der Aktionäre sorgen; dieser sollte auch während der Hauptversammlung erreichbar sein.

2.3.4 Die Gesellschaft sollte den Aktionären die Verfolgung der Hauptversammlung über moderne Kommunikationsmedien (z.B. Internet) ermöglichen.

3. Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat

3.1 Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen.

3.2 Der Vorstand stimmt die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung.

3.3 Für Geschäfte von grundlegender Bedeutung legen die Satzung oder der Aufsichtsrat Zustimmungsvorbehalte zugunsten des Aufsichtsrats fest. Hierzu gehören Entscheidungen oder Maßnahmen, die die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage des Unternehmens grundlegend verändern.

3.4 Die ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats ist gemeinsame Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat.

Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance. Er geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein.



Der Aufsichtsrat soll die Informations- und Berichtspflichten des Vorstands näher festlegen. Berichte des Vorstands an den Aufsichtsrat sind in der Regel in Textform zu erstatten. Entscheidungsnotwendige Unterlagen, insbesondere der Jahresabschluss, der Konzernabschluss und der Prüfungsbericht, werden den Mitgliedern des Aufsichtsrats möglichst rechtzeitig vor der Sitzung zugeleitet.

3.5 Gute Unternehmensführung setzt eine offene Diskussion zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sowie in Vorstand und Aufsichtsrat voraus. Die umfassende Wahrung der Vertraulichkeit ist dafür von entscheidender Bedeutung.

Alle Organmitglieder stellen sicher, dass die von ihnen eingeschalteten Mitarbeiter die Verschwiegenheitspflicht in gleicher Weise einhalten.

3.6 In mitbestimmten Aufsichtsräten sollten die Vertreter der Aktionäre und der Arbeitnehmer die Sitzungen des Aufsichtsrats jeweils gesondert, gegebenenfalls mit Mitgliedern des Vorstands, vorbereiten.

Der Aufsichtsrat sollte bei Bedarf ohne den Vorstand tagen.

3.7 Bei einem Übernahmeangebot müssen Vorstand und Aufsichtsrat der Zielgesellschaft eine begründete Stellungnahme zu dem Angebot abgeben, damit die Aktionäre in Kenntnis der Sachlage über das Angebot entscheiden können.

Der Vorstand darf nach Bekanntgabe eines Übernahmeangebots keine Handlungen außerhalb des gewöhnlichen Geschäftsverkehrs vornehmen, durch die der Erfolg des Angebots verhindert werden könnte, wenn er dazu nicht von der Hauptversammlung ermächtigt ist oder der Aufsichtsrat dem zugestimmt hat. Bei ihren Entscheidungen sind Vorstand und Aufsichtsrat an das beste Interesse der Aktionäre und des Unternehmens gebunden.

In angezeigten Fällen sollte der Vorstand eine außerordentliche Hauptversammlung einberufen, in der die Aktionäre über das Übernahmeangebot beraten und gegebenenfalls über gesellschaftsrechtliche Maßnahmen beschließen.

3.8 Vorstand und Aufsichtsrat beachten die Regeln ordnungsgemäßer Unternehmensführung. Verletzen sie die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters bzw. Aufsichtsratsmitglieds schuldhaft, so haften sie der Gesellschaft gegenüber auf Schadensersatz. Bei unternehmerischen Entscheidungen liegt keine Pflichtverletzung vor, wenn das Mitglied von Vorstand oder Aufsichtsrat vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln (Business Judgement Rule).

Schließt die Gesellschaft für den Vorstand eine D&O-Versicherung ab, ist ein Selbstbehalt von mindestens 10% des Schadens bis mindestens zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung des Vorstandsmitglieds zu vereinbaren.

In einer D&O-Versicherung für den Aufsichtsrat soll ein entsprechender Selbstbehalt vereinbart werden.

3.9 Die Gewährung von Krediten des Unternehmens an Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie ihre Angehörigen bedarf der Zustimmung des Aufsichtsrats.

3.10 Vorstand und Aufsichtsrat sollen jährlich im Geschäftsbericht über die Corporate Governance des Unternehmens berichten (Corporate Governance Bericht). Hierzu gehört auch die Erläuterung eventueller Abweichungen von den Empfehlungen dieses Kodex. Dabei kann auch zu den Kodexanregungen Stellung genommen werden. Die Gesellschaft soll nicht mehr aktuelle Entsprechenserklärungen zum Kodex fünf Jahre lang auf ihrer Internetseite zugänglich halten.

4. Vorstand

4.1 Aufgaben und Zuständigkeiten

4.1.1 Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung im Unternehmensinteresse, also unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung.

4.1.2 Der Vorstand entwickelt die strategische Ausrichtung des Unternehmens, stimmt sie mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für ihre Umsetzung.

4.1.3 Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance).

4.1.4 Der Vorstand sorgt für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen.

4.1.5 Der Vorstand soll bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben.



4.2 Zusammensetzung und Vergütung

4.2.1 Der Vorstand soll aus mehreren Personen bestehen und einen Vorsitzenden oder Sprecher haben. Eine Geschäftsordnung soll die Arbeit des Vorstands, insbesondere die Ressortzuständigkeiten einzelner Vorstandsmitglieder, die dem Gesamtvorstand vorbehaltenen Angelegenheiten sowie die erforderliche Beschlussmehrheit bei Vorstandsbeschlüssen (Einstimmigkeit oder Mehrheitsbeschluss) regeln.

4.2.2 Das Aufsichtsratsplenum setzt auf Vorschlag des Gremiums, das die Vorstandsverträge behandelt, die Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder fest und soll das Vergütungssystem für den Vorstand beschließen und regelmäßig überprüfen.

Die Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder wird vom Aufsichtsratsplenum unter Einbeziehung von etwaigen Konzernbezügen auf der Grundlage einer Leistungsbeurteilung festgelegt. Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden sowohl die Aufgaben des einzelnen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens als auch die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die ansonsten in der Gesellschaft gilt.

Soweit vom Aufsichtsrat zur Beurteilung der Angemessenheit der Vergütung ein externer Vergütungsexperte hinzugezogen wird, soll auf dessen Unabhängigkeit vom Vorstand bzw. vom Unternehmen geachtet werden.

4.2.3 Die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder umfasst die monetären Vergütungsteile, die Versorgungszusagen, die sonstigen Zusagen, insbesondere für den Fall der Beendigung der Tätigkeit, Nebenleistungen jeder Art und Leistungen von Dritten, die im Hinblick auf die Vorstandstätigkeit zugesagt oder im Geschäftsjahr gewährt wurden.

Die Vergütungsstruktur ist auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten. Die monetären Vergütungsteile sollen fixe und variable Bestandteile umfassen. Der Aufsichtsrat hat dafür zu sorgen, dass variable Vergütungsteile grundsätzlich eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben. Sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen soll bei der Ausgestaltung der variablen Vergütungsteile Rechnung getragen werden. Sämtliche Vergütungsteile müssen für sich und insgesamt angemessen sein und dürfen insbesondere nicht zum Eingehen unangemessener Risiken verleiten.

Als variable Vergütungsteile kommen z.B. auf das Unternehmen bezogene aktien- oder kennzahlenbasierte Vergütungselemente in Betracht. Sie sollen auf anspruchsvolle, relevante Vergleichsparameter bezogen sein. Eine nachträgliche Änderung der Erfolgsziele oder der Vergleichsparameter soll ausgeschlossen sein. Für außerordentliche Entwicklungen hat der Aufsichtsrat grundsätzlich eine Begrenzungsmöglichkeit (Cap) zu vereinbaren.

Bei Abschluss von Vorstandsverträgen soll darauf geachtet werden, dass Zahlungen an ein Vorstandsmitglied bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund einschließlich Nebenleistungen den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten (Abfindungs-Cap) und nicht mehr als die Restlaufzeit des Anstellungsvertrages vergüten. Für die Berechnung des Abfindungs-Caps soll auf die Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres und gegebenenfalls auch auf die voraussichtliche Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr abgestellt werden.

Eine Zusage für Leistungen aus Anlass der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit infolge eines Kontrollwechsels (Change of Control) soll 150 % des Abfindungs-Caps nicht übersteigen.

Der Vorsitzende des Aufsichtsrats soll die Hauptversammlung über die Grundzüge des Vergütungssystems und deren Veränderung informieren.

4.2.4 Die Gesamtvergütung eines jeden Vorstandsmitglieds wird, aufgeteilt nach fixen und variablen Vergütungsteilen unter Namensnennung offen gelegt. Gleiches gilt für Zusagen auf Leistungen, die einem Vorstandsmitglied für den Fall der vorzeitigen oder regulären Beendigung der Tätigkeit als Vorstandsmitglied gewährt oder die während des Geschäftsjahres geändert worden sind. Die Offenlegung kann unterbleiben, wenn die Hauptversammlung dies mit Dreiviertelmehrheit anderweitig beschlossen hat.

4.2.5 Die Offenlegung soll in einem Vergütungsbericht erfolgen, der als Teil des Corporate Governance Berichts auch das Vergütungssystem für die Vorstandsmitglieder in allgemein verständlicher Form erläutert.

Der Vergütungsbericht soll auch Angaben zur Art der von der Gesellschaft erbrachten Nebenleistungen enthalten.

4.3 Interessenkonflikte

4.3.1 Vorstandsmitglieder unterliegen während ihrer Tätigkeit für das Unternehmen einem umfassenden Wettbewerbsverbot.

4.3.2 Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter dürfen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit weder für sich noch für andere Personen von Dritten Zuwendungen oder sonstige Vorteile fordern oder annehmen oder Dritten ungerechtfertigte Vorteile gewähren.

4.3.3 Die Vorstandsmitglieder sind dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Kein Mitglied des Vorstands darf bei seinen Entscheidungen persönliche Interessen verfolgen und Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich nutzen.



4.3.4 Jedes Vorstandsmitglied soll Interessenkonflikte dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offen legen und die anderen Vorstandsmitglieder hierüber informieren. Alle Geschäfte zwischen dem Unternehmen einerseits und den Vorstandsmitgliedern sowie ihnen nahe stehenden Personen oder ihnen persönlich nahe stehenden Unternehmungen andererseits haben branchenüblichen Standards zu entsprechen. Wesentliche Geschäfte sollen der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen.

4.3.5 Vorstandsmitglieder sollen Nebentätigkeiten, insbesondere Aufsichtsratsmandate außerhalb des Unternehmens, nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats übernehmen.

5. Aufsichtsrat

5.1 Aufgaben und Zuständigkeiten

5.1.1 Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen. Er ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden.

5.1.2 Der Aufsichtsrat bestellt und entlässt die Mitglieder des Vorstands. Bei der Zusammensetzung des Vorstands soll der Aufsichtsrat auch auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben. Er soll gemeinsam mit dem Vorstand für eine langfristige Nachfolgeplanung sorgen. Der Aufsichtsrat kann die Vorbereitung der Bestellung von Vorstandsmitgliedern sowie der Behandlung der Bedingungen des Anstellungsvertrages einschließlich der Vergütung Ausschüssen übertragen.

Bei Erstbestellungen sollte die maximal mögliche Bestelldauer von fünf Jahren nicht die Regel sein. Eine Wiederbestellung vor Ablauf eines Jahres vor dem Ende der Bestelldauer bei gleichzeitiger Aufhebung der laufenden Bestellung soll nur bei Vorliegen besonderer Umstände erfolgen. Eine Altersgrenze für Vorstandsmitglieder soll festgelegt werden.

5.1.3 Der Aufsichtsrat soll sich eine Geschäftsordnung geben.

5.2 Aufgaben und Befugnisse des Aufsichtsratsvorsitzenden.

Der Aufsichtsratsvorsitzende koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat, leitet dessen Sitzungen und nimmt die Belange des Aufsichtsrats nach außen wahr.

Der Aufsichtsratsvorsitzende soll zugleich Vorsitzender der Ausschüsse sein, die die Vorstandsverträge behandeln und die Aufsichtsratssitzungen vorbereiten. Den Vorsitz im Prüfungsausschuss (Audit Committee) sollte er nicht innehaben.

Der Aufsichtsratsvorsitzende soll mit dem Vorstand, insbesondere mit dem Vorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands, regelmäßig Kontakt halten und mit ihm die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens beraten. Der Aufsichtsratsvorsitzende wird über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Leitung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung sind, unverzüglich durch den Vorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands informiert. Der Aufsichtsratsvorsitzende soll sodann den Aufsichtsrat unterrichten und erforderlichenfalls eine außerordentliche Aufsichtsratssitzung einberufen.

5.3 Bildung von Ausschüssen

5.3.1 Der Aufsichtsrat soll abhängig von den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und der Anzahl seiner Mitglieder fachlich qualifizierte Ausschüsse bilden. Diese dienen der Steigerung der Effizienz der Aufsichtsratsarbeit und der Behandlung komplexer Sachverhalte. Die jeweiligen Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Aufsichtsrat über die Arbeit der Ausschüsse.

5.3.2 Der Aufsichtsrat soll einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einrichten, der sich insbesondere mit Fragen der Rechnungslegung, des Risikomanagements und der Compliance, der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und der Honorarvereinbarung befasst. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses soll über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren verfügen. Er sollte unabhängig und kein ehemaliges Vorstandsmitglied der Gesellschaft sein, dessen Bestellung vor weniger als zwei Jahren endete.

5.3.3 Der Aufsichtsrat soll einen Nominierungsausschuss bilden, der ausschließlich mit Vertretern der Anteilseigner besetzt ist und dem Aufsichtsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Kandidaten vorschlägt.

5.3.4. Der Aufsichtsrat kann weitere Sachthemen zur Behandlung in einen oder mehrere Ausschüsse verweisen. Hierzu gehören u. a. die Strategie des Unternehmens, die Vergütung der Vorstandsmitglieder, Investitionen und Finanzierungen.

5.3.5 Der Aufsichtsrat kann vorsehen, dass Ausschüsse die Sitzungen des Aufsichtsrats vorbereiten und darüber hinaus auch anstelle des Aufsichtsrats entscheiden.



5.4 Zusammensetzung und Vergütung

5.4.1 Der Aufsichtsrat ist so zusammenzusetzen, 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, potentielle Interessenkonflikte, eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder und Vielfalt (Diversity) berücksichtigen. Diese konkreten Ziele sollen insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen.

Vorschläge des Aufsichtsrats an die zuständigen Wahlgremien sollen diese Ziele berücksichtigen. Die Zielsetzung des Aufsichtsrats und der Stand der Umsetzung sollen im Corporate Governance Bericht veröffentlicht werden.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr. Dabei sollen sie von der Gesellschaft angemessen unterstützt werden.

5.4.2 Um eine unabhängige Beratung und Überwachung des Vorstands durch den Aufsichtsrat zu ermöglichen, soll dem Aufsichtsrat eine nach seiner Einschätzung ausreichende Anzahl unabhängiger Mitglieder angehören.

Ein Aufsichtsratsmitglied ist als unabhängig anzusehen, wenn es in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zu der Gesellschaft oder deren Vorstand steht, die einen Interessenkonflikt begründet. Dem Aufsichtsrat sollen nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstands angehören. Aufsichtsratsmitglieder sollen keine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens ausüben.

5.4.3 Wahlen zum Aufsichtsrat sollen als Einzelwahl durchgeführt werden. Ein Antrag auf gerichtliche Bestellung eines Aufsichtsratsmitglieds soll bis zur nächsten Hauptversammlung befristet sein. Kandidatenvorschläge für den Aufsichtsratsvorsitz sollen den Aktionären bekannt gegeben werden.

5.4.4 Vorstandsmitglieder dürfen vor Ablauf von zwei Jahren nach dem Ende ihrer Bestellung nicht Mitglied des Aufsichtsrats der Gesellschaft werden, es sei denn ihre Wahl erfolgt auf Vorschlag von Aktionären, die mehr als 25% der Stimmrechte an der Gesellschaft halten. In letzterem Fall soll der Wechsel in den Aufsichtsratsvorsitz eine der Hauptversammlung zu begründende Ausnahme sein.

5.4.5 Jedes Aufsichtsratsmitglied achtet darauf, dass ihm für die Wahrnehmung seiner Mandate genügend Zeit zur Verfügung steht. Wer dem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft angehört, soll insgesamt nicht mehr als drei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder in Aufsichtsgremien von Gesellschaften mit vergleichbaren Anforderungen wahrnehmen.

5.4.6 Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder wird durch Beschluss der Hauptversammlung oder in der Satzung festgelegt. Sie trägt der Verantwortung und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder sowie der wirtschaftlichen Lage und dem Erfolg des Unternehmens Rechnung. Dabei sollen der Vorsitz und der stellvertretende Vorsitz im Aufsichtsrat sowie der Vorsitz und die Mitgliedschaft in den Ausschüssen berücksichtigt werden.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats sollen neben einer festen eine erfolgsorientierte Vergütung erhalten.

Die erfolgsorientierte Vergütung sollte auch auf den langfristigen Unternehmenserfolg bezogene Bestandteile enthalten.

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder soll im Corporate Governance Bericht individualisiert, aufgliedert nach Bestandteilen ausgewiesen werden. Auch die vom Unternehmen an die Mitglieder des Aufsichtsrats gezahlten Vergütungen oder gewährten Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, sollen individualisiert im Corporate Governance Bericht gesondert angegeben werden.

5.4.7 Falls ein Mitglied des Aufsichtsrats in einem Geschäftsjahr an weniger als der Hälfte der Sitzungen des Aufsichtsrats teilgenommen hat, soll dies im Bericht des Aufsichtsrats vermerkt werden.

5.5 Interessenkonflikte

5.5.1 Jedes Mitglied des Aufsichtsrats ist dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Es darf bei seinen Entscheidungen weder persönliche Interessen verfolgen noch Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich nutzen.

5.5.2 Jedes Aufsichtsratsmitglied soll Interessenkonflikte, insbesondere solche, die auf Grund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Geschäftspartnern entstehen können, dem Aufsichtsrat gegenüber offen legen.

5.5.3 Der Aufsichtsrat soll in seinem Bericht an die Hauptversammlung über aufgetretene Interessenkonflikte und deren Behandlung informieren. Wesentliche und nicht nur vorübergehende Interessenkonflikte in der Person eines Aufsichtsratsmitglieds sollen zur Beendigung des Mandats führen.

5.5.4 Berater- und sonstige Dienstleistungs- und Werkverträge eines Aufsichtsratsmitglieds mit der Gesellschaft bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats.

5.6 Effizienzprüfung

Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen.



6. Transparenz

6.1 Der Vorstand wird Insiderinformationen, die die Gesellschaft unmittelbar betreffen, unverzüglich veröffentlichen, soweit er nicht im Einzelfall von der Veröffentlichungspflicht befreit ist.

6.2 Sobald der Gesellschaft bekannt wird, dass jemand durch Erwerb, Veräußerung oder auf sonstige Weise 3, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 50 oder 75 % der Stimmrechte an der Gesellschaft erreicht, über- oder unterschreitet, wird dies vom Vorstand unverzüglich veröffentlicht.

6.3 Die Gesellschaft wird die Aktionäre bei Informationen gleich behandeln. Sie soll ihnen unverzüglich sämtliche neuen Tatsachen, die Finanzanalysten und vergleichbaren Adressaten mitgeteilt worden sind, zur Verfügung stellen.

6.4 Zur zeitnahen und gleichmäßigen Information der Aktionäre und Anleger soll die Gesellschaft geeignete Kommunikationsmedien, wie etwa das Internet, nutzen.

6.5 Informationen, die die Gesellschaft im Ausland aufgrund der jeweiligen kapitalmarktrechtlichen Vorschriften veröffentlicht, sollen auch im Inland unverzüglich bekannt gegeben werden.

6.6 Über die gesetzliche Pflicht zur unverzüglichen Mitteilung und Veröffentlichung von Geschäften in Aktien der Gesellschaft hinaus, soll der Besitz von Aktien der Gesellschaft oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente, von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern angegeben werden, wenn er direkt oder indirekt größer als 1 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien ist. Übersteigt der Gesamtbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder 1 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien, soll der Gesamtbesitz getrennt nach Vorstand und Aufsichtsrat angegeben werden.

Die vorgenannten Angaben sollen im Corporate Governance Bericht enthalten sein.

6.7 Im Rahmen der laufenden Öffentlichkeitsarbeit sollen die Termine der wesentlichen wiederkehrenden Veröffentlichungen (u. a. Geschäftsbericht, Zwischenfinanzberichte) und der Termin der Hauptversammlung in einem «Finanzkalender» mit ausreichendem Zeitvorauslauf publiziert werden.

6.8 Von der Gesellschaft veröffentlichte Informationen über das Unternehmen sollen auch über die Internetseite der Gesellschaft zugänglich sein. Die Internetseite soll übersichtlich gegliedert sein. Veröffentlichungen sollten auch in englischer Sprache erfolgen.

7. Rechnungslegung und Abschlussprüfung

7.1 Rechnungslegung

7.1.1 Anteilseigner und Dritte werden vor allem durch den Konzernabschluss informiert. Während des Geschäftsjahres werden sie zusätzlich durch den Halbjahresfinanzbericht sowie im ersten und zweiten Halbjahr durch Zwischenmitteilungen oder Quartalsfinanzberichte Deutscher Corporate Governance Kodex unterrichtet. Der Konzernabschluss und der verkürzte Konzernabschluss des Halbjahresfinanzberichts und des Quartalsfinanzberichts werden unter Beachtung der einschlägigen internationalen Rechnungslegungsgrundsätze aufgestellt.

7.1.2 Der Konzernabschluss wird vom Vorstand aufgestellt und vom Abschlussprüfer sowie vom Aufsichtsrat geprüft. Halbjahres- und etwaige Quartalsfinanzberichte sollen vom Aufsichtsrat oder seinem Prüfungsausschuss vor der Veröffentlichung mit dem Vorstand erörtert werden. Zusätzlich sind die Prüfstelle für Rechnungslegung bzw. die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht befugt, die Übereinstimmung des Konzernabschlusses mit den maßgeblichen Rechnungslegungsvorschriften zu überprüfen (Enforcement). Der Konzernabschluss soll binnen 90 Tagen nach Geschäftsjahresende, die Zwischenberichte sollen binnen 45 Tagen nach Ende des Berichtszeitraums, öffentlich zugänglich sein.

7.1.3 Der Corporate Governance Bericht soll konkrete Angaben über Aktienoptionsprogramme und ähnliche wertpapierorientierte Anreizsysteme der Gesellschaft enthalten.

7.1.4 Die Gesellschaft soll eine Liste von Drittunternehmen veröffentlichen, an denen sie eine Beteiligung von für das Unternehmen nicht untergeordneter Bedeutung hält. Handelsbestände von Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten, aus denen keine Stimmrechte ausgeübt werden, bleiben hierbei unberücksichtigt. Es sollen angegeben werden: Name und Sitz der Gesellschaft, Höhe des Anteils, Höhe des Eigenkapitals und Ergebnis des letzten Geschäftsjahres.

7.1.5 Im Konzernabschluss sollen Beziehungen zu Aktionären erläutert werden, die im Sinne der anwendbaren Rechnungslegungsvorschriften als nahe stehende Personen zu qualifizieren sind.

7.2 Abschlussprüfung

7.2.1 Vor Unterbreitung des Wahlvorschlags soll der Aufsichtsrat bzw. der Prüfungsausschuss eine Erklärung des vorgesehenen Prüfers einholen, ob und ggf. welche geschäftlichen, finanziellen, persönlichen oder sonstigen Beziehungen zwischen dem Prüfer und seinen Organen und Prüfungsleitern einerseits und dem Unternehmen und seinen Organmitgliedern andererseits bestehen, die Zweifel an seiner Unabhängigkeit begründen können.

Die Erklärung soll sich auch darauf erstrecken, in welchem Umfang im vorausgegangenen Geschäftsjahr andere Leistungen für das Unternehmen, insbesondere auf dem Beratungssektor, erbracht wurden bzw. für das folgende Jahr vertraglich vereinbart sind.

Der Aufsichtsrat soll mit dem Abschlussprüfer vereinbaren, dass der Vorsitzende des Aufsichtsrats bzw. des Prüfungsausschusses über während der Prüfung auftretende mögliche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe unverzüglich unterrichtet wird, soweit diese nicht unverzüglich beseitigt werden.

7.2.2 Der Aufsichtsrat erteilt dem Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag und trifft mit ihm die Honorarvereinbarung.

7.2.3 Der Aufsichtsrat soll vereinbaren, dass der Abschlussprüfer über alle für die Aufgaben des Aufsichtsrats wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse unverzüglich berichtet, die sich bei der Durchführung der Abschlussprüfung ergeben.

Der Aufsichtsrat soll vereinbaren, dass der Abschlussprüfer ihn informiert bzw. im Prüfungsbericht vermerkt, wenn er bei Durchführung der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die eine Unrichtigkeit der von Vorstand und Aufsichtsrat abgegebenen Erklärung zum Kodex ergeben.

7.2.4 Der Abschlussprüfer nimmt an den Beratungen des Aufsichtsrats über den Jahres- und Konzernabschluss teil und berichtet über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung.

