

# Corporate Governance

Stand der Umsetzung und  
Entwicklungsperspektiven

|  |    |
|--|----|
| Vorwort  | 1  |
| Zielsetzung und Vorgehensweise                                 | 2  |
| Zielsetzung  | 2  |
| Vorgehensweise   | 2  |
| Ergebnisse der Studie  | 3  |
| Verständnis von Corporate Governance                           | 3  |
| Einschätzung der eigenen Überwachung                           | 4  |
| Corporate Governance-Grundsätze                                | 5  |
| Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat                        | 8  |
| Leistungsbeurteilung   | 10 |
| Besetzung des Aufsichtsrats                                    | 11 |
| Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat                          | 12 |
| Funktion des Aufsichtsrats                                     | 13 |
| Sitzungsfrequenz des Aufsichtsrats                             | 16 |
| Aufsichtsratsausschüsse  | 17 |
| Audit Committee  | 18 |
| Informationsversorgung des Aufsichtsrats                       | 19 |
| Informationsversorgung des Vorstands                           | 21 |
| Schwerpunkte für Verbesserungen in der Unternehmensüberwachung | 22 |
| Ausblick   | 25 |
| Andersen   | 26 |
| Abbildungsverzeichnis  | 27 |

# Vorwort

**Schieflagen, Unternehmenskrisen, Konkurse – die sich in den letzten Jahren in Deutschland häufenden Fälle von Missmanagement haben die Debatte über die bestehenden Überwachungsstrukturen in der Öffentlichkeit neu entfacht. Als Stichworte seien hier nur aus jüngster Zeit die Krisen um die Bankgesellschaft Berlin und Philipp Holzmann oder die offensichtlichen Überwachungsmängel bei einigen Unternehmen des Neuen Marktes genannt.**

Verstärkt in den Blickpunkt gerückt ist damit der in der angelsächsischen Unternehmensdiskussion entstandene Begriff der Corporate Governance, der die Rechte, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der gesellschaftsrechtlichen Organe, der Anteilseigner, der Mitarbeiter und darüber hinaus der übrigen Interessengruppen (Stakeholder) umfasst.

Grundlegende Impulse für die Durchsetzung von Corporate Governance-Maßstäben kommen dabei von den großen institutionellen Investoren, für die die Ausgestaltung einer effizienten Corporate Governance in den Unternehmen ein wichtiges Anlagekriterium ist. Bei diesen anglo-amerikanischen Großanlegern ist besonders zu berücksichtigen, dass sie eine viel stärkere Ausprägung des Kapitalmarktrechts kennen, andererseits aber eine sehr viel weitergehende Gestaltungsfreiheit im Gesellschaftsrecht gewohnt sind. Gerade bei institutionellen Investoren spielt der Aspekt einer umfassenden Kommunikation der spezifischen Corporate Governance-Regeln in Deutschland als Orientierungspunkt für die Aktionäre eine herausragende Rolle.

Im vergangenen Jahr wurde in Deutschland die bislang primär wissenschaftlich geführte Diskussion von zwei hochrangig besetzten Arbeitskreisen aufgegriffen, die auf Basis unterschiedlicher inhaltlicher Schwerpunkte sogenannte Corporate Governance-Grundsätze entwickelt haben. Beide Arbeitsgruppen plädieren gemeinsam für die Beibehaltung des derzeitigen zweistufigen Systems, sehen zugleich aber Verbesserungspotenziale durch die Formulierung ergänzender Governance-Standards.

# Zielsetzung und Vorgehensweise

## Zielsetzung

Ziel der vorliegenden Studie ist es, eine Momentaufnahme zum Thema Corporate Governance in deutschen Aktiengesellschaften vorzunehmen und aktuelle Entwicklungstendenzen aufzuzeigen. Die Analyse der einzelnen Maßnahmen soll Aufschluss darüber geben, in welchem konkreten Umsetzungsstadium sich die Unternehmen vor dem Hintergrund der in der Öffentlichkeit geführten Corporate Governance-Debatte befinden.

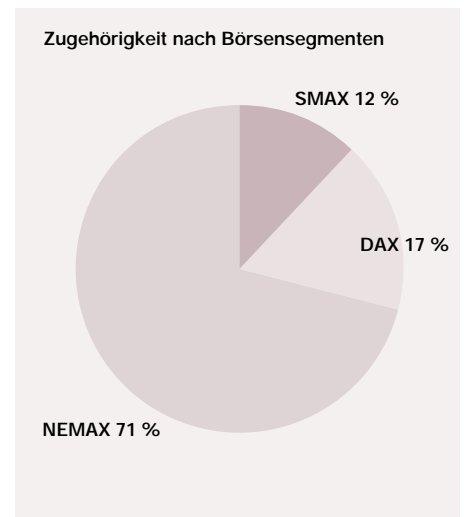
Im Zentrum der Untersuchung steht die Führungs- und Überwachungsfunktion von Vorstand und Aufsichtsrat in Unternehmen. Dabei sollen die Verankerung der Corporate Governance im Unternehmen ebenso wie die innere Organisation der Überwachungsträger aufgezeigt werden. Außerdem stellt die Studie die Methoden und Verfahren zur Unternehmensüberwachung und daraus abgeleitete Verbesserungspotenziale dar.

Die Studienergebnisse geben Aufschluss über den weitgehend unbekanntem Umsetzungsstand der Corporate Governance in den Publikumsgesellschaften und dienen den Unternehmen als Orientierungshilfe zur eigenen Standortbestimmung. Ferner ergänzen die Ergebnisse die in der Wissenschaft und in politischen Institutionen und Organisationen geführte Diskussion um die Corporate Governance-Guidelines.

## Vorgehensweise

Die vorliegende Studie basiert auf einer Primärerhebung, die Andersen im Frühjahr 2001 durchgeführt hat. Die Befragung richtete sich an Vorstände börsennotierter Aktiengesellschaften. Von den insgesamt 312 angeschriebenen Unternehmen nahmen 76 an der Untersuchung teil, was einer Rücklaufquote von 24,4 Prozent entspricht. Rund die Hälfte der befragten Unternehmen hat aufgrund der Sensitivität des Themas ihre Antworten anonym abgegeben. Von den übrigen Rückläufen entfielen 71 Prozent auf Gesellschaften, die am Neuen Markt notiert sind, 17 Prozent auf Unternehmen des DAX 100 und rund zwölf Prozent lassen sich dem Börsensegment SMAX zuordnen. Die Befragung erstreckte sich bewusst nicht nur auf die großen Gesellschaften des DAX 30, sondern berücksichtigt auch Publikumsgesellschaften anderer Indizes, um ein möglichst aussagefähiges Gesamtbild für den deutschen Kapitalmarkt zu erhalten.

Für die Erhebung wurde ein Fragebogen entwickelt und mit Hilfe einer internetgestützten Abfrage an die Unternehmen versandt. Auf diese Weise konnte den Unternehmen zeitnah, mittels eines automatisch generierten Ergebnisprotokolls, eine erste Einschätzung des eigenen Umsetzungsstatus im Vergleich zu anderen Gesellschaften ermöglicht werden. Die aus der Primärerhebung gewonnenen Erkenntnisse wurden um theoretische Hintergrundinformationen und eigene Einschätzungen ergänzt.



© Andersen

# Ergebnisse der Studie

## Verständnis von Corporate Governance

Das Thema Corporate Governance steht gegenwärtig in nahezu allen Kapitalgesellschaften im Mittelpunkt der Diskussion. Dabei wird im Einzelfall ein sehr breites Themenspektrum aus den Bereichen der Kapitalmarktkontrolle, der Organisation der Unternehmensleitung und -überwachung bis hin zur Vergütung des Managements und der Überwachungsträger erörtert.

In der US-amerikanischen Diskussion wird Corporate Governance oftmals ausschließlich aus der Aktionärs- bzw. Kapitalgebersicht definiert. Corporate Governance betrachtet in diesem Sinne die Führungs- und Überwachungsmechanismen, mit denen Investoren eine möglichst hohe Rendite auf ihr eingesetztes Kapital sicherstellen können.

In Deutschland wird die Diskussion um die geeigneten Führungs- und Über-

wachungssysteme von Unternehmen in der Regel unter Einbeziehung der verschiedenen Stakeholder (Aktionäre, Gläubiger, Mitarbeiter, Kunden, Öffentlichkeit) geführt. Gleichwohl ist auch hierzulande durch die fortschreitende Globalisierung der Finanzmärkte und die verstärkte Präsenz von anglo-amerikanischen institutionellen Investoren ein deutlich wachsender Einfluss der Aktionärsinteressen auf die Unternehmensführung zu verzeichnen.

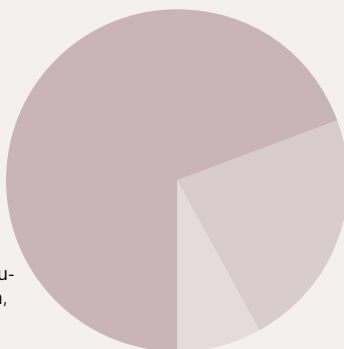
Wie die Ergebnisse der Befragung zeigen, sind 69 Prozent der Unternehmen der Auffassung, dass Corporate Governance der Realisierung einer verantwortlichen Führung und Überwachung von Unternehmen dient und auf den Ausgleich unterschiedlicher Stakeholder-Interessen abzielt. Lediglich 23 Prozent vertreten die Ansicht, dass sich die Corporate Governance in überwiegendem Maße an den Interessen von Aktionären und potenziellen Investoren ausrichtet.

Corporate Governance fokussiert nicht nur Aktionärsinteressen, sondern auch die Interessen anderer Bezugsgruppen (Stakeholder).

### Corporate Governance-Verständnis der Unternehmen

#### Ausgleich unterschiedlicher Stakeholder-Interessen 69,3 %

„Corporate Governance dient der Realisierung einer verantwortlichen Führung und Überwachung von Unternehmen und zielt auf den Ausgleich unterschiedlicher Stakeholder-Interessen ab (Aktionäre, Gläubiger, Mitarbeiter, Kunden, Öffentlichkeit).“



#### Interessen von Aktionären und potenziellen Investoren 22,7 %

„Corporate Governance dient der Realisierung einer verantwortlichen Führung und Überwachung von Unternehmen und orientiert sich in überwiegendem Maße an den Interessen von Aktionären und potenziellen Investoren.“

#### Keines 8,0 %

„Keines der oben genannten Statements entspricht meinem Verständnis von Corporate Governance.“

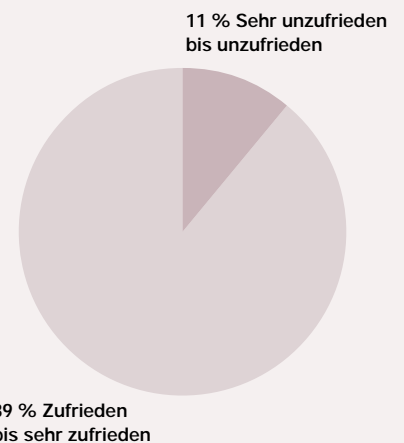
Die eigene Einschätzung der Überwachung entspricht nicht dem Bild externer Bezugsgruppen.

### Einschätzung der eigenen Überwachung

Im Gegensatz zur Einschätzung der Öffentlichkeit und ausländischer Investoren, die das deutsche Modell der Corporate Governance zuweilen für grundlegend reformbedürftig ansehen, scheinen deutsche Aktiengesellschaften mit ihren eigenen Führungs- und Überwachungssystemen zufrieden zu sein. Lediglich elf Prozent der befragten Gesellschaften betrachten die Unternehmensüberwachung im eigenen Haus als nicht zufriedenstellend.

Dieses Ergebnis lässt sich auf zweierlei Weise interpretieren. Einerseits mag die allgemeine Darstellung in der Öffentlichkeit und die Kritik anglo-amerikanischer institutioneller Investoren an der vielbeschworenen „Deutschland AG“ übertrieben sein. Andererseits zeigt dieses Ergebnis aber auch, dass der Handlungsdruck auf die Akteure in den deutschen Vorständen und Aufsichtsräten teilweise noch nicht hinreichend ausgeprägt ist.

Zufriedenheit der Unternehmen mit der praktizierten Form der Unternehmensüberwachung



© Andersen

### Corporate Governance-Grundsätze

Im Zuge der Corporate Governance-Diskussion in Deutschland haben in jüngster Zeit zwei mit namhaften Wissenschaftlern und Unternehmensvertretern besetzte Kommissionen sogenannte „Corporate Governance-Grundsätze“ vorgestellt. Diese sollen als praxisorientierte Leitlinien für die Ausgestaltung des Führungs- und Überwachungssystems der Unternehmen dienen. Die Grundsätze beider Kommissionen zielen zwar auf dasselbe Themengebiet ab, bei näherer Betrachtung sind jedoch deutliche Unterschiede in der jeweiligen Konzeption und Schwerpunktsetzung erkennbar.

Die Prinzipien der Frankfurter Arbeitsgruppe „Grundsatzkommission Corporate Governance“ betreffen primär das rechtlich-institutionelle Überwachungssystem des Unternehmens. Demgegenüber sind die Grundsätze des Berliner Arbeitskreises „German Code of Corporate Governance“ stärker auf den Vorstand als zentrales Leitungsorgan des Unternehmens ausgerichtet und nach ihrem Selbstverständnis in höherem Maße durch betriebswirtschaftliches Gedankengut geprägt.

Die Grundsätze der beiden Kommissionen markieren sicherlich nur den Beginn einer Entwicklung, die in den angelsächsischen

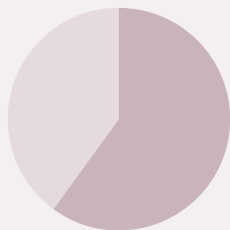
Ländern schon deutlich weiter vorangeschritten ist. Es ist zu erwarten, dass sich nach einiger Zeit ein gemeinsamer Grundsatzkatalog für eine Corporate Governance in Deutschland herauskristalisieren wird, der vor dem Hintergrund des hiesigen institutionellen und rechtlichen Rahmens eine Art „Code of Best Practice“ bilden wird. Die Verbindlichkeit dieses Code ergibt sich zum einen aus den geltenden Rechtsvorschriften; darüber hinaus können Unternehmen über Geschäftsordnungen und freiwillige Selbstverpflichtungen der Organmitglieder die Einhaltung der Regeln sicherstellen und nach außen hin dokumentieren. Mittelfristig ist auch zu erwarten, dass die nationalen Börsen die Einhaltung des „Code of Best Practice“ als Zugangskriterium für einzelne Marktsegmente oder Indizes vorschreiben werden.

Vor dem Hintergrund der aktuell geführten Diskussion weisen rund 40 Prozent der befragten Unternehmen eigene schriftlich fixierte Corporate Governance-Grundsätze auf. Basierend auf den gesetzlichen Regelungen und den Empfehlungen der Expertenkommissionen werden damit konkrete und auf die spezifischen Bedürfnisse des betreffenden Unternehmens ausgerichtete Leitlinien formuliert.

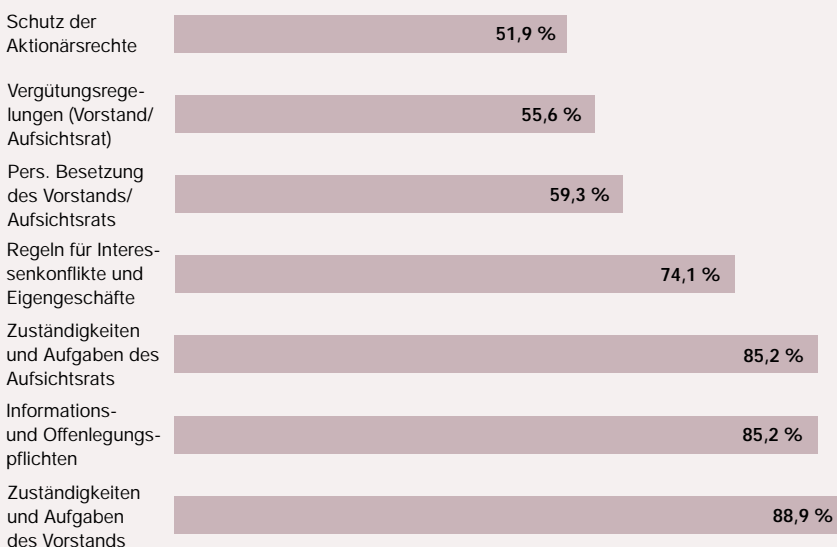
**Nur 40 Prozent der Unternehmen haben schriftlich fixierte Corporate Governance-Grundsätze.**

### Regelungsbereiche der unternehmenseigenen Corporate Governance-Grundsätze

40 %  
Unternehmen mit  
schriftlich fixierten Grundsätzen



60 %  
Keine schriftlich  
fixierten Grundsätze



© Andersen

## In unternehmenseigenen Corporate Governance-Grundsätzen finden sich zentrale Regelungslücken.

Die Einführung von Corporate Governance-Standards soll nach Aussage vieler Fachleute zu einer Erhöhung der Börsenkurse der davon betroffenen Unternehmen führen. Allerdings müssen die Studien, die einen solchen Zusammenhang nahe legen, differenziert betrachtet werden. Basierend auf dem hierzulande vorherrschenden Unternehmensverständnis dienen Corporate Governance-Grundsätze nicht ausschließlich der Vermehrung des Aktionärsvermögens. Geeignete Führungs- und Überwachungssysteme bewirken eine nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens, an dem Investoren, Mitarbeiter und Kunden in angemessener Weise partizipieren können.

Bei Betrachtung der Regelungsbereiche der unternehmenseigenen Grundsätze fällt auf, dass in einer großen Mehrheit der befragten Unternehmen die Zuständigkeiten und Aufgaben von Vorstand und Aufsichtsrat sowie die Informations- und Offenlegungspflichten geregelt sind. Demgegenüber finden Regelungen zum Schutz der Aktionärsrechte sowie zur Vergütung und personellen Besetzung des Vorstands und Aufsichtsrats nur in gut der Hälfte der Unternehmen ihren Niederschlag.

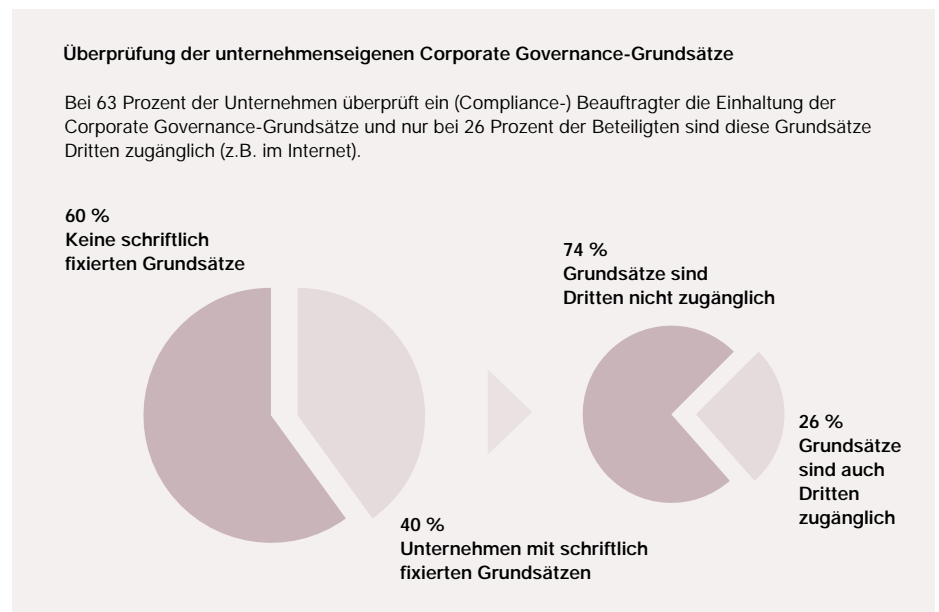
Es zeigt sich, dass selbst in den Unternehmen, die bereits eigene Corporate Governance-Grundsätze erarbeitet haben, noch erheblicher Handlungsbedarf besteht. Denn gerade ausländische Investoren bemängeln häufig die im Vergleich zum US-amerikanischen System intransparenten Vergütungs- und personellen Besetzungsregelungen in deutschen Aktiengesellschaften. Insbesondere Unternehmen mit einer hohen Kapitalmarktorientierung ist anzuraten, die international relevanten Regelungsbereiche vollständig in ihren eigenen Corporate Governance-Grundsätzen abzubilden.

Neben den großen DAX-Gesellschaften nutzen auch gerade die Unternehmen des Neuen Marktes verstärkt das Internet als Kommunikationsplattform zu ihren Aktionären. Das Thema Corporate Governance ist allerdings bei diesen Informationsangeboten nur in seltenen Fällen vertreten. Im Rahmen der Studie haben lediglich 26 Prozent der Unternehmen, die über entsprechende Corporate Governance-Grundsätze verfügen, diese z.B. via Internet Dritten zugänglich gemacht.

Die Veröffentlichung von eigenen Corporate-Governance-Grundsätzen ist in zweierlei Hinsicht wichtig. Zum einen führt die Publikation zu einer gewissen Selbstverpflichtung, da die Einhaltung der Regelungen durch Investoren und sonstige Stakeholder in gewissen Zeitabständen (z.B. bei Hauptversammlungsterminen) erleichtert wird. Zum anderen geht von der Veröffentlichung eine wichtige Signalwirkung aus: Das betreffende Unternehmen zeigt sich ernsthaft und nachhaltig an einer Verbesserung der eigenen Führungs- und Überwachungssysteme interessiert.

Sofern Unternehmen eigene Corporate Governance-Grundsätze implementiert haben, kommt der Ernennung eines Beauftragten, der die Einhaltung der Grundsätze überwacht, entscheidende Bedeutung zu. In der Studie gaben 63 Prozent der Unternehmen mit eigenen Grundsätzen an, über einen solchen Beauftragten zu verfügen. Aus den Ergebnissen geht allerdings nicht hervor, in welcher Funktion der Beauftragte im Unternehmen tätig ist.

## Corporate Governance-Grundsätze werden nur in Einzelfällen veröffentlicht.



© Andersen

Die Mehrzahl der Unternehmen mit eigenen Corporate Governance-Grundsätzen hat einen Beauftragten, der die Einhaltung überwacht.

### Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat

Eng verbunden mit einer leistungsfähigen Corporate Governance ist die sachgerechte Vergütung der Organmitglieder. Nachdem börsenkursabhängige Vergütungsmodelle für das Management in den USA seit Jahren weithin üblich sind, hat diese Form der Vergütung nach anfänglichen Widerständen auch in Deutschland Fuß gefasst. Die Vorstandsbezüge enthalten neben fixen Bezügen zunehmend auch variable Bestandteile. Die variable Vergütung kann dabei teilweise durch Aktienoptionsmodelle oder andere aktienkursorientierte Verfahren erfolgen.

Die im KonTraG aufgenommene Zulassung der Gewährung von Aktienoptionen an das Management hat die Anwendung von Aktienoptionsplänen deutlich vereinfacht. Durch die entsprechende Ausgestaltung von Optionsprogrammen, insbesondere durch eine hinreichend lange Frist bis zur erstmaligen Ausübungsmöglichkeit der Optionen, soll eine Unternehmenspolitik gefördert werden, die eine

nachhaltige Ertragssteigerung des Unternehmens zum Ziel hat und damit allen Stakeholdern dient. Bei der praktischen Ausgestaltung von Aktienoptionsprogrammen ist eine Reihe unterschiedlicher Parameter zu berücksichtigen, auf die im Rahmen dieser Studie aber nicht näher eingegangen werden soll. Dazu gehören:

- Sicherstellung einer weitreichenden Berichtspflicht, damit sich Aktionäre ein Bild von den Auswirkungen des Aktienoptionsplans machen können,
- Transparenz der wesentlichen materiellen Konditionen,
- Definition der Ausübungshürde,
- Anbindung an einen Vergleichsindex,
- Festlegung der Ausübungszeiträume.

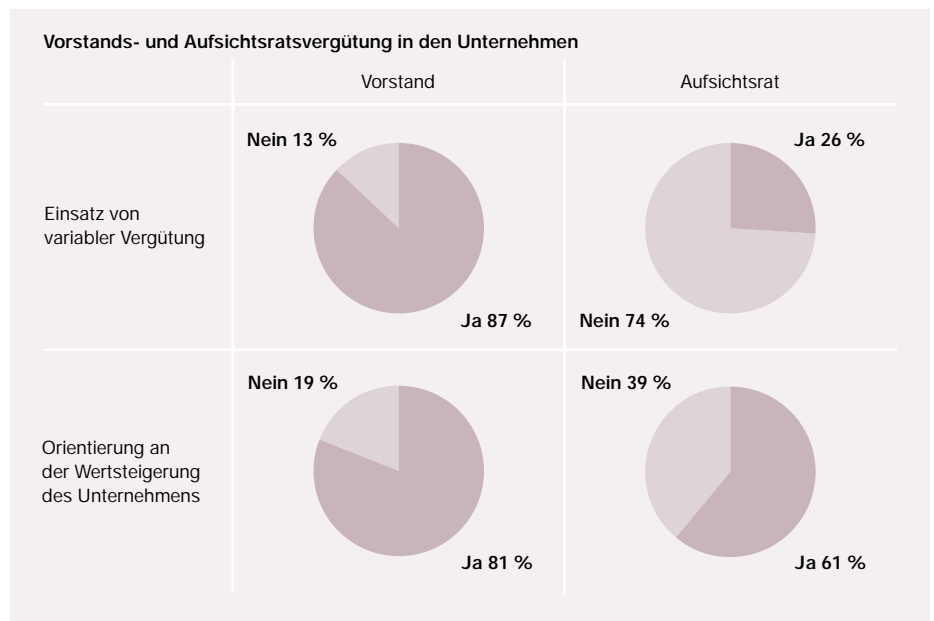
Die Studie zeigt, dass die variable Vergütung zum festen Bestandteil der Vorstandsvergütung geworden ist. Annähernd 87 Prozent der befragten Vorstände werden variabel vergütet. Aber auch die direkte Verknüpfung zur Wertsteigerung des Unternehmens ist überwiegend gegeben. Nur bei einem geringen Teil dieser variablen Bezüge erfolgt keine direkte Orientierung an der Wertsteigerung des Unternehmens.

## Vorstände werden überwiegend variabel vergütet.

Die Ergebnisse beim Aufsichtsrat stellen sich etwas anders dar. Nur in 26 Prozent der Unternehmen werden die Aufsichtsräte variabel vergütet. Wenn der Vertrag aber eine variable Komponente enthält, ist diese bei mehr als 60 Prozent der Unternehmen direkt an die Wertsteigerung des Unternehmens gekoppelt.

## Nur jeder vierte Aufsichtsrat wird variabel vergütet.

Nach § 113 AktG soll die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder in einem angemessenen Verhältnis zu ihren Aufgaben und zur Lage der Gesellschaft stehen. Dabei gilt der Grundsatz zur Gleichbehandlung der Aufsichtsratsmitglieder. In der Praxis findet sich überwiegend die Gewährung einer festen Vergütung pro Geschäftsjahr, ergänzt durch eine gewinnabhängige Vergütung, in der Regel die Tantieme. Zusätzlich werden funktionsbezogene Differenzierungen vorgenommen. Üblich ist in diesem Zusammenhang eine höhere Vergütung des Aufsichtsratsvorsitzenden und seines Stellvertreters oder auch weitere Differenzierungen, etwa aufgrund der Mitgliedschaft in einem Aufsichtsratsausschuss.



© Andersen

Kritisch diskutiert wird häufig die Frage, ob die Ausgabe von Optionsrechten auch an Aufsichtsratsmitglieder zulässig ist. Gerade bei relativ jungen Unternehmen, vornehmlich der Technologiebranche, ist diese Form der Aufsichtsratsvergütung häufig anzutreffen. Im Rahmen der Ausgabe von Optionsrechten an Mitglieder des Aufsichtsrats fällt dabei zunächst eine rechtliche Besonderheit auf. Da das Aktiengesetz die Gewährung von reinen Optionsrechten nach § 192 Abs. 2 Nr. 3

nur für Arbeitnehmer und Mitglieder der Geschäftsführung vorsieht, muss bei der praktischen Ausgestaltung von Optionsplänen für Aufsichtsräte weiterhin der Umweg über Wandelschuldverschreibungen gegangen werden.

Bei der Einbeziehung von Aufsichtsratsmitgliedern in Aktienoptionspläne kann geltend gemacht werden, dass es nicht die primäre Aufgabe des Aufsichtsrats ist, eine Steigerung des Unternehmenswertes

zu erreichen, sondern die Geschäftsführung des Vorstands zu überwachen. Demgegenüber hat aber gerade das KonTraG zu einer deutlichen Erhöhung der Aufgabenintensität des Aufsichtsrats geführt. Vor dem Hintergrund einer weiteren Professionalisierung dieser Funktion sollten deshalb bei der Ausgestaltung von leistungsbezogenen Vergütungsformen für Aufsichtsratsmitglieder auch Aktienbezugsrechte nicht generell ausgeschlossen werden.

### Leistungsbeurteilung

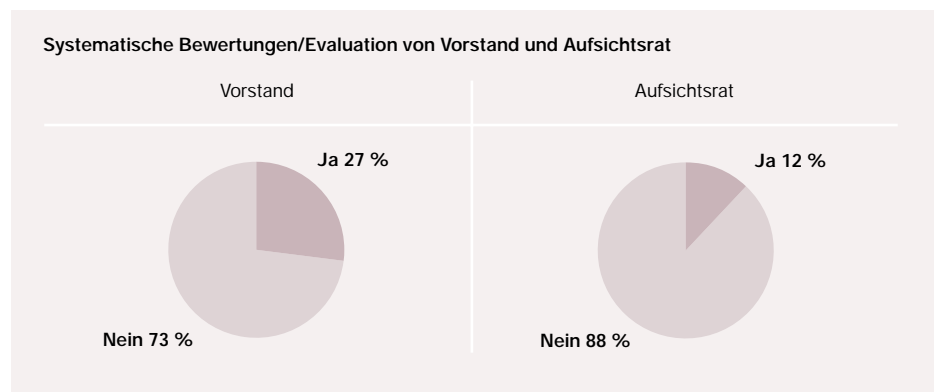
Eng verbunden mit der Vergütungsfrage ist die Durchführung von systematischen Leistungsbeurteilungen des Vorstands und des Aufsichtsrats. Angesichts der Komplexität der Managementaufgabe ist die Entwicklung systematischer Leistungsbeurteilungen für Vorstände durch den Aufsichtsrat sicher ein anspruchsvoller Prozess. Eine möglichst objektive Leistungsbeurteilung ist jedoch erforderlich, um Entscheidungen des Aufsichtsrats, z. B. hinsichtlich der Vorstandsvergütung oder evtl. anstehender Vertragsverlängerungen einzelner Vorstände, zu begründen. Die Evaluation der Vorstandsmitglieder (einschließlich des Vorstandsvorsitzenden) wird häufig durch den Personalausschuss des Aufsichtsrates vorgenommen. Als Beurteilungsmaßstab können die Erreichung strategischer, operativer und finanzieller Ziele des Unternehmens dienen sowie die individuellen Beiträge der Vorstandsmitglieder hierzu.

chend durchgesetzt. Auch das Top-Management von deutschen Unternehmen sollte sich bei seinem Handeln an der Erreichung definierter Ziele bzw. Kriterien messen lassen.

Eine systematische Evaluation der Aufsichtsratsaktivität ist in deutschen Unternehmen noch seltener gegeben. Eine Fremdevaluation des Aufsichtsrates stößt in diesem Fall allerdings auf erhebliche Probleme, da die Hauptversammlung in Publikumsgesellschaften schon allein aus organisatorischen Gründen nicht in der Lage sein dürfte, eine systematische Bewertung der Aufsichtsratsaktivität vorzunehmen. Eine in angelsächsischen Ländern verbreitete Alternative besteht darin, dass der Aufsichtsrat mit Hilfe eines systematischen Fragenkatalogs eine Evaluation seiner eigenen Arbeit vornimmt (sog. Self Assessment). Von dieser Möglichkeit wird in deutschen Unternehmen bislang nur eingeschränkt Gebrauch gemacht. Lediglich zwölf Prozent der befragten Gesellschaften gaben an, dass der Aufsichtsrat regelmäßig seine eigene Arbeit evaluiert. Die Ursache dafür mag in dem spezifischen Rollenverständnis des deutschen Aufsichtsrats liegen. Erfahrungen aus den USA weisen jedoch darauf hin, dass durch eine regelmäßige Eigenbewertung die Effizienz der Aktivitäten des „Board of Directors“ nachhaltig gesteigert werden kann.

## Nur 27 Prozent der Vorstände unterliegen systematischen Beurteilungen durch den Aufsichtsrat.

Wie die Ergebnisse der Befragung zeigen, werden systematische Leistungsbeurteilungen der Vorstände durch die Aufsichtsräte bisher nur in 27 Prozent der Unternehmen durchgeführt. Während sich heute viele Mitarbeiter praktisch bei jeder Gehaltsrunde bewerten lassen müssen, hat sich dies in den Führungsetagen der deutschen Wirtschaft noch nicht ausrei-



© Andersen

### Besetzung des Aufsichtsrats

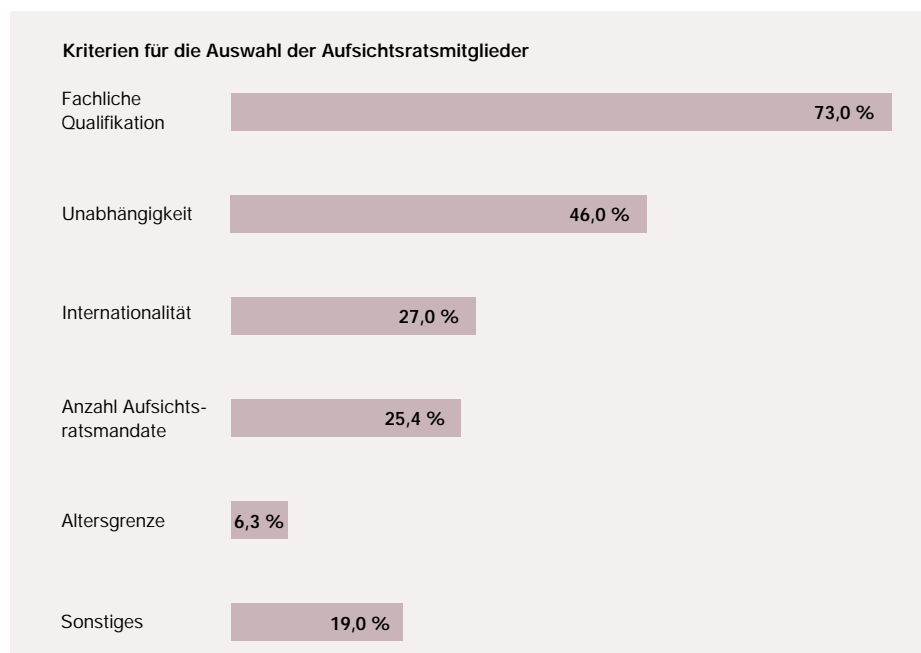
In Deutschland findet häufig der direkte Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat desselben Unternehmens statt. Eine weitere Besonderheit ist die in dieser Form im anglo-amerikanischen Raum unbekannte gesetzliche Mitbestimmung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat. Obwohl im Zuge der Corporate Governance-Diskussion auch hierzulande eine stärkere Akzentuierung von Aktionärsinteressen zu verzeichnen ist, dürfte die spezifische Form der Mitbestimmung in Deutschland nach überwiegender Auffassung auf absehbare Zeit unberührt bleiben.

Die Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseignerseite sind oftmals hauptamtlich Vorstände in anderen Unternehmen. Die Mandatshäufung von Aufsichtsratspositionen steht seit geraumer Zeit im Mittelpunkt der Kritik. Die Tätigkeit als Aufsichtsrat nimmt Zeit in Anspruch und wird in einem zunehmend komplexer werdenden Umfeld künftig noch mehr Zeit abverlangen. Nach dem Aktienrecht sind höchstens zehn gesetzliche Mandate zulässig, zuzüglich fünf Konzernmandate. Seit der Einführung des KonTraG werden Vorsitzmandate doppelt angerechnet, wobei das Konzernprivileg beibehalten wurde.

Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, spielt die Anzahl der Aufsichtsratsmandate als Kriterium für die Auswahl der Aufsichtsratsmitglieder nur eine untergeordnete Rolle. Auch der Aspekt der Internationalität wurde nur von 27 Prozent der Unternehmen als Kriterium für die personelle Besetzung des Aufsichtsrats angegeben. Der geringe Anteil von Aufsichtsräten mit ausländischem Pass bzw. mit internationaler Erfahrung wird seit geraumer Zeit von vielen Experten kritisiert. Angesichts der zunehmenden Bedeutung des internationalen Geschäfts besteht in dieser Hinsicht hierzulande ein erheblicher Nachholbedarf. Andere europäische Länder sind bei der Internationalisierung ihrer Führungs- und Überwachungsorgane teilweise schon deutlich weiter vorangekommen.

Auch der Aspekt der Unabhängigkeit wurde nur von 46 Prozent der befragten Unternehmen als Kriterium zur Auswahl der Aufsichtsratsmitglieder angegeben. Während z.B. in den US-amerikanischen Corporate Governance-Codes eine Vielzahl von detaillierten Definitionen zur Bestimmung der „Unabhängigkeit“ eines Outside Directors im Board vorgelegt wurden, spielt die Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder hierzulande nicht die herausragende Rolle. Dies mag darin begründet liegen, dass im zweistufigen deutschen System die Mitglieder des Überwachungsorgans eine größere natürliche Distanz zur Unternehmensleitung aufweisen als die Mitglieder des Board of Directors im einstufigen System. Durch die Internationalisierung der Corporate-Governance-Regelungen dürfte jedoch in Zukunft auch in Deutschland die Auswahl von Aufsichtsräten stärker auf deren Unabhängigkeit abstellen.

**Internationalität spielt nur eine untergeordnete Rolle bei der Auswahl von Aufsichtsratsmitgliedern.**

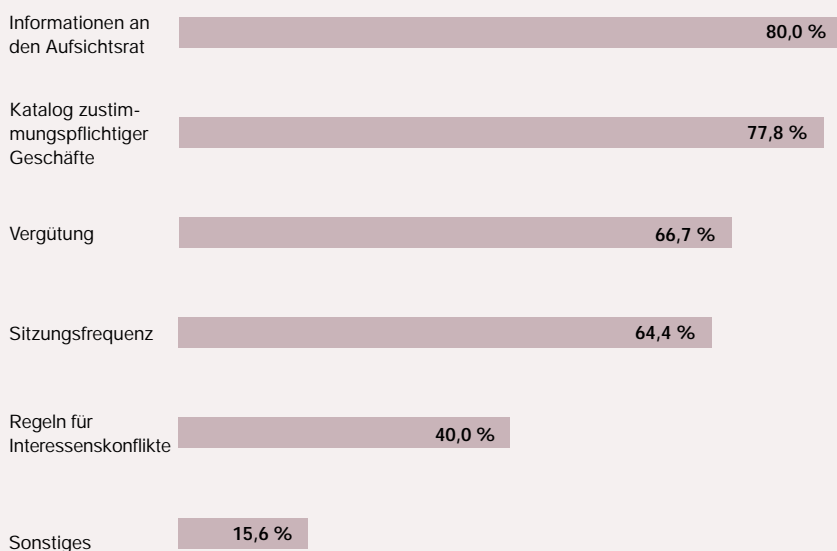


© Andersen

## Bei 27 Prozent der Unternehmen ist keine Geschäftsordnung des Aufsichtsrats vorhanden.

### Bestandteile der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats

In 73 Prozent der Unternehmen gibt es eine Geschäftsordnung hinsichtlich der Rechte und Pflichten für den Aufsichtsrat mit folgenden Bestandteilen:



© Andersen

### Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat

Um eine möglichst gute Funktionsfähigkeit des Aufsichtsrats zu gewährleisten sowie die Rechte und Pflichten der Mitglieder im Einzelnen zu definieren, gibt sich der Aufsichtsrat eine Geschäftsordnung. Wie die Ergebnisse der Befragung zeigen, ist dies bei der Mehrzahl der Unternehmen der Fall. Allerdings verfügen immerhin 27 Prozent der befragten Gesellschaften über keine Geschäftsordnung ihres Aufsichtsrates.

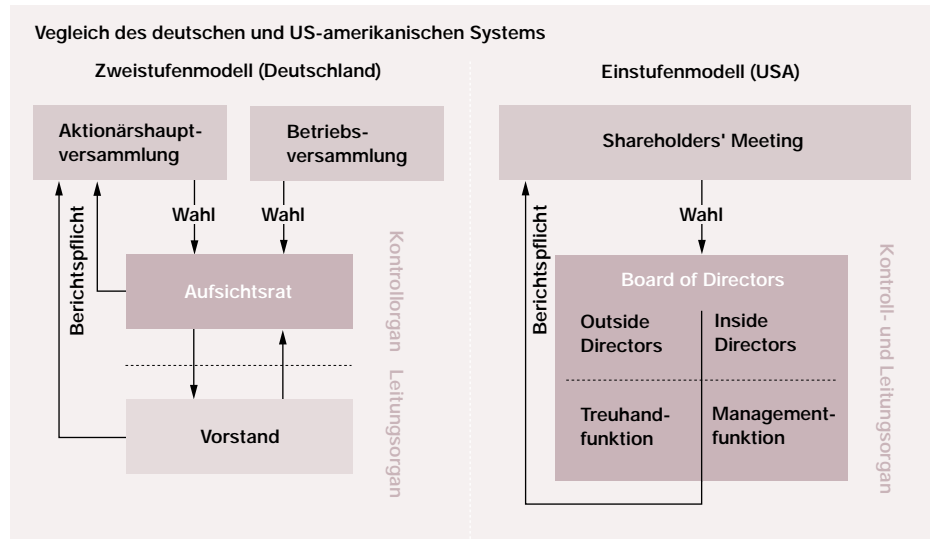
Bei der Untersuchung der Inhalte der Geschäftsordnungen fällt auf, dass die Informationsversorgung des Aufsichtsrates und der Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte am häufigsten von den Befragten genannt wird. Regelungen zur Vergütung und zur Sitzungsfrequenz sind im Vergleich dazu seltener anzutreffen. Überraschend ist, dass lediglich 40 Prozent der Geschäftsordnungen Regeln für Interessenkonflikte enthalten.

Eine auf die Steigerung der Funktionsfähigkeit des Aufsichtsrates abzielende Geschäftsordnung sollte zumindest die zuvor genannten Aspekte enthalten. Wie zahlreiche Beispiele aus der jüngsten Praxis belegen, können Aufsichtsräte insbesondere bei Interessenkonflikten und relevanten Eigengeschäften nicht ihrer gesetzlich zugeordneten Überwachungsfunktion nachkommen. Daher sollte der Kodex auch Regelungen enthalten, nach dem die Unternehmen auf alle Geschäfte mit Organmitgliedern oder ihnen nahestehenden Personen und Unternehmen grundsätzlich verzichten.

**Funktion des Aufsichtsrats**

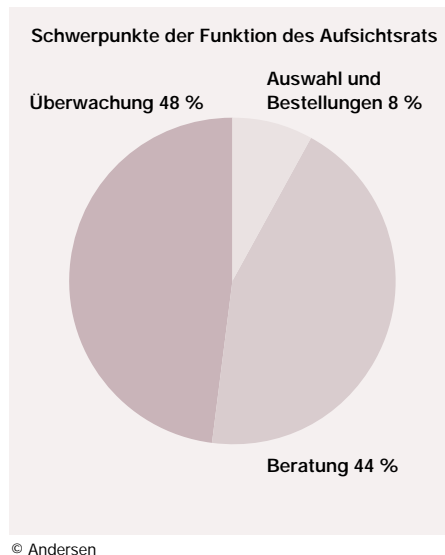
Entscheidend zum Verständnis der Aufgabenverteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ist die unterschiedliche Ausgestaltung der Board-Systeme in den USA und Deutschland. In der sogenannten einstufigen US-amerikanischen Unternehmensorganisation sind die geschäftsführenden und überwachenden Funktionen in dem „Board of Directors“ vereint, in dem sich „Inside Directors“ und „Outside Directors“ finden. Die „Inside Directors“ sind zugleich angestellte Manager des Unternehmens, die Aufgaben der Geschäftsführung wahrnehmen. Die Kontrollfunktionen werden von den „Outside Directors“ wahrgenommen, die in der Regel Führungskräfte von fremden Unternehmen sind. Der „Chief Executive Officer“, vergleichbar mit dem deutschen Vorstandsvorsitzenden, nimmt in der Regel zugleich die Aufgaben des „Chairman of the Board“ wahr. Die Funktion des „Chairman“ ist mit der des Aufsichtsratsvorsitzenden vergleichbar. Eine eindeutige Trennung zwischen Überwachungs- und Führungsaufgaben findet im US-amerikanischen Board somit nicht statt. Die Aufgabengebiete des Board reichen von der Vertretung der Anteilseigner bei der Unternehmensüberwachung bis hin zur Zieldefinition zur Unternehmensentwicklung und Einbindung in den strategischen Planungsprozess.

Im Gegensatz zu diesem monistischen System zeichnet sich das deutsche Vorstands-/Aufsichtsratssystem durch eine klare Trennung zwischen dem Geschäftsführungs- und Überwachungsorgan aus. Nach § 76 Abs. 1 AktG hat der Vorstand unter eigener Verantwortung die Gesellschaft zu leiten. Die Kernaufgaben des deutschen Aufsichtsrats umfassen die personelle Besetzung, die Überwachung und die Beratung des Vorstands.



© Andersen

## Die Personalauswahl des Vorstands hat nur geringen Stellenwert.



Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass 48 Prozent der Unternehmen den Schwerpunkt der Funktion des Aufsichtsrats in der Überwachung des Vorstands und weitere 44 Prozent in der Beratung desselben sehen. Lediglich in acht Prozent der Gesellschaften steht die Auswahl und Bestellung von Vorständen im Mittelpunkt der Aufsichtsratsstätigkeit.

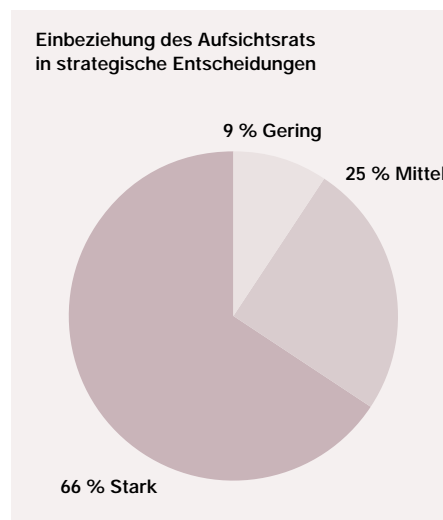
Dieses Ergebnis ist insofern überraschend, als die Personalhoheit über den Vorstand in rechtlicher Hinsicht eines der stärksten Sanktionsinstrumente des Aufsichtsrats darstellt. Sofern die Fähigkeiten und Merkmale potenzieller Top-Manager den Mitgliedern des Aufsichtsrats vor der Entscheidung bekannt sind, können diese nach dem Motto „Personen verkörpern Programme“ wesentlichen Einfluss auf die strategische Führung der Gesellschaft nehmen. Umgekehrt muss ein Vorstand bei eklatantem Fehlverhalten mit seiner vorzeitigen Abberufung bzw. mit der Nichtverlängerung seines Vertrages rechnen. Die Ergebnisse der Untersuchung deuten allerdings darauf hin, dass die Aufsichtsräte dem Sanktionsinstrument der Personalhoheit nicht die herausragende Bedeutung beimessen. In deutschen Aktiengesellschaften ist es immer noch eine seltene Ausnahme, wenn Vorstände vorzeitig abberufen oder die Verträge unerwartet nicht verlängert werden.

Die strukturelle Trennung von Führung und Überwachung bringt es mit sich, dass der Vorstand wegen seiner größeren Nähe zum operativen Geschäft einen Informationsvorsprung gegenüber den Aufsichtsratsmitgliedern hat. Aus dieser Informationsasymmetrie können unzureichende Strategieentscheidungen resultieren.

Bezüglich der Einbeziehung des Aufsichtsrats in strategische Entscheidungen zeigt die Befragung, dass rund zwei Drittel der Aufsichtsräte intensiv über solche Sachverhalte informiert werden. Bei einem Teil der befragten Unternehmen wird der Aufsichtsrat aber noch nicht in ausreichendem Maß involviert.

Die Überwindung des Informationsdefizits setzt auf Seiten des Aufsichtsrats die klare Formulierung seines Anspruchsniveaus voraus. Auf dieser Grundlage sollte mit dem Vorstand ein regelmäßiger, intensiver Dialog über strategische Entscheidungen stattfinden.

## Strategische Entscheidungen werden überwiegend unter Einbeziehung des Aufsichtsrats getroffen.

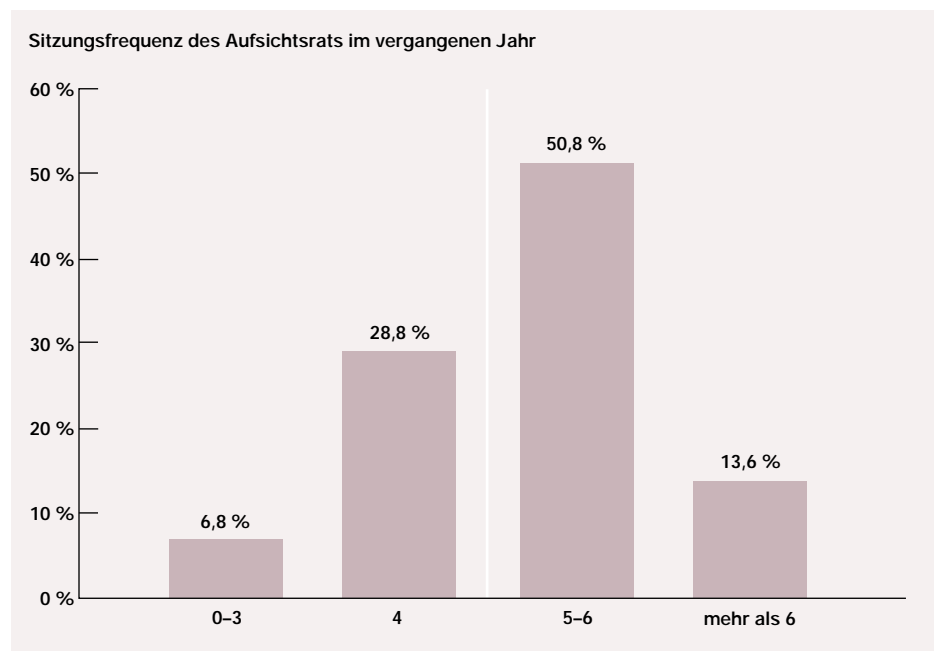


© Andersen

### Sitzungsfrequenz des Aufsichtsrats

Im Vergleich zum US-amerikanischen Board ist die Sitzungsfrequenz des Aufsichtsrates von deutschen Aktiengesellschaften naturgemäß geringer. Mit der Umsetzung des KonTraG wurde die Sitzungsfrequenz für börsennotierte Gesellschaften zwingend von zwei auf vier Zusammenkünfte im Kalenderjahr erhöht, wobei pro Kalenderhalbjahr zwei Sitzungen vorgeschrieben sind und pro Quartal je eine Sitzung empfohlen wird.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass in knapp zwei Drittel der Unternehmen der Aufsichtsrat häufiger tagt als gesetzlich vorgeschrieben. Mit fünf bis sechs Sitzungen pro Jahr sollte der Aufsichtsrat im Wesentlichen seinen gesetzlichen Überwachungspflichten nachkommen und sich ein eigenständiges Bild von der Lage des Unternehmens verschaffen können. Von entscheidender Bedeutung ist darüber hinaus, dass der Aufsichtsrat in außergewöhnlichen Krisensituationen kurzfristig zu einer Ad-hoc-Sitzung zusammentreffen kann, was allerdings in der Praxis zum Teil daran scheitert, dass in den Aufsichtsräten vielfach hauptamtliche Vorstände aus anderen Gesellschaften vertreten sind, die terminlich stark eingebunden sind.



© Andersen

In rund zwei Drittel der Unternehmen tagt der Aufsichtsrat häufiger als gesetzlich vorgeschrieben.

### Aufsichtsratsausschüsse

Die vergleichsweise geringe Sitzungsfrequenz, die Größe und die Heterogenität in der Zusammensetzung des Aufsichtsrates werden seit längerem als ein wesentliches Hindernis für eine effiziente und den Erwartungen der Stakeholder gerecht werdende Aufsichtsratsaktivität angesehen. Vor dem Hintergrund der Praxis in den angelsächsischen Ländern wird auch in Deutschland vermehrt die Einrichtung von Aufsichtsratsausschüssen diskutiert.

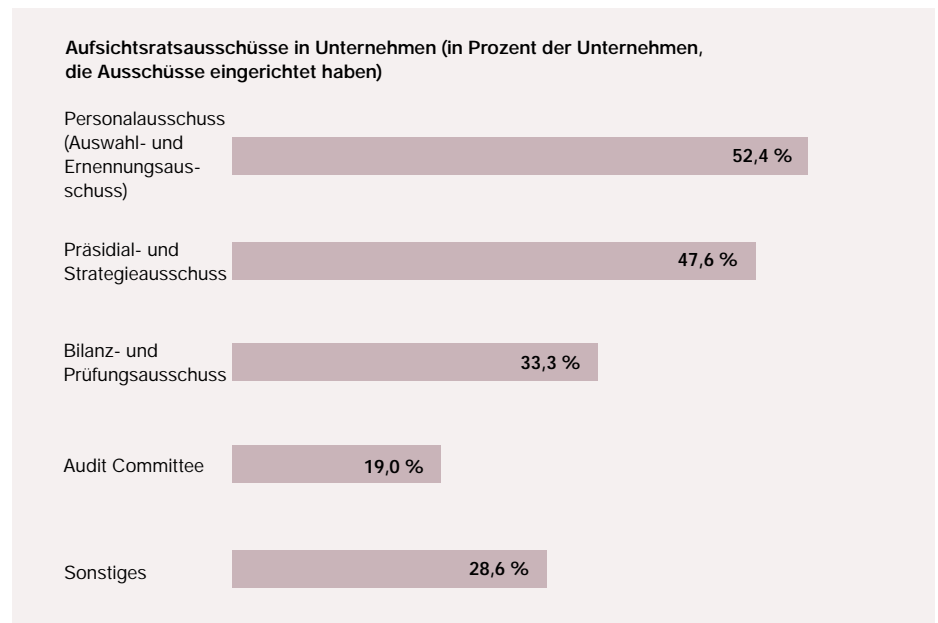
Der Gesetzgeber hat es in das Ermessen des Aufsichtsrates gestellt, Ausschüsse zu bilden. Allerdings können bestimmte Aufgaben und Beschlüsse nicht an einen Ausschuss an Stelle des Gesamtgremiums zur Beschlussfassung überwiesen werden – dazu gehören unter anderem die Prüfung des Jahresabschlusses, des Lageberichts, des Gewinnverwendungsvorschlags sowie des Abhängigkeitsberichts. Die Vorschriften zu den Vorbehaltsaufgaben des Aufsichtsrates schließen gleichwohl nicht aus, dass ein Ausschuss auch für diese Aufgaben eine vorbereitende Funktion wahrnimmt und die Beschlussfassung dann durch das Gesamtgremium erfolgt.

Von den befragten Unternehmen haben nur knapp 37 Prozent bereits Aufsichtsratsausschüsse eingerichtet. Die größte Verbreitung weist dabei der Personalausschuss auf, gefolgt von dem Präsidial- und Strategieausschuss, dem Bilanz- und Prüfungsausschuss sowie dem Audit Committee.

Aus der Perspektive der Corporate Governance werden Aufsichtsratsausschüssen insbesondere die folgenden Nutzeffekte zugeschrieben:

- Aufsichtsratsausschüsse entlasten den Gesamtaufsichtsrat, der die Berichte der Ausschüsse als Entscheidungsgrundlage nimmt und damit ein breiteres Überwachungsspektrum abdecken kann.
- Sie ermöglichen eine intensivere und zeitnähere Diskussion und Prüfung der relevanten Themengebiete.
- Sie können Spezialwissen bündeln und durch die fallweise Einbeziehung von externen Experten flexibel neues Wissen beitragen.

- Sie ermöglichen eine vorbeugende und begleitende Kontrolle der Vorstandshandlungen.
- Sie können Vertraulichkeit besser gewährleisten als der Gesamtaufsichtsrat.
- Sie führen zu einer institutionellen Verbesserung des Überwachungssystems von Unternehmen und stärken damit das Vertrauen der Investoren, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit.



© Andersen

**Nur 37 Prozent der Unternehmen haben bereits Aufsichtsratsausschüsse eingerichtet.**

### Audit Committee

Das Audit Committee ist ein zentrales Koordinationsinstrument des betrieblichen Überwachungssystems. Zu seinen Kernaufgaben gehört die Koordination mit dem Abschlussprüfer der Gesellschaft und die vorbereitende Prüfung des Jahresabschlusses für den Aufsichtsrat. Da die Mitglieder des Committees im Vergleich zum Gesamtgremium über fundiertere Kenntnisse der Rechnungslegung verfügen, sind diese eher in der Lage, den Prüfungsbericht einschließlich ergänzender Erläuterungen des Vorstands und des Abschlussprüfers eingehend zu diskutieren.

Die Etablierung eines Audit Committees bietet die Chance, bestimmte Fragestellungen, die gegenwärtig in deutschen Unternehmen typischerweise nur zwischen dem Vorstand und dem Wirtschaftsprüfer diskutiert werden, zusätzlich in einem Audit Committee zur Sprache und damit in die „Informationssphäre“ des Aufsichtsrats zu bringen. Dazu gehören u.a. die allgemeine Risikobeurteilung des Unternehmens durch den Abschlussprüfer sowie dessen Erkenntnisse zu Problemen in der Rechnungslegung, Änderungen bei Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden inklusive deren Zulässigkeit und Konsequenzen, die Berichterstattung im Anhang und Lagebericht sowie die Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems. Durch den Diskurs mit dem Abschlussprüfer erhalten die Mitglieder des Audit Committees einen detaillierten Einblick in dessen Sichtweise zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens.

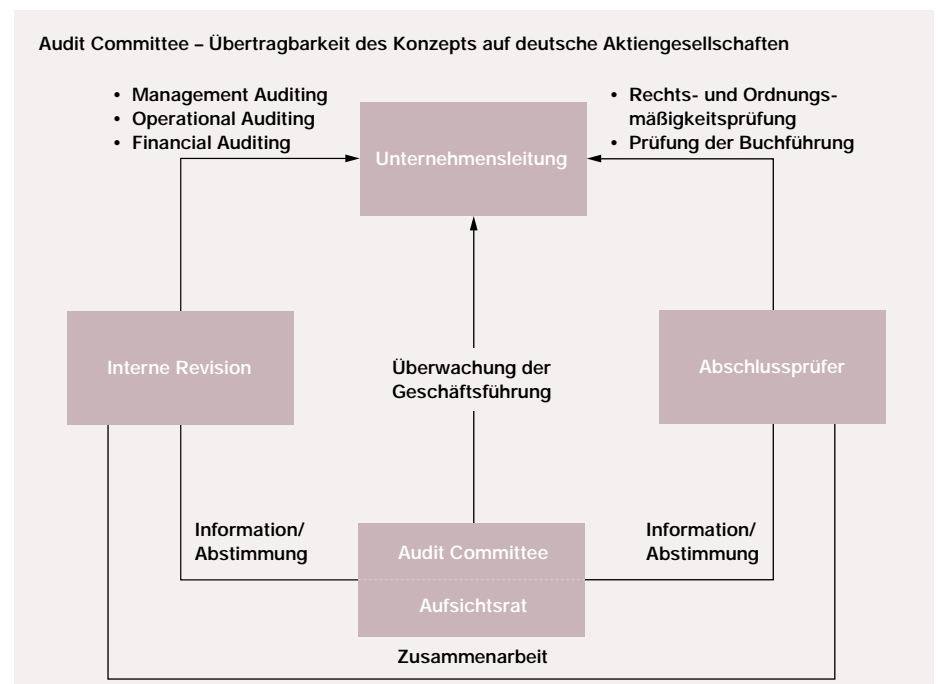
Das Audit Committee besitzt darüber hinaus auch eine Überwachungsaufgabe im Hinblick auf das Interne Kontrollsystem (IKS) des Unternehmens. Ein funktionsfähiges IKS ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die Vorgaben der Unternehmensleitung umgesetzt werden und das Management seine Entscheidungen auf der Grundlage kor-

rekter Daten und Informationen trifft. Schwächen im IKS können dazu führen, dass Fehlentwicklungen zu spät erkannt werden und die Gesellschaft unter Umständen erhebliche Vermögensverluste erleidet. Um die Qualität des IKS zu beurteilen, kann sich das Audit Committee zum einen auf Erkenntnisse des Abschlussprüfers stützen, der im Rahmen seiner Prüfungshandlungen möglicherweise Schwachstellen und Problempunkte im IKS identifiziert hat. Zum anderen sind auch die Prüfungsaktivitäten und Prüfungsergebnisse der Internen Revision von großer Bedeutung bei der Beurteilung der Funktionsfähigkeit des IKS.

Wie die Ergebnisse der Befragung zeigen, verfügen derzeit lediglich rund zwölf Pro-

zent der Unternehmen über Bilanz- und Prüfungsausschüsse. Weitere sieben Prozent gaben an, ein Audit Committee als Aufsichtsratsausschuss eingerichtet zu haben.

Die Unterschiede in der inhaltlichen Ausgestaltung der Ausschussarbeit mögen in der Praxis nur gradueller Natur sein. Die Erfahrungen des angelsächsischen Systems legen allerdings nahe, dass hierzulande auch die Aktivitäten der Internen Revision in das Überwachungsspektrum des Audit Committees integriert werden sollten. Insbesondere in dieser Hinsicht befinden sich deutsche Unternehmen, auch wenn sie bereits über ein Audit Committee verfügen, erst am Anfang der Entwicklung.



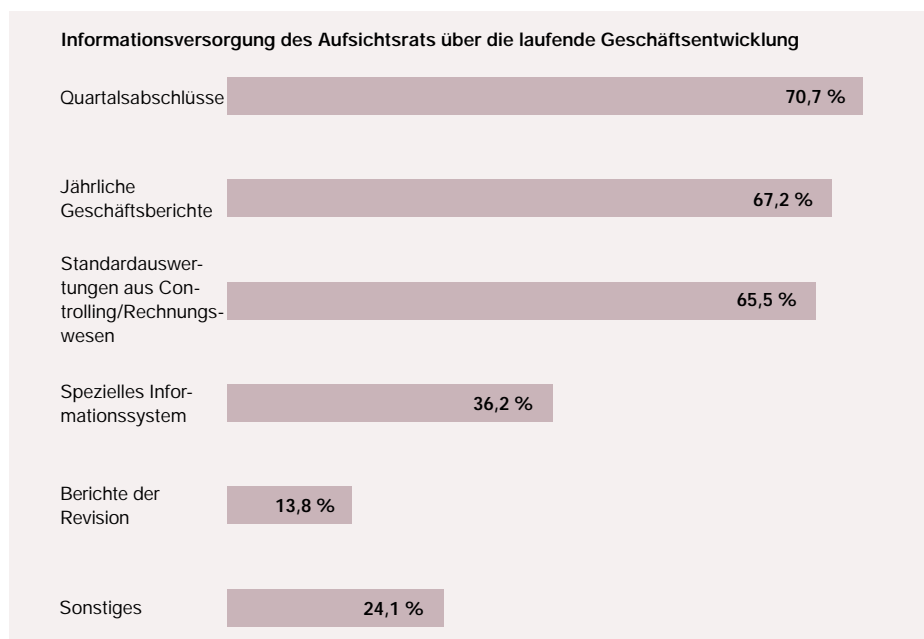
Die Unternehmen stehen bei der Einrichtung von umfassenden Audit Committees erst am Anfang.

## Informationsversorgung des Aufsichtsrats

Die ausreichende Versorgung des Aufsichtsrats mit aussagefähigen Informationen ist eine grundlegende Voraussetzung für eine funktionierende Unternehmensüberwachung.

Zwei Drittel der Studienteilnehmer versorgen den Aufsichtsrat mit Standardauswertungen aus dem Controlling und Rechnungswesen; nur in etwas mehr als einem Drittel der befragten Unternehmen hat der Aufsichtsrat ein spezielles Informationssystem eingerichtet.

## Der Aufsichtsrat wird überwiegend mit Standardberichten informiert.

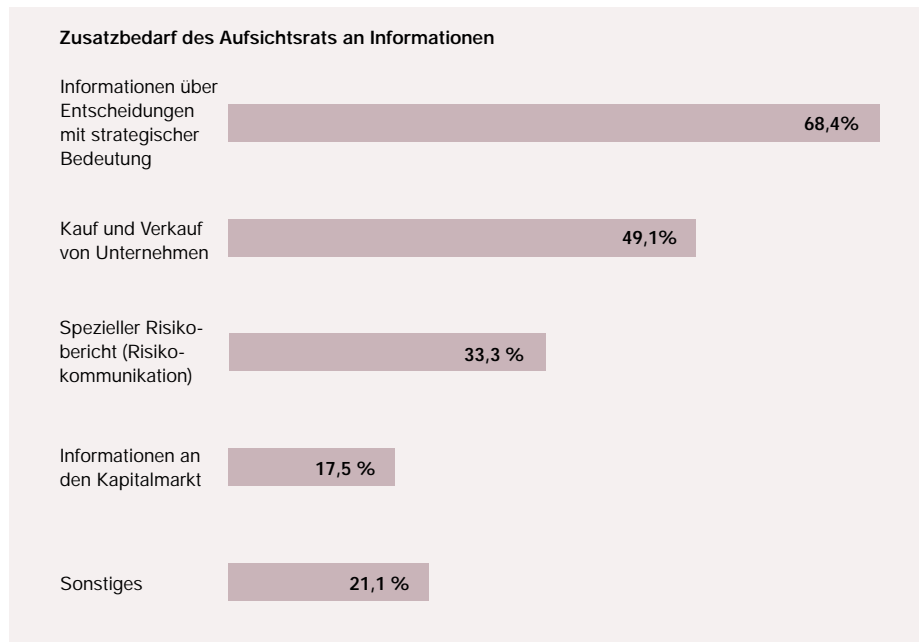


© Andersen

Der Gesetzgeber sieht gemäß § 90 AktG folgende schriftliche Berichte des Vorstands an den Aufsichtsrat vor:

- Mindestens einmal jährlich Bericht über die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung und über die Rentabilität im Rahmen der Bilanzsitzung, sofern nicht Änderungen der Lage oder neue Fragen eine unverzügliche Berichterstattung gebieten.
- Mindestens vierteljährig Bericht über den Gang der Geschäfte, insbesondere den Umsatz und die Lage der Gesellschaft.
- Mit ausreichendem Vorlauf zur Stellungnahme durch den Aufsichtsrat Bericht über Geschäfte, die für die Rentabilität oder Liquidität der Gesellschaft von erheblicher Bedeutung sein können.

## Nur ein Drittel der Aufsichtsräte fordert einen speziellen Risikobericht an.



© Andersen

Die Tiefe und Aussagekraft der vom Vorstand übermittelten Berichte hängt stark vom Anspruchsniveau der Aufsichtsräte ab. Die Berichte sollten es dem Aufsichtsrat ermöglichen, kritische Punkte zu hinterfragen und daraus Kontrolldefizite abzuleiten. Wichtig ist vor allem die zielgerichtete Aufbereitung der Daten. Bei Berichten über Planwerte sollte zum Beispiel detailliert über die Prognoseannahmen und die unterstellten Szenarien informiert werden. Wird über die Rentabilität berichtet, sollten eventuell vorgenommene bilanzpolitische Maßnahmen erörtert werden. Zudem wird in der Praxis der Quervergleich von Kennzahlen mit Wettbewerbern nur unzureichend genutzt.

Ergänzend zu den gesetzlich verankerten Berichtspflichten sollte sich der Aufsichtsrat beim Vorstand zusätzlich bezüglich Inhalt und Qualität der Berichte informieren. Die Befragung zeigt hier, dass der Aufsichtsrat insbesondere bei Entscheidungen mit strategischer Bedeutung zusätzliche Information anfordert.



© Andersen

Überraschend ist, dass die Berichterstattung über Risiken, nach dem KonTraG essentieller Bestandteil der Unternehmensüberwachung, derzeit noch nicht aktiv als Überwachungsmittel des Aufsichtsrats genutzt wird. Nur in einem Drittel der betrachteten Unternehmen erhält der Aufsichtsrat einen speziellen Risikobericht.

Daraus ergibt sich die grundsätzliche Frage, wer im Rahmen der Überwachungstätigkeit für die Sicherstellung der notwendigen Informationsgrundlage verantwortlich ist. Die befragten Unternehmen kamen hier zu dem eindeutigen Ergebnis, dass dies primär Aufgabe des Vorstands ist. Ein Ergebnis, das auch die mit dem zweistufigen deutschen System verbundene Wissensasymmetrie zwischen Vorstand und Aufsichtsrat widerspiegelt.

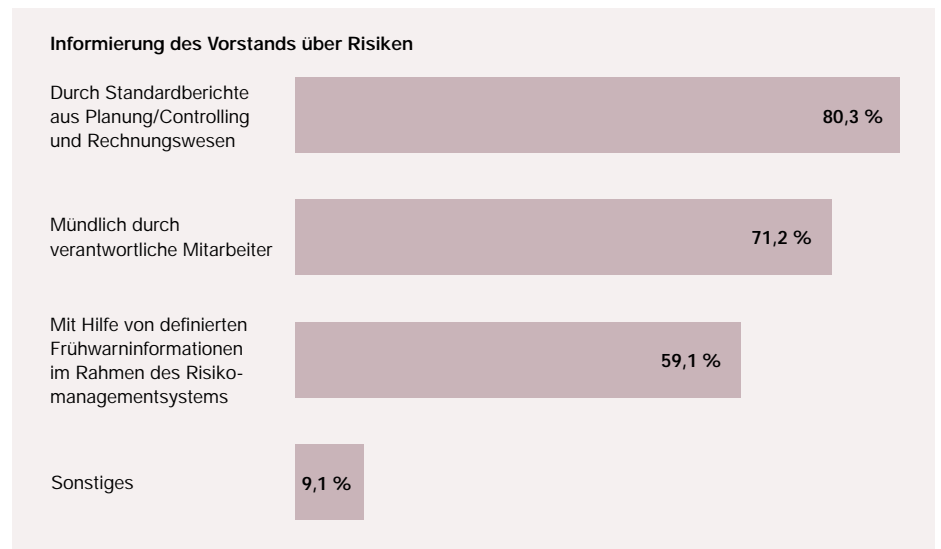
### Informationsversorgung des Vorstands

Bei der gemäß § 91 Abs. 2 AktG gesetzlich verankerten Pflicht zur Einrichtung eines Früherkennungssystems handelt es sich um eine der wenigen objektiven Verhaltenspflichten für den Vorstand im Rahmen seiner internen Überwachungsaufgabe.

Die in die Umfrage einbezogenen Aktiengesellschaften haben die Verpflichtung des KonTraG zu einem verstärkten Risikomanagement offenbar noch nicht durchgängig angenommen. So werden 80 Prozent der Vorstände durch Standardberichte aus den Bereichen Planung/Controlling und Rechnungswesen über die Risikolage des Unternehmens informiert.

Nur 59 Prozent der befragten Unternehmen greifen zur Einschätzung der Risikolage auf definierte Frühwarnindikatoren im Rahmen eines Risikomanagementsystems zurück. Eine mögliche Ursache dafür könnte sein, dass einige Gesellschaften die bestehenden Controllingsysteme als ausreichend für die Erkennung der Risikolage einschätzen. Wahrscheinlicher ist jedoch, dass in rund 40 Prozent der Unternehmen keine konkreten Risikomanagementsysteme mit definierten Frühwarnindikatoren implementiert sind. Hier zeigt sich eine Regelungslücke im Handelsgesetzbuch, wonach die Pflicht zur Prüfung des Risikomanagementsystems durch den Abschlussprüfer nur bei amtlich notierten Gesellschaften gemäss § 317 Abs. 4 HGB greift. Die am Neuen Markt notierten Unternehmen zählen wie die am geregelten Markt und im Freiverkehr notierten Gesellschaften nicht zu den amtlich notierten Gesellschaften.

## Der Vorstand wird überwiegend mit Standardberichten über Risiken informiert.



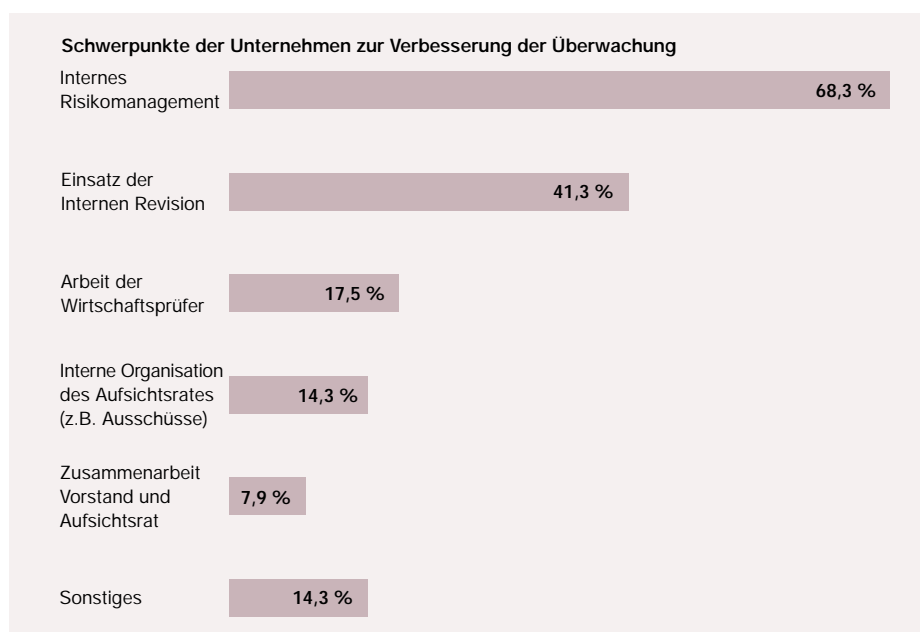
© Andersen

§ 289 Abs. 1 2. Halbsatz fordert von mittelgrossen und grossen Kapitalgesellschaften im Lagebericht ein Eingehen auf Risiken der zukünftigen Entwicklung. Der Lagebericht ist gemäss § 316 Abs. 1 HGB durch einen Abschlussprüfer zu prüfen. Damit ergibt sich aus diesen Vorschriften indirekt für den Wirtschaftsprüfer die Verpflichtung, sich im Rahmen der Jahresabschlussprüfung mit dem Risikomanagementsystem dieser Gesellschaften auseinanderzusetzen.

Die Erfahrungen aus jüngster Vergangenheit zeigen, dass durch entsprechende Risikomanagementsysteme substanzielle Risiken früher hätten erkannt werden können.

### Schwerpunkte für Verbesserungen in der Unternehmensüberwachung

Trotz der schon seit 1998 im Zuge des KonTraG stattgefundenen Fokussierung auf das Thema Risikomanagement besteht in diesem Bereich noch ein beachtliches Verbesserungspotenzial: Mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen sehen hier den Schwerpunkt für weitere Verbesserungen in der Unternehmensüberwachung.

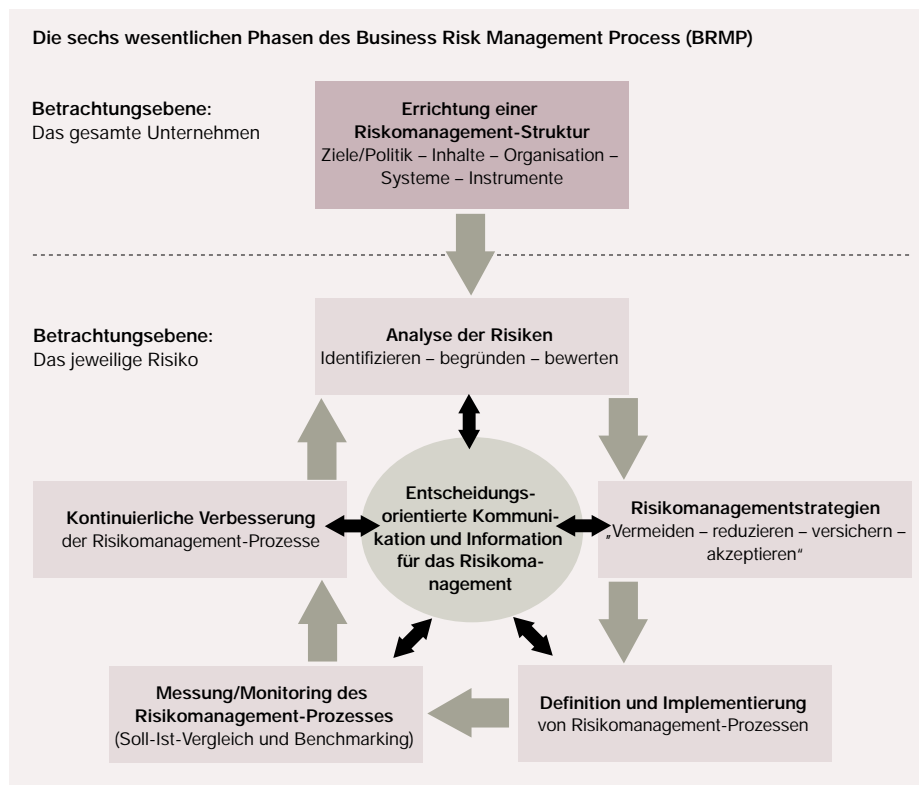


© Andersen

Das interne Risikomanagement ist immer noch unterentwickelt.

Neben der Erfüllung von gesetzlichen Verpflichtungen soll der praktische Nutzen zur Einrichtung eines Risikomanagementsystems hier ausdrücklich betont werden. Durch die globalen Wettbewerbsbedingungen verstärken sich die Risiken, mit denen die Unternehmen konfrontiert sind. Eine Expansion ins Ausland, neue Herausforderungen beim Kundenmanagement oder das Controlling von komplexen Finanzinstrumenten erfordern eine konsistente Methodik zur Handhabung der damit verbundenen Risiken.

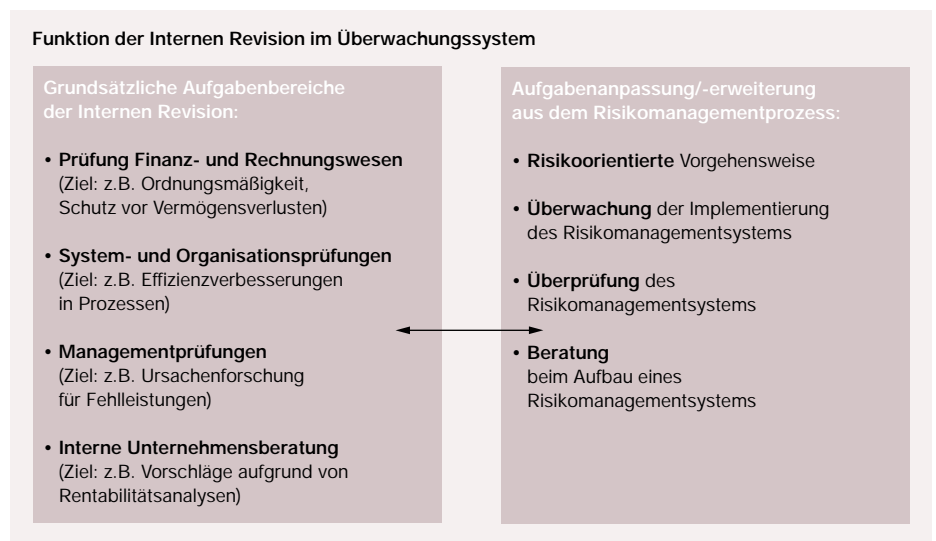
## Eine konsistente Handhabung der Risiken ist erforderlich.



© Andersen

## Die Interne Revision erhält zusätzlichen Stellenwert im Überwachungsprozess.

41 Prozent der befragten Unternehmen sehen auch hinsichtlich der Internen Revision die Notwendigkeit einer Verbesserung der Qualität. Dies erstaunt nicht, da gerade diese Funktion in den Unternehmen im Zuge der Globalisierung und der sich immer schneller ändernden Prozesse durch neue Technologien mit einer Vielzahl von neuen Herausforderungen konfrontiert ist. Außerdem wurde der Aufgabenumfang der Internen Revision im Zuge des KonTraG um die laufende Überwachung der Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems zusätzlich erweitert. Damit hat dieser Bereich eine zentrale Funktion im Überwachungssystem des Unternehmens erhalten.



© Andersen

Eine Reihe von Unternehmen sieht darüber hinaus den Fokus für weitere Verbesserungen des Überwachungssystems in der Arbeit der Wirtschaftsprüfer, der internen Organisation des Aufsichtsrates und der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Aus Sicht der befragten Unternehmen ergibt sich somit ein breites Spektrum von Maßnahmen für eine nachhaltige Steigerung der Leistungsfähigkeit des deutschen Corporate Governance-Systems.

# Ausblick

Die im Rahmen der Studie vorgenommene Bestandsaufnahme der Corporate Governance in deutschen Publikumsgesellschaften erscheint in zweierlei Hinsicht besonders bemerkenswert. Zum einen lassen die Untersuchungsergebnisse erkennen, dass inzwischen eine beachtliche Anzahl der Unternehmen an einer Verbesserung der externen Dokumentation ihrer eigenen Corporate Governance-Systeme arbeitet. Allerdings zeigen sich bei näherer Betrachtung noch erhebliche Regelungslücken. Auch der Anteil der Unternehmen, die ihre eigenen Governance-Grundsätze z.B. im Internet veröffentlicht haben, ist gegenwärtig noch zu gering. Ohne eine wirklich umfassende externe Kommunikation der relevanten Corporate Governance-Standards wird es den Unternehmen jedoch kaum gelingen, Investoren und andere Stakeholder davon zu überzeugen, dass die Gesellschaft an einer nachhaltigen Verbesserung der eigenen Führungs- und Überwachungssysteme ernsthaft interessiert ist.

Zum anderen sieht eine Mehrzahl der befragten Unternehmen Verbesserungspotenziale in der internen Ausgestaltung der Corporate Governance. Damit ist nicht die Übernahme des Board-Systems der USA gemeint, sondern vielmehr eine Adaption bestimmter Elemente und

Erfahrungen des anglo-amerikanischen Governance-Systems, die auch im deutschen Kontext Effizienz- und Effektivitätsvorteile für die Überwachung versprechen. Im Vordergrund stehen hierbei die interne Organisation des Aufsichtsrates und die Einrichtung von Ausschüssen, die Einführung von systematischen Leistungsbeurteilungen für den Vorstand und den Aufsichtsrat, die Weiterentwicklung des Risikomanagements und der Internen Revision sowie die engere Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat, Wirtschaftsprüfer und Interner Revision, z.B. über die Etablierung eines Audit Committees.

Das deutsche System der Corporate Governance wird auch im globalen Wettbewerb dauerhaft Bestand haben, wenn es sich als reformfähig erweist und in stärkerem Maße auf die Interessen und Kommunikationserfordernisse internationaler Investoren eingeht. Dies erfordert bei den unternehmensinternen und externen Akteuren des deutschen Governance-Systems ein Umdenken und ein teilweise geändertes Rollenverständnis. Die Nutzeffekte einer Steigerung der Leistungsfähigkeit der Führungs- und Überwachungssysteme von deutschen Publikumsgesellschaften dürften jedoch allen Akteuren zugute kommen.

# Andersen

Andersen ist ein internationales Beratungs- und Prüfungsunternehmen. Mit unserer erstklassigen Kompetenz in den Bereichen Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung unterstützen wir unsere Kunden dabei, auf den globalen Märkten Wert zu schaffen, zu steuern und zu messen. Die Experten des Bereichs Risk Consulting unterstützen Sie auf allen Ebenen Ihres Unternehmens bei der Bewältigung von Unternehmensrisiken und der Verbesserung Ihres Risikomanagements. Darüber hinaus beraten wir Sie

beim Aufbau oder der Verbesserung der Leistungen der Internen Revision Ihres Unternehmens. Unsere mehr als 84.000 Mitarbeiter in 84 Ländern der Erde sind durch eine einheitliche Unternehmenskultur miteinander verbunden, die Erfindungsgeist, Knowledge-Sharing und die konsequente Fokussierung auf den Erfolg unserer Kunden fördert. Andersen wurde 1913 gegründet und wächst seitdem kontinuierlich. Im letzten Geschäftsjahr erzielten wir einen Umsatz von über 8,4 Mrd. US-\$ weltweit.

**Für weitergehende Informationen wenden Sie sich bitte an die Autoren der Studie:**

Andersen  
Christoph Ranzinger  
Manager  
Risk Consulting  
Uerdinger Strasse 88  
40474 Düsseldorf  
Telefon ++49 (2 11) 49 58-1 37  
Fax ++49 (2 11) 49 58-8 14  
christoph.ranzinger@de.andersen.com

Andersen  
Dr. Peter Blies  
Senior Consultant  
Risk Consulting  
Uerdinger Strasse 88  
40474 Düsseldorf  
Telefon ++49 (2 11) 49 58-1 40  
Fax ++49 (2 11) 49 58-8 14  
peter.blies@de.andersen.com

Wenn Sie Informationen zum Bereich Risk Consulting wünschen, wenden Sie sich bitte an:

Andersen  
Hans-Joachim Kunz  
Partner  
Risk Consulting  
Uerdinger Strasse 88  
40474 Düsseldorf  
Telefon ++49 (2 11) 49 58-3 03  
Fax ++49 (2 11) 49 58-8 14  
hans-joachim.kunz@de.andersen.com

Andersen  
Torsten Vesper  
Partner  
Risk Consulting  
Uerdinger Strasse 88  
40474 Düsseldorf  
Telefon ++49 (2 11) 49 58-3 19  
Fax ++49 (2 11) 49 58-8 14  
torsten.vesper@de.andersen.com

# Abbildungsverzeichnis

|  |                          |
|--|--------------------------|
| Zugehörigkeit der befragten Unternehmen nach Börsensegmenten                     | <a href="#">Seite 2</a>  |
| Corporate Governance-Verständnis der Unternehmen                                 | <a href="#">Seite 3</a>  |
| Zufriedenheit der Unternehmen mit der praktizierten Unternehmensüberwachung      | <a href="#">Seite 4</a>  |
| Regelungsbereiche der unternehmenseigenen Corporate Governance-Grundsätze        | <a href="#">Seite 6</a>  |
| Überprüfung der unternehmenseigenen Corporate Governance-Grundsätze              | <a href="#">Seite 7</a>  |
| Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung in den Unternehmen                         | <a href="#">Seite 9</a>  |
| Systematische Bewertung/Evaluation von Vorstand und Aufsichtsrat                 | <a href="#">Seite 10</a> |
| Kriterien für die Auswahl der Aufsichtsratsmitglieder                            | <a href="#">Seite 11</a> |
| Bestandteile der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats                              | <a href="#">Seite 12</a> |
| Vergleich des deutschen und US-amerikanischen Systems                            | <a href="#">Seite 13</a> |
| Schwerpunkte der Funktion des Aufsichtsrats                                      | <a href="#">Seite 14</a> |
| Einbeziehung des Aufsichtsrats in strategische Entscheidungen                    | <a href="#">Seite 15</a> |
| Sitzungsfrequenz des Aufsichtsrats im vergangenen Jahr                           | <a href="#">Seite 16</a> |
| Aufsichtsratsausschüsse in Unternehmen   | <a href="#">Seite 17</a> |
| Audit Committee – Übertragbarkeit des Konzepts auf deutsche Aktiengesellschaften | <a href="#">Seite 18</a> |
| Informationsversorgung des Aufsichtsrats über die laufende Geschäftsentwicklung  | <a href="#">Seite 19</a> |
| Zusatzbedarf des Aufsichtsrats an Informationen                                  | <a href="#">Seite 20</a> |
| Informierung des Vorstands über Risiken  | <a href="#">Seite 21</a> |
| Schwerpunkte der Unternehmen zur Verbesserung der Überwachung                    | <a href="#">Seite 22</a> |
| Die sechs wesentlichen Phasen des Business Risk Management Process (BRMP)        | <a href="#">Seite 23</a> |
| Funktion der Internen Revision im Überwachungssystem                             | <a href="#">Seite 24</a> |

**Impressum**

Zeitraum der Befragung: Februar/März 2001  
Redaktioneller Stand: Juni 2001



[www.andersen.com](http://www.andersen.com)