



Corporate Governance 4.0

Aufsichtsratsarbeit zwischen gesetzlichen
Anforderungen, Wertschöpfung & Digitalisierung

VORWORT

Unsere Vorstands- und Aufsichtsratsstudie und die daraus abgeleiteten „Kamingespräche“ hat sich inzwischen als ein festes Forum etabliert, in welchem Vorstände und Aufsichtsräte aktuelle Fragestellungen aus der Unternehmenspraxis und der Unternehmensführung in einem exklusiven Kreis diskutieren können. Diese Plattform dient damit nicht nur dem Erfahrungsaustausch, sondern auch der Fortentwicklung von Corporate Governance Standards und Compliance Verständnis.

In diesem Jahr haben wir unsere Studie unter das Thema „Corporate Governance 4.0 – Aufsichtsratsarbeit zwischen gesetzlichen Anforderungen, Wertschöpfung und Digitalisierung“ gestellt. Nicht nur durch Gesetzgebung und Regulatorik, sondern auch durch die Digitalisierung verändern sich Anforderungen bei der Erfüllung der Aufgaben. Welche Kompetenzen sind für die Aufsichtsratsarbeit in Zukunft wichtig? Erkennen die Unternehmen diesen Handlungsbedarf? Mit welchen Herausforderungen werden Sie dabei konfrontiert?

Wir freuen uns, Ihnen diese aktuellen Ergebnisse der Studie präsentieren zu dürfen.

Herzstück dieses Dokuments ist auch dieses Mal wiederum die empirische Erhebung. Diese wurde anhand eines Fragebogens zum Thema „Corporate Governance 4.0 – Aufsichtsratsarbeit zwischen gesetzlichen Anforderungen, Wertschöpfung und Digitalisierung“ durchgeführt. Wir sind überzeugt, mit der Studie einige Schlaglichter setzen zu können, und die eine oder andere Frage bereits dadurch zu beantworten.

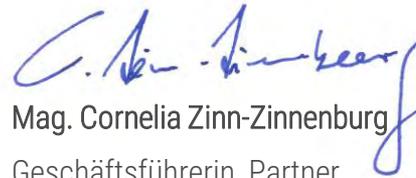
Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen der Ergebnisse der Studie und viel Erfolg beim Realisieren der ein oder anderen Anregung.

Herzliche Grüße



Dr. Alexander von Preen

Geschäftsführer, Partner



Mag. Cornelia Zinn-Zinnenburg

Geschäftsführerin, Partner

AGENDA

A UNTERNEHMENSINFORMATIONEN	4
B KOMPETENZ, ZUSAMMENSETZUNG, ÜBERWACHUNG UND BERICHTERSTATTUNG IM AUFSICHTSRAT	10
C NEUE HERAUSFORDERUNGEN AUS REGULATORIK UND GESETZGEBUNG	40
D DIGITALISIERUNG DER GREMIENARBEIT UND DER AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT	62
E GLEICHBERECHTIGTE TEILHABE VON FRAUEN UND MÄNNERN AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN	81
F KIENBAUM TRENDSTUDIE ZUR VORSTANDS- UND AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG	89
KONTAKT	109



UNTERNEHMENSINFORMATION

Teil A

A UNTERNEHMENSINFORMATIONEN

Wesentliche Ergebnisse

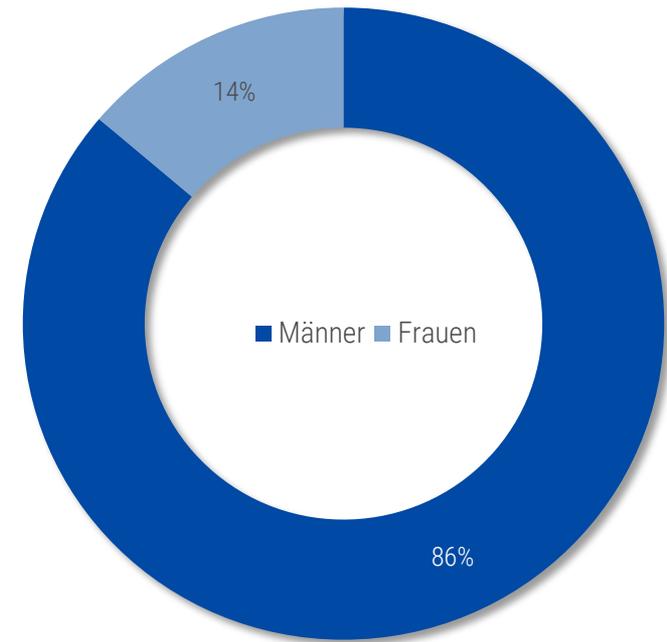
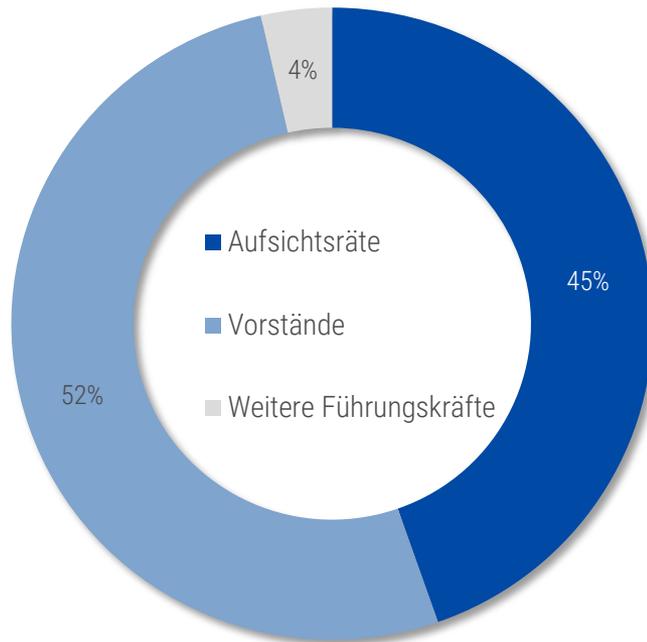
- › Die 58 Studienteilnehmer sind im wesentlichen zwischen Aufsichtsräten und Vorständen gleichverteilt.
- › 8 Frauen und 50 Männer haben an der Befragung im Herbst 2016 teilgenommen.
- › 33 Unternehmen notieren an der Wiener Börse und 42 wenden einen Corporate Governance an- davon 35 den österreichischen Corporate Governance Kodex.
- › Blickt man auf die Branchen so ist Dienstleistung, Finanzdienstleistung, Handel, Industrie und Produktion in etwa gleich verteilt.
- › Die Unternehmen haben zu 50% zwischen 500 und 5.000 Mitarbeiter.
- › 40 Unternehmen haben einen Umsatz oder eine Bilanzsumme unter 1 Mrd. Euro.

A UNTERNEHMENSINFORMATIONEN

A

FUNKTION / POSITION

GESCHLECHT

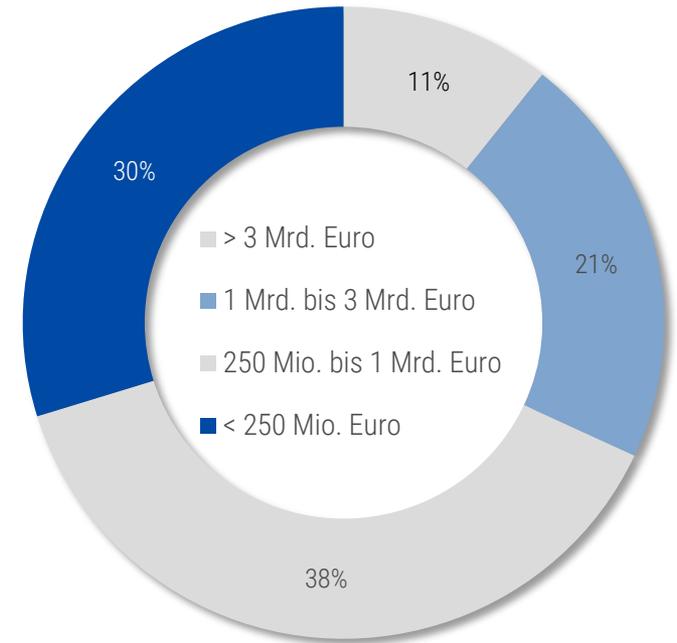
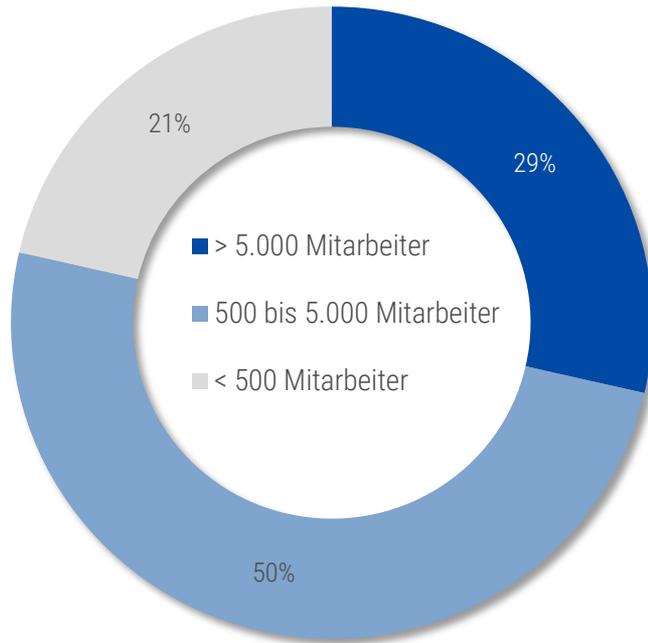


A UNTERNEHMENSINFORMATIONEN

A

ANZAHL MITARBEITER

UMSATZ/BILANZSUMME

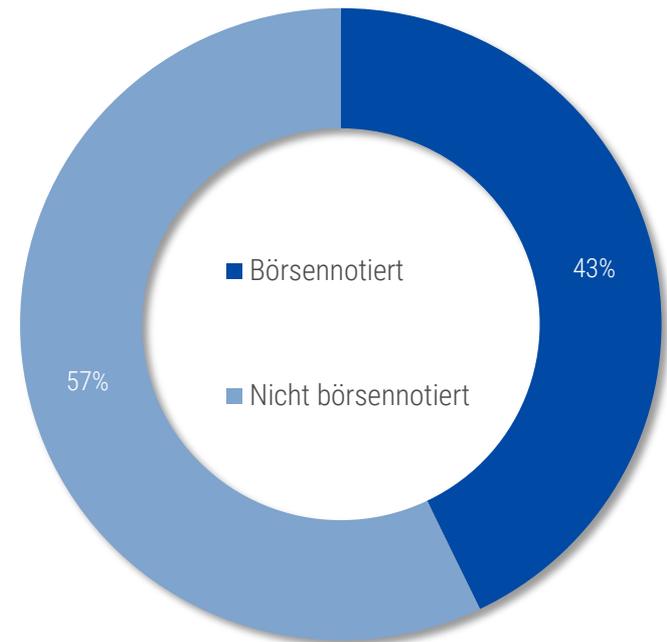
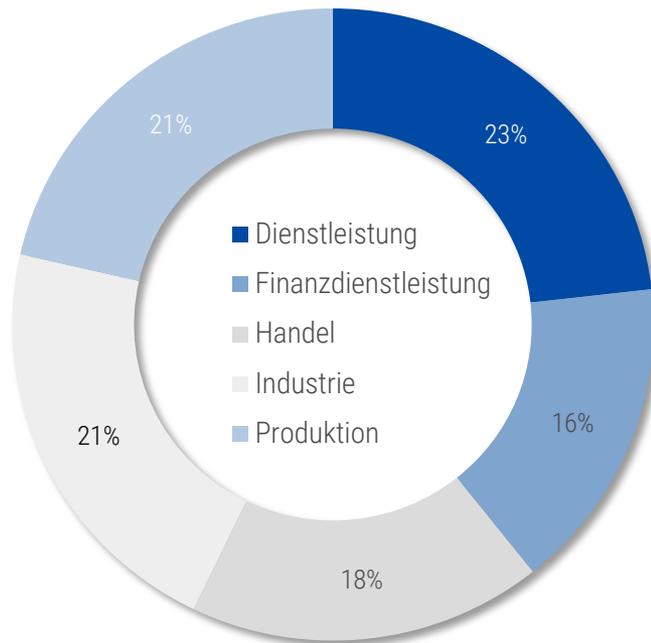


A UNTERNEHMENSINFORMATIONEN

A

BRANCHE

BÖRSENNOTIERUNG



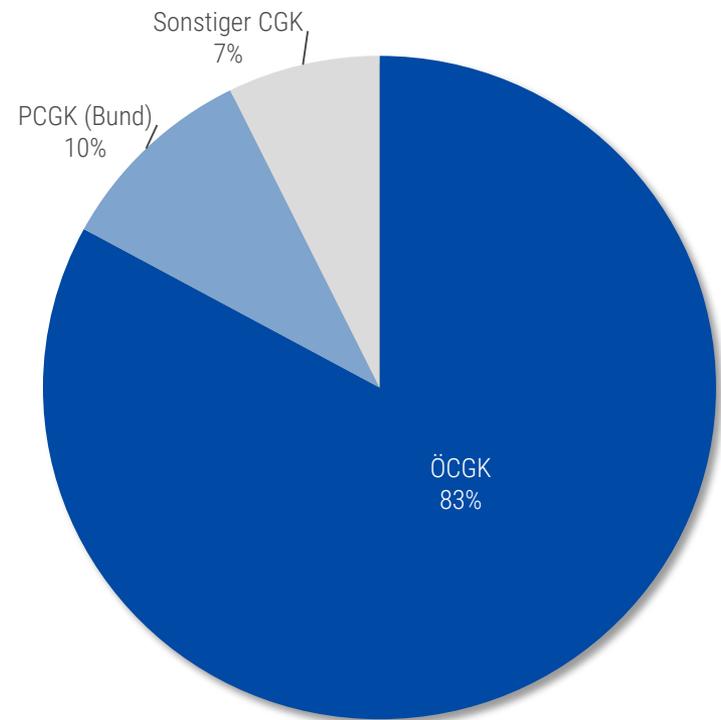
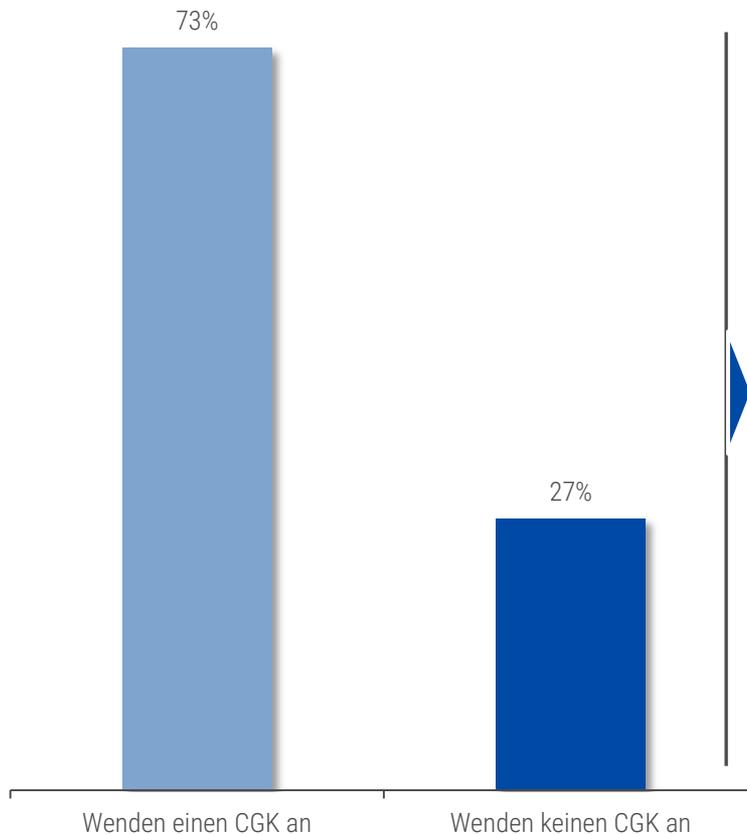
A UNTERNEHMENSINFORMATIONEN

A2

CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Wendet Ihr Unternehmen einen Corporate Governance Kodex an?

Falls Sie mit „Ja“ geantwortet haben, welchen Kodex wendet Ihr Unternehmen an?



Bei den sonstigen CGK handelt es sich um unternehmens-/konzerninterne Kodizes



KOMPETENZ, ZUSAMMENSETZUNG, ÜBERWACHUNG UND BERICHTERSTATTUNG IM AUFSICHTSRAT

Teil B

B KOMPETENZ, ZUSAMMENSETZUNG, ÜBERWACHUNG UND BERICHTERSTATTUNG IM AUFSICHTSRAT

Derzeitige Situation und Herausforderungen

ANFORDERUNGEN AN DIE AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

- › Der ÖCGK enthält Empfehlungen zur Zusammensetzung von Aufsichtsratsgremien. Beispielsweise wird empfohlen, dass die Aufsichtsratsmitglieder über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben gemäßen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachliche Erfahrungen verfügen sollen. Im Folgenden sind wir an Ihrer Meinung zu diesem Thema interessiert.

Zielsetzung

- › *Erfassung der Struktur der Aufsichtsräte*
- › *Aufdecken von Effizienzsteigerungen*
- › *Themen der künftigen Tätigkeit im Aufsichtsrat*

Themen

1

Anforderungen an die Qualifizierung, Zusammensetzung und Überwachungsinfrastruktur des Aufsichtsrats

2

Überwachung und Berichterstattung an den Aufsichtsrat

B KOMPETENZ, ZUSAMMENSETZUNG, ÜBERWACHUNG UND BERICHTERSTATTUNG IM AUFSICHTSRAT

Wesentliche Ergebnisse

- › Die **Anforderungen der Tätigkeit als Aufsichtsrat** sind in den letzten Jahren **gestiegen**, wobei dies mit der stärkeren Befassung mit dem Unternehmens Umfeld begründet wird. Schwerpunkt der gestiegenen Anforderungen sind nach wie vor die Notwendigkeit von Spezialwissen.
- › Die operative Tätigkeit als Aufsichtsrat finde nach wie vor in Ausschüssen statt, mit der Anzahl (meist **3 Ausschüsse pro Unternehmen**) die Teilnehmer zufrieden sind, aber ein Wunsch nach einer Reduktion besteht.
- › Nach dem **Prüfungsausschuss** haben die **meiste Bedeutung** haben "Menschenbezogene" Ausschüsse wie Personal-, Nominierungs- oder auch Vergütungsausschuss.
- › Die Errichtung von Strategie, Technologie- und Innovations- und Complianceausschüssen würde am ehesten begrüßt werden.
- › Die **Aufsichtsräte** sind primär mit österreichischen Betriebswirten besetzt und haben einen **Frauenanteil von 25%**.
- › Die **Weiterbildung in der Aufsichtsratsarbeit** nimmt in Österreich **jährlich im Median 5 Tage** in der ersten und 4 Tage in der 2. Bestellperiode pro Aufsichtsrat ein.
- › Die Unternehmensgröße hat direkten Einfluss auf die Anzahl der Aufsichtsratsvorsitze und auch die Aufsichtsratsmitgliedschaften nach Ansicht der Studienteilnehmer.
- › Die Mehrheit der Studienteilnehmer findet ein **Cooling-down von 2 Jahren** angebracht.

B KOMPETENZ, ZUSAMMENSETZUNG, ÜBERWACHUNG UND BERICHTERSTATTUNG IM AUFSICHTSRAT

Wesentliche Ergebnisse

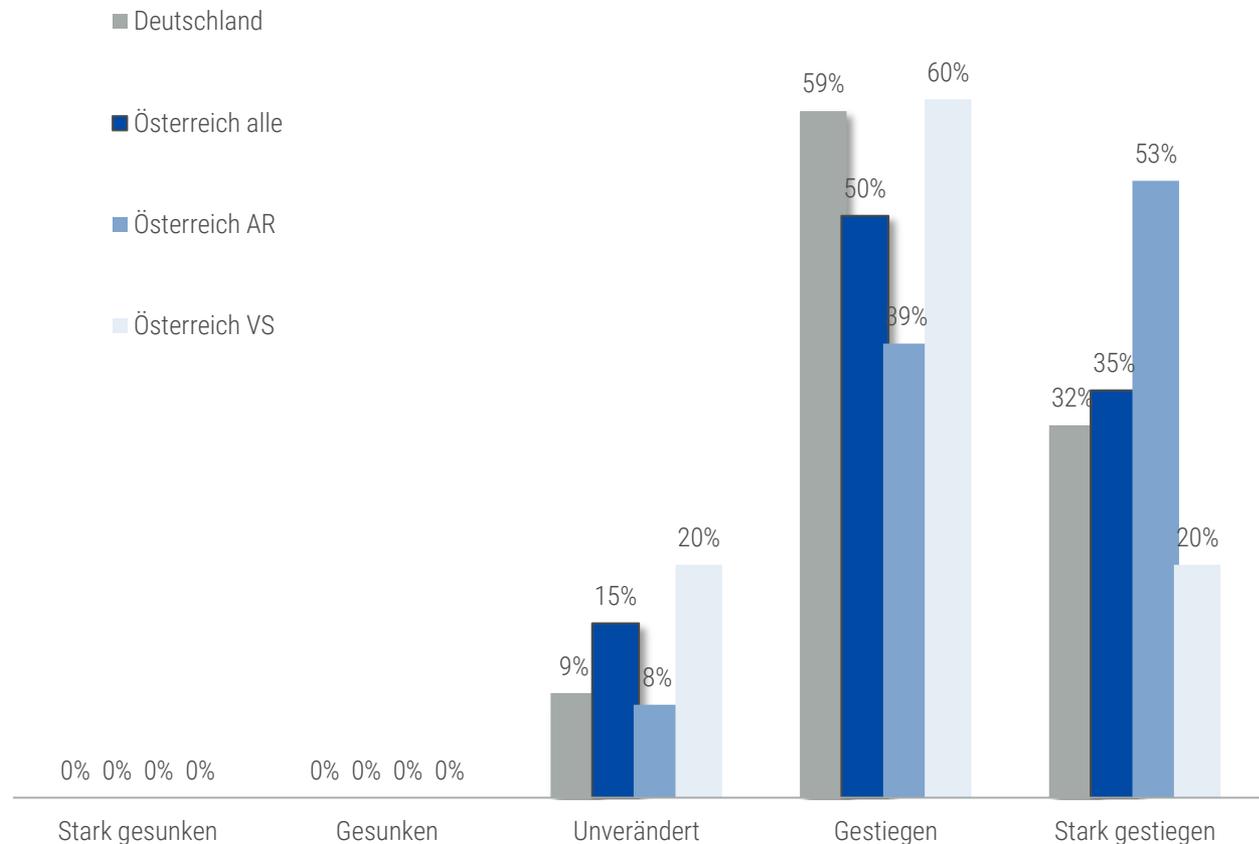
- › **50% sehen Effizienzpotential** in der Erfüllung der Aufgaben als Aufsichtsrat. Die liegt primär in der besseren Vorbereitung auf die Sitzung. Aufsichtsräte wünschen sich ein eigenes Budget und sehen Potential in mehr Prozessorientierung und in einer stärkeren Unterstützung durch das Unternehmen. Vorstände wünschen sich zusätzlich ein plus an Qualifikation, aber kein eigenes Budget für den Aufsichtsrat.
- › **Digitalisierung wird das Thema der Zukunft** sein, mit dem sich die Aufsichtsräte beschäftigen werden. Ebenfalls die Themen strategische Neuausrichtung des Unternehmen und die Produktentwicklungen im Unternehmen.
- › **Wichtige Projekte** werden **quartalsmäßig** an den Aufsichtsrat **berichtet**, ebenso wie die Geschäfts- und Marktentwicklung.
- › Die Berichterstattung erfolgt primär durch den Vorstand und im Bereich Compliance und Risikomanagement zu 40% über den unmittelbar fachlichen Leiter.
- › Unsichere künftige Entscheidungen sollten durch Ausbildung und Guidelines und Handbücher abgesichert werden.

B1 ANFORDERUNGEN AN DIE QUALIFIZIERUNG, ZUSAMMENSETZUNG UND ÜBERWACHUNGS- INFRASTRUKTUR DES AUFSICHTSRATS

B1.1

Wie haben sich die Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit in Ihrem Unternehmen in den letzten Jahren Ihrer Meinung nach entwickelt?

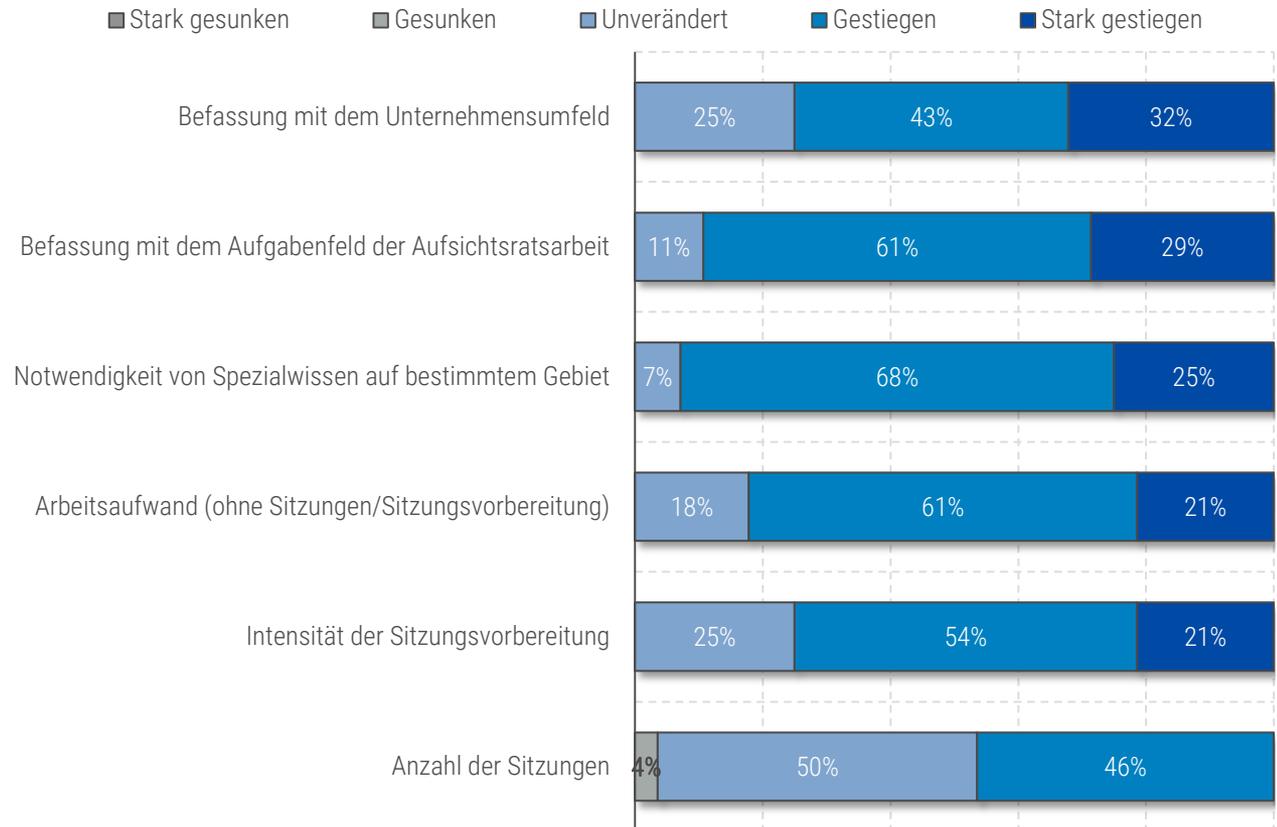
Fast alle Teilnehmer sind der Ansicht, dass die Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit in den letzten Jahren gestiegen sind. Von der Tendenz unterscheidet sich das Bild in Österreich nicht wesentlich vom Bild in Deutschland. Das Bild unterscheidet sich zwischen österreichischen Vorständen und Aufsichtsräten insofern, als die Vehemenz der Anforderungen aus Sicht der Aufsichtsräte stärker ist.



B1.2

Wie haben sich die Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit hinsichtlich folgender Faktoren in Ihrem Unternehmen in den letzten Jahren entwickelt?

Treiber für die gestiegenen Anforderungen sind dabei zum einen inhaltliche Faktoren, wie die zunehmende Notwendigkeit von Spezialwissen auf bestimmten Gebieten der Aufsichtsarbeit (Rechte, Pflichten,...). Zum anderen hat aber auch die Intensität der Sitzungsvorbereitung und der Arbeitsaufwand neben Sitzungen und Sitzungsvorbereitung deutlich zugenommen. Besonders stark gestiegen ist die Anforderung mit der Beschäftigung mit dem Umfeld des Unternehmens.

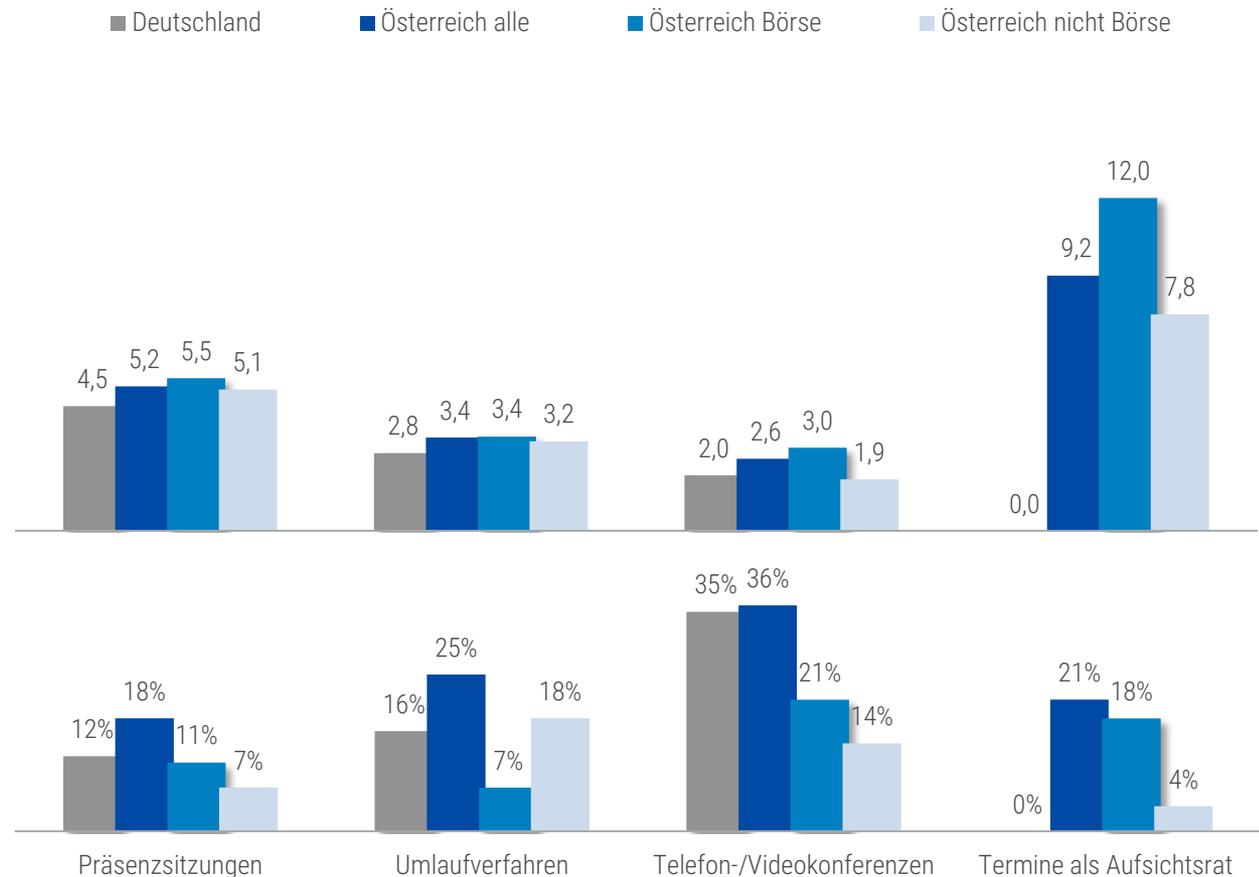


B1.3

Wie häufig finden die folgenden Aktivitäten des Aufsichtsrats in Ihrem Unternehmen statt? Wie wird sich die Häufigkeit dieser Aktivitäten in Zukunft entwickeln?

Im Schnitt finden bei den teilnehmenden Unternehmen jährlich ca. fünf ordentliche Präsenzsitzungen des AR statt. Zudem finden über drei Beschlussfassungen im Umlaufverfahren und ca. drei Telefon-/Videokonferenzen statt. Die Anzahl der Termine des AR sind durchschnittlich doppelt bis dreimal so hoch.

Gut ein Drittel der Teilnehmer gibt an, dass die Anzahl der Telefon-/Videokonferenzen zukünftig zunehmen wird.

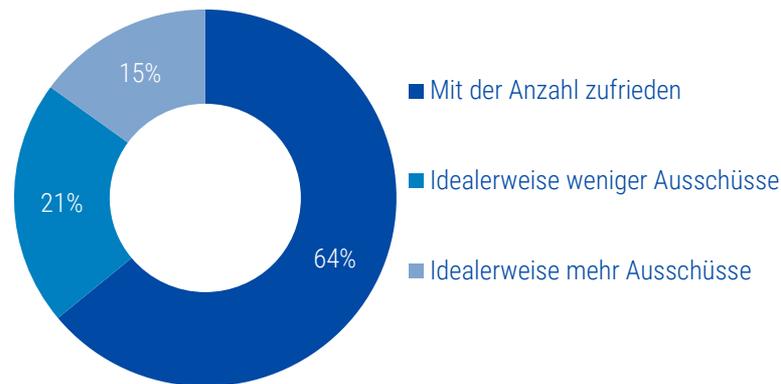
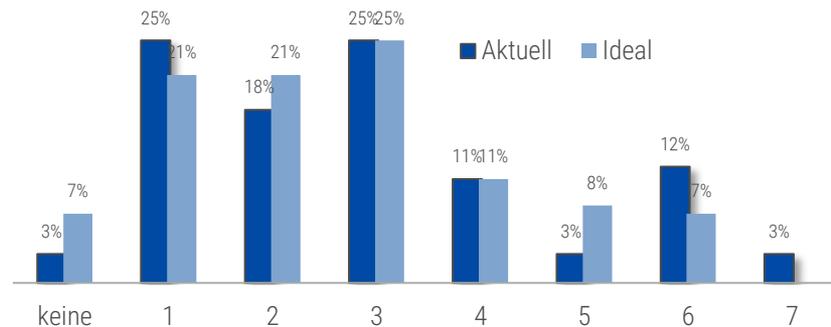


B1.4

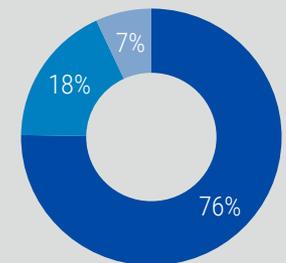
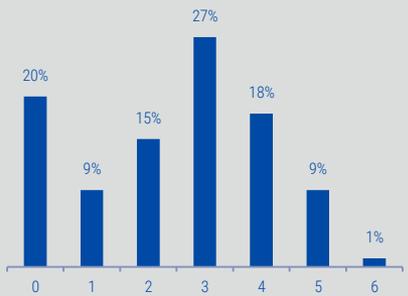
Wie viele Ausschüsse gibt es im Aufsichtsrat Ihres Unternehmens? Wie viele Ausschüsse sollte es idealerweise in Ihrem Unternehmen geben?

In den meisten Unternehmen hat der AR bis zu 3 Ausschüsse gebildet. Bei diesen Unternehmen sind einer oder drei Ausschüsse die Regel. Nur wenige Unternehmen haben mehr als vier Ausschüsse etabliert.

Rund zwei Drittel der Teilnehmer stimmen mit der Anzahl der gebildeten Ausschüsse mit der optimalen Anzahl überein. 15 % wünschen sich zusätzliche Ausschüsse. 21 % würden die Anzahl der gebildeten Ausschüsse idealerweise reduzieren.



Vergleich Deutschland



B1.5

Welche Ausschüsse gibt es im Aufsichtsrat Ihres Unternehmens?

Die Ausschussarbeit ist in Deutschland und Österreich anders gegliedert und in Deutschland viel feinteiliger. Die führenden installierten Ausschüsse sind der Prüfungsausschuss und der Personalausschuss.

Nominierungs- und/oder Präsidialausschüsse sind ebenfalls weit verbreitet.

Ausschüsse, die das Geschäft als solches betreffen sind weniger verbreitet.

Keine Aufsichtsräte verfügen über einen Vermittlungs- oder Finanzausschuss sowie Technologie- und Innovationsausschuss.

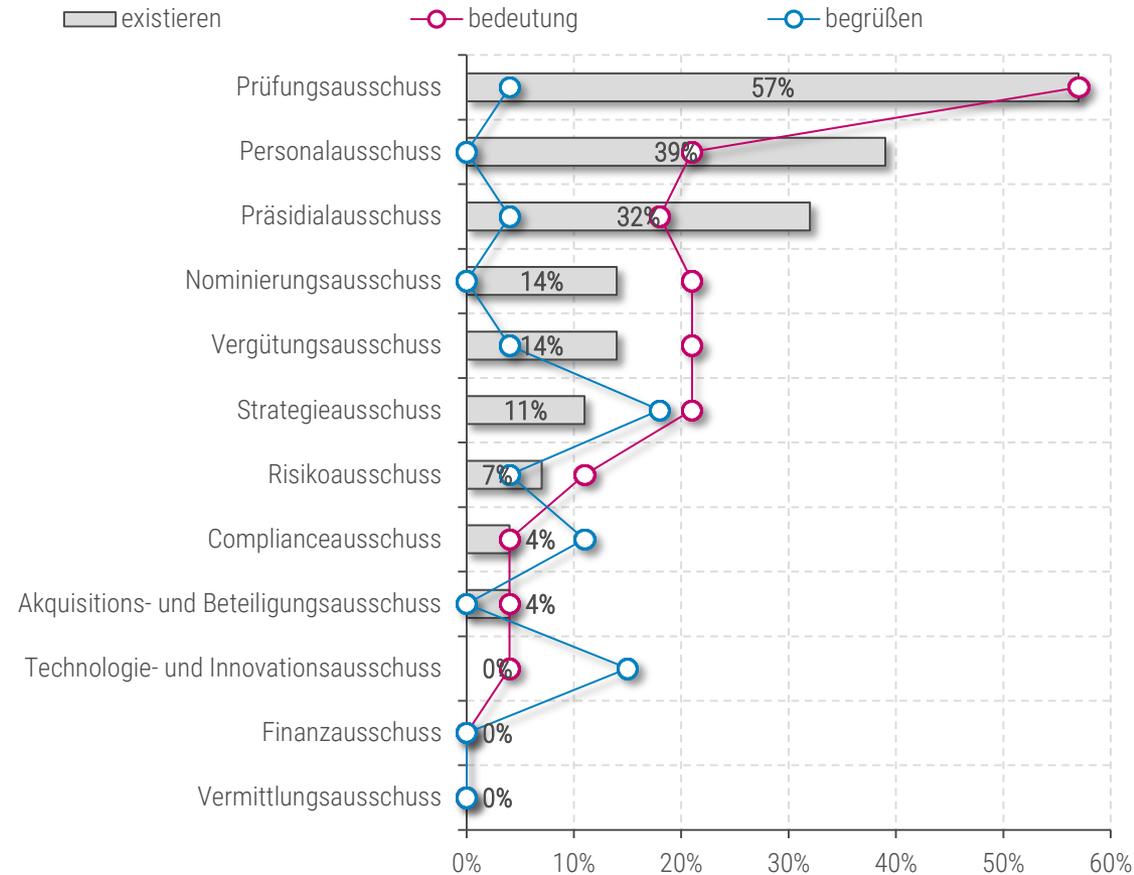
■ Österreich ■ Deutschland



B1.5

Welche Ausschüsse sollte es idealerweise in Ihrem Unternehmen geben?

Der Prüfungsausschuss ist am meisten verbreitet und in seiner Bedeutung unangefochten. Bestimmte Themen im Umfeld Personalarbeit werden als groß in der Bedeutung gesehen. Die Ausstattung mit Ausschüssen ist aber eher geringer. Geht es darum neue Ausschüsse zu gründen, führen die Themen Strategie, Technologie und Compliance. In einigen teilnehmenden Unternehmen gibt es Ausschüsse mit dem Thema Projekte oder auch für Kerngeschäftsbereiche.



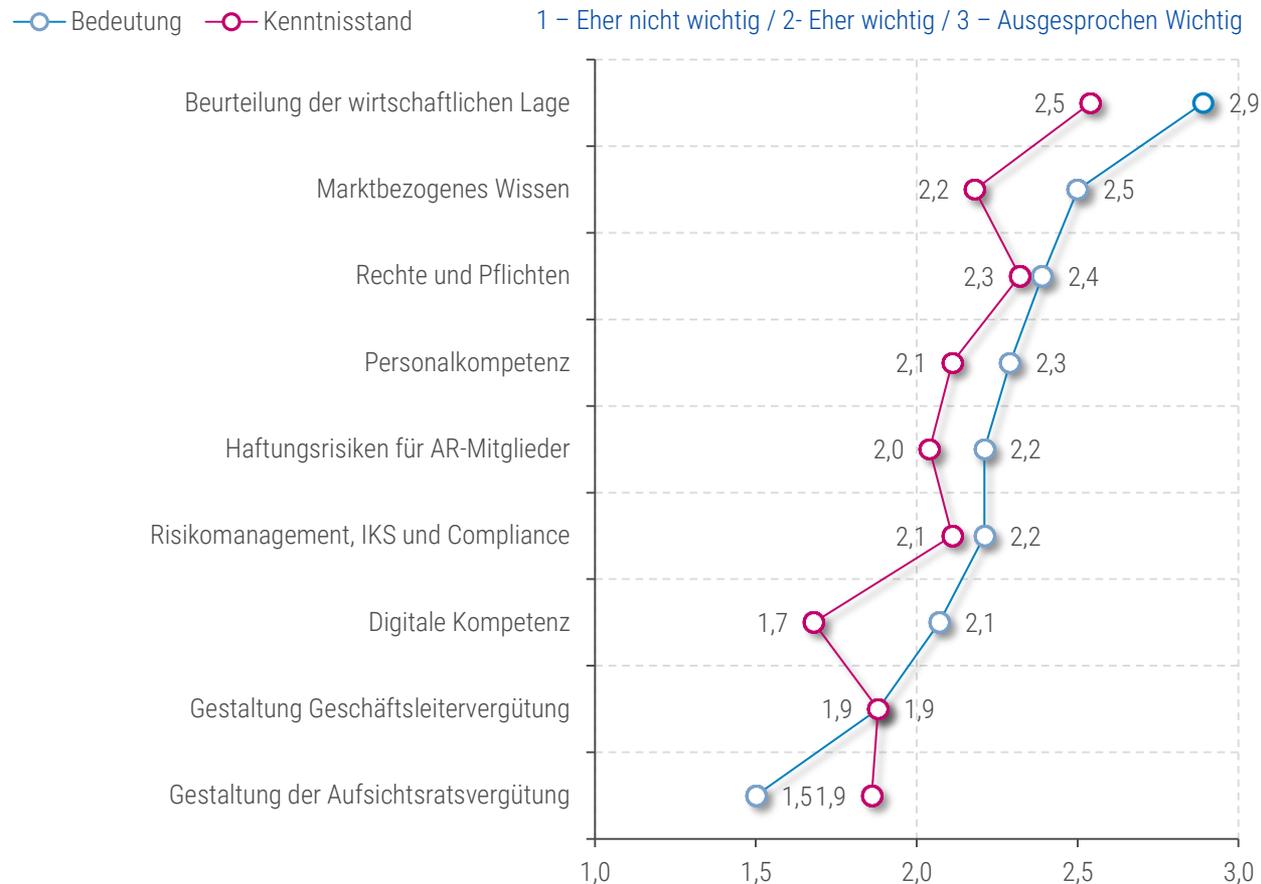
B KOMPETENZ, ZUSAMMENSETZUNG, ÜBERWACHUNG UND BERICHTERSTATTUNG IM AUFSICHTSRAT

B1 Anforderungen an die Qualifizierung, Zusammensetzung und Überwachungsinfrastruktur des Aufsichtsrats

B1.6

Wie schätzen Sie die Bedeutung folgender Qualifikationen und Kenntnisse für die Aufsichtsratsarbeit in Ihrem Unternehmen ein? Wie schätzen Sie den Kenntnisstand hinsichtlich dieser Themen im Aufsichtsrat Ihres Unternehmens ein?

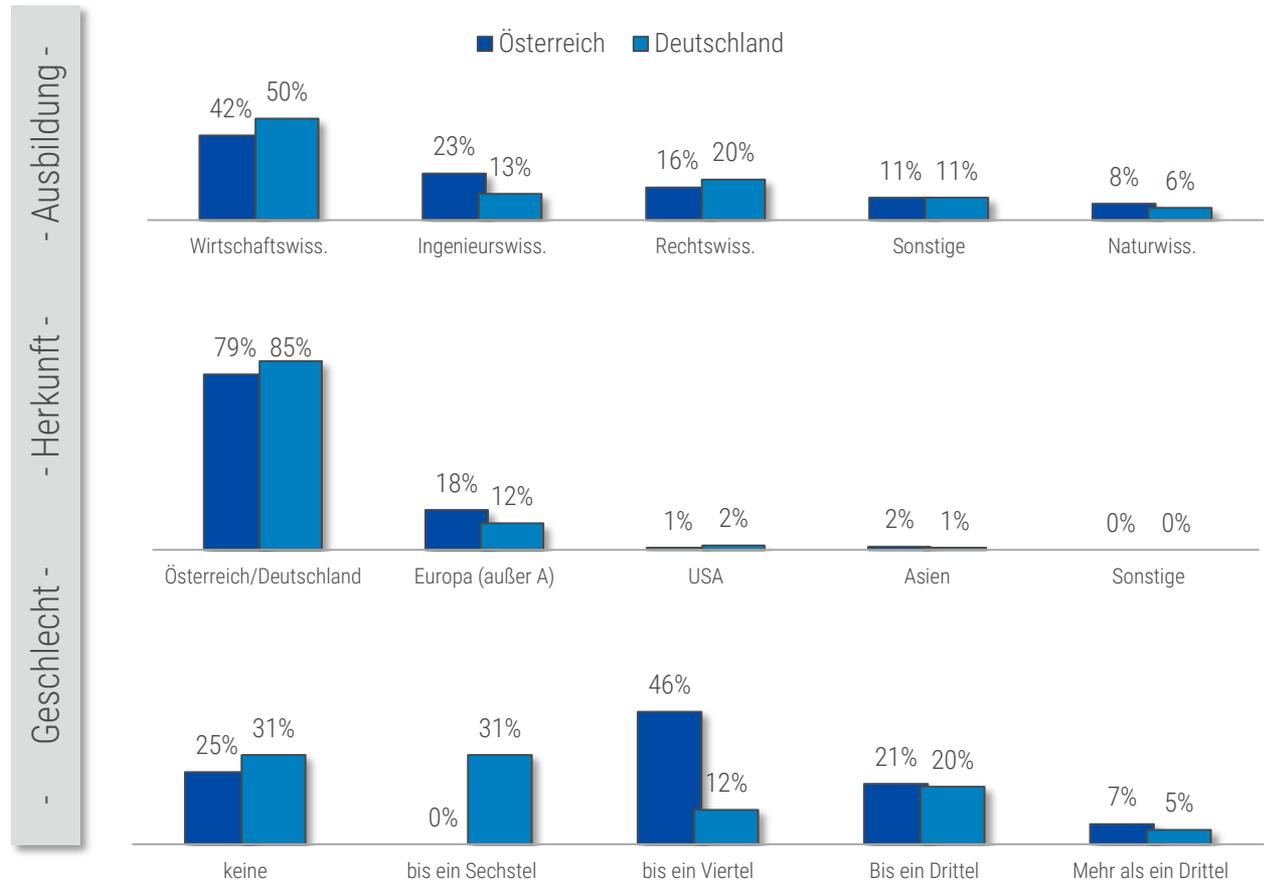
Die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage sowie Marktbezogenes Wissen des AR werden als sehr wichtig eingestuft; sie bilden die Grundvoraussetzung für die AR-Tätigkeit. Auch Wissen über die Rechte und Pflichten aus der Funktion und die Personalkompetenz - insbesondere zur Suche und zur Auswahl von Vorstandsmitgliedern – sind nach Ansicht der Teilnehmer von hoher Bedeutung. Unter allen Kompetenzen ist die „digitale Kompetenz“ – also das Verständnis digitaler Geschäftsmodelle – bei den Aufsichtsräten am geringsten ausgeprägt.



B1.7

Aufsichtsrats-Struktur

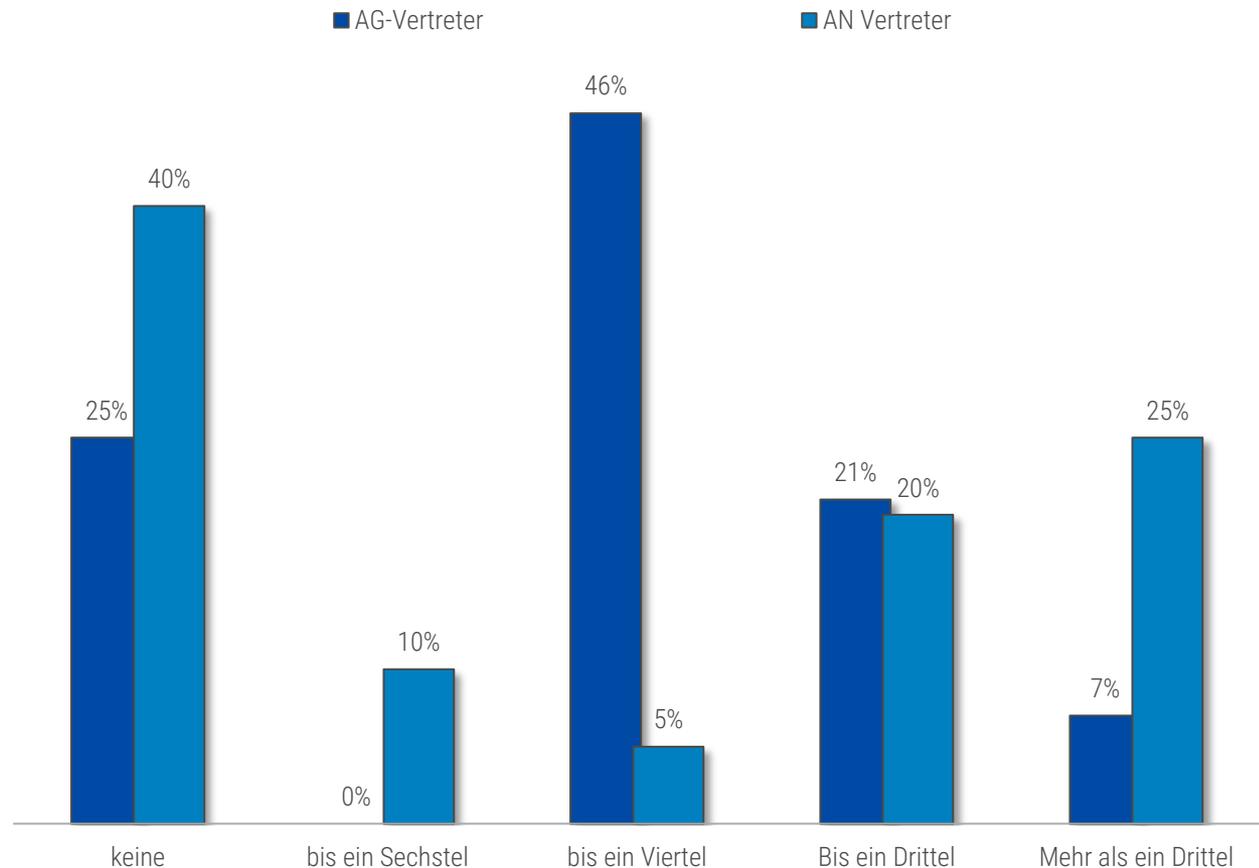
Der Aufsichtsrat der teilnehmenden Unternehmen hat eine betriebswirtschaftliche oder technische Ausbildung, ist überwiegend mit Österreichern besetzt und hat einen Frauenanteil bis zu einem Viertel der Mitglieder. In diesem Zusammenhang unterscheidet er sich nicht wesentlich vom deutschen Aufsichtsrat, alleine der Frauenanteil in Österreich ist höher.



B1.8

Bitte geben Sie bei der folgende Frage die Anzahl der Arbeitnehmervertreter (falls vorhanden) an.

Die Entsendung von Frauen in den Aufsichtsrat wird von Seiten der Arbeitgebervertreter stärker realisiert als von Seiten der Arbeitnehmervertreter.

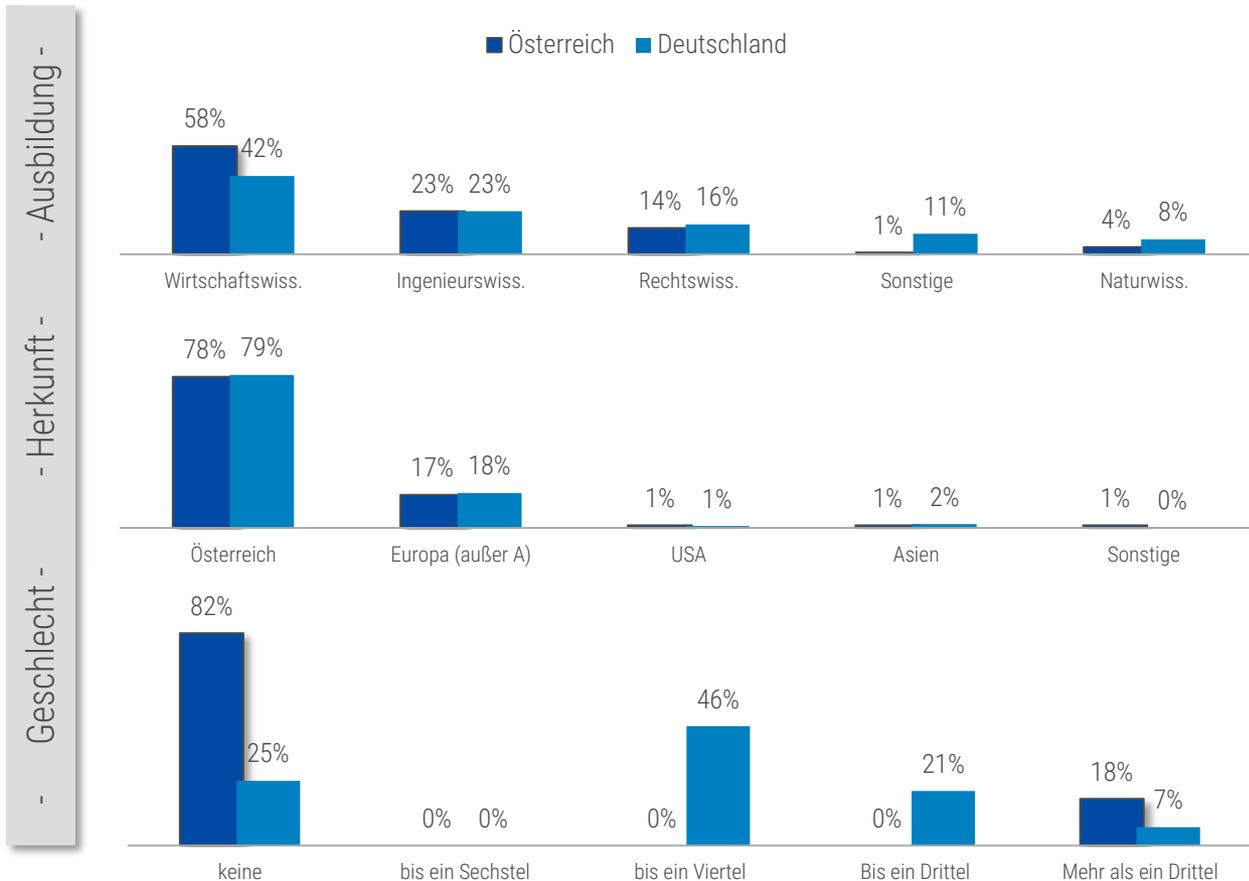


B1.9

Vorstands-Struktur

Die Struktur der Vorstände der teilnehmenden Unternehmen entspricht sehr jener der Aufsichtsräte.

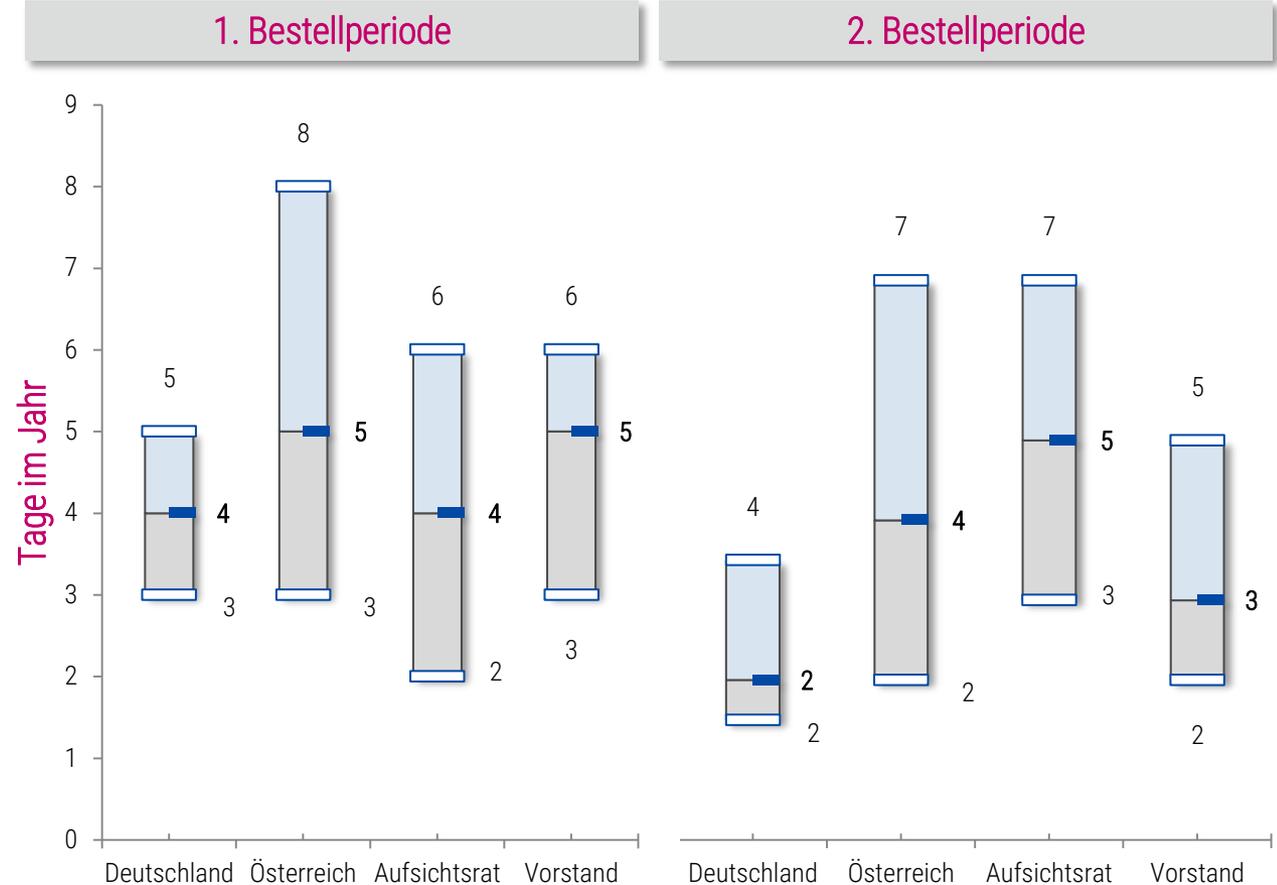
Die Frauenquote ist hier höher als in Aufsichtsräten.



B1.10

Bitte schätzen Sie grob: Wie viel Zeit sollte ein Aufsichtsratsmitglied für die Qualifizierung/Weiterbildung investieren?

Nach Ansicht der Befragten sollten Aufsichtsratsmitglieder in der ersten Bestellperiode etwa 3 bis 8 Tage im Jahr in Qualifizierung investieren, in der zweiten Periode immer noch 2 bis 7 Tage pro Jahr. Die Aufsichtsräte gehen dabei oft von einem höheren Zeitaufwand für Qualifizierung und Weiterbildung aus als die Vorstände. Der zeitliche Aufwand in Österreich wird viel intensiver geschätzt als in Deutschland.

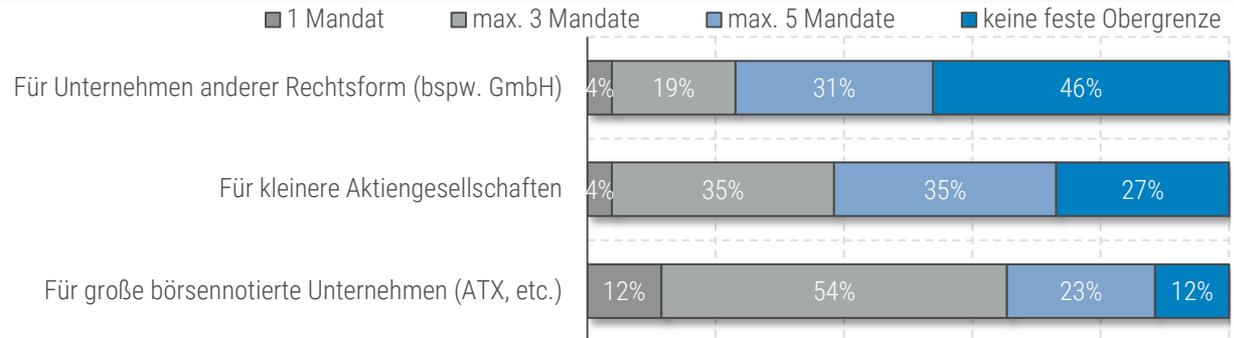


B1.11

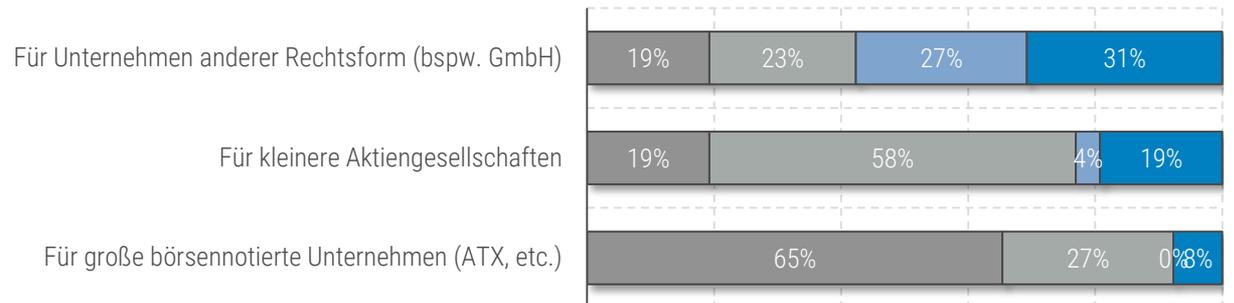
Wo liegt aus Ihrer Sicht die Höchstgrenze der Aufsichtsratsmandate, die eine Person unter normalen Umständen nicht überschreiten sollte?

Die Befragten sind mehrheitlich der Ansicht, dass es eine Mandatsbegrenzung für Aufsichtsräte geben sollte. Dabei sollte die Höchstgrenze für den AR-Vorsitz deutlich niedriger liegen als für eine einfache Mitgliedschaft. Auch die Art des Unternehmens beeinflusst die Einschätzungen der Teilnehmer: für große börsennotierte Unternehmen – bei denen die AR-Tätigkeit meist deutlich zeitintensiver ist – ergeben sich deutlich niedrigere Höchstgrenzen als für kleinere AGs oder für Unternehmen anderer Rechtsformen.

Einfache AR-Mitgliedschaft



Aufsichtsratsvorsitz

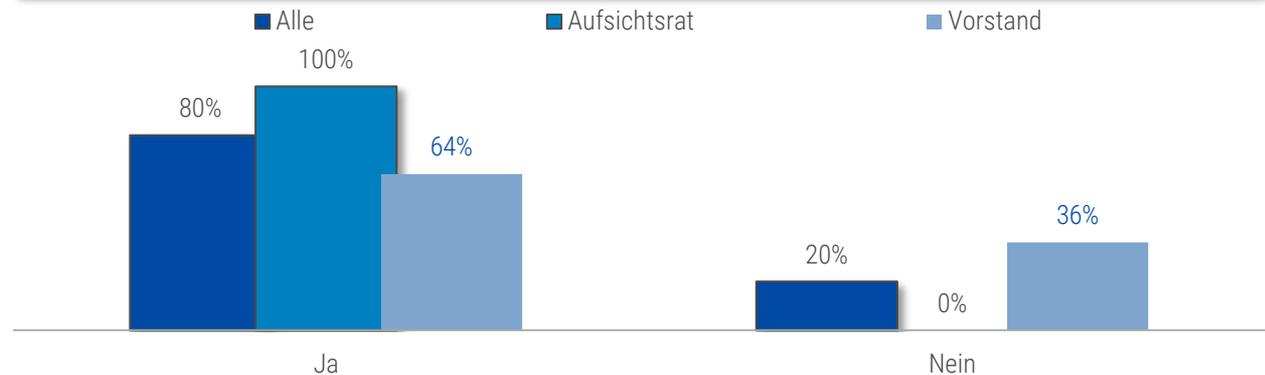


B1.12

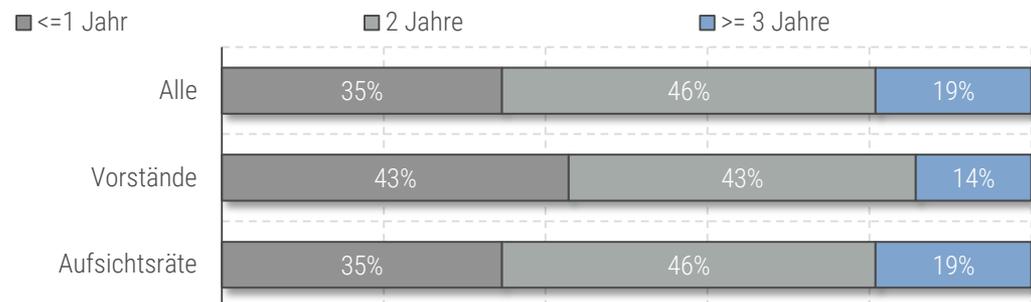
Sollte es Ihrer Meinung nach eine Cooling-down Phase zwischen der Tätigkeit als Vorstand und darauffolgend als Aufsichtsrat in demselben Unternehmen geben? Unabhängig von Ihrer vorherigen Antwort. Wie lange sollte diese Cooling-down Phase sein?

Sämtliche Aufsichtsräte die an der Studie teilgenommen haben sind der Ansicht, dass es zwischen der Tätigkeit als Vorstand und der als Aufsichtsrat in und derselben Gesellschaft ein Cooling-down stattfinden sollte. Und wenn, dann sollte es nach Meinung von einem Drittel ein Jahr andauern und fast die Hälfte der Teilnehmern finden 2 Jahre angebracht.

Soll es Cooling-down Phase geben



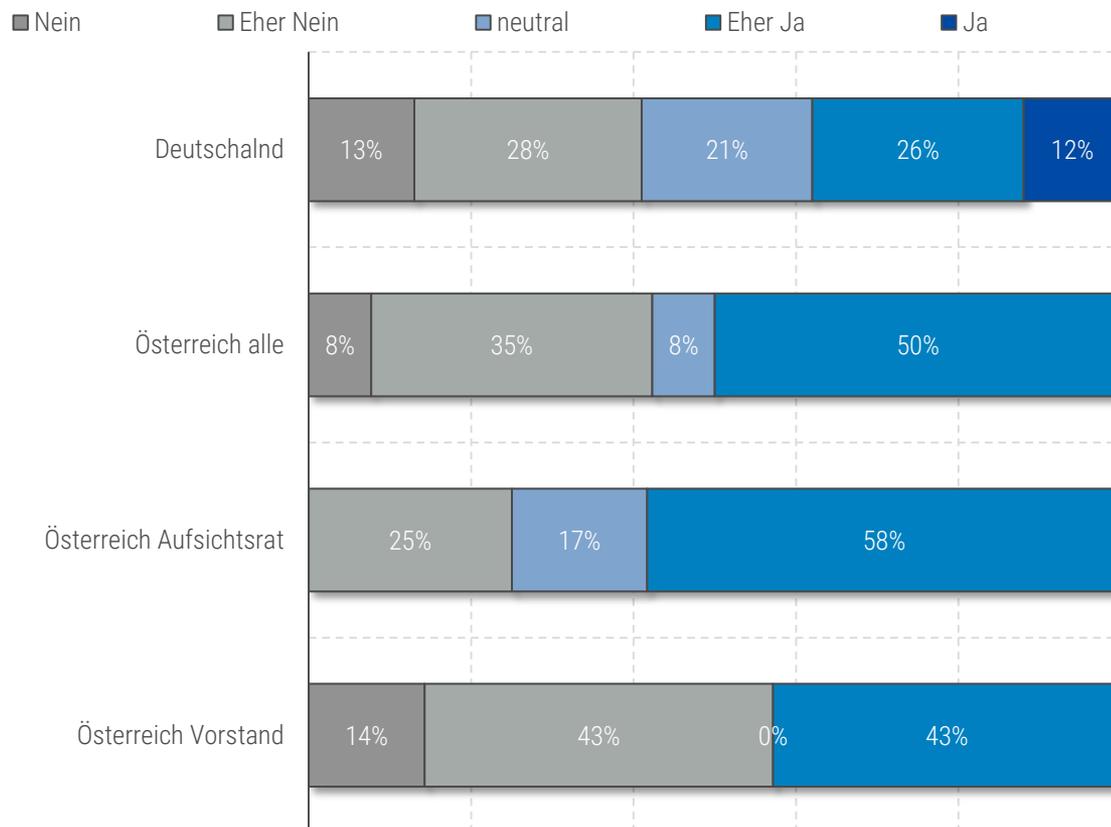
Wie lange sollte die Cooling-down Phase dauern?



B1.13

Sind Sie der Meinung, dass die Aufgaben des Aufsichtsrats in Ihrem Unternehmen besser/effizienter bearbeitet werden könnten?

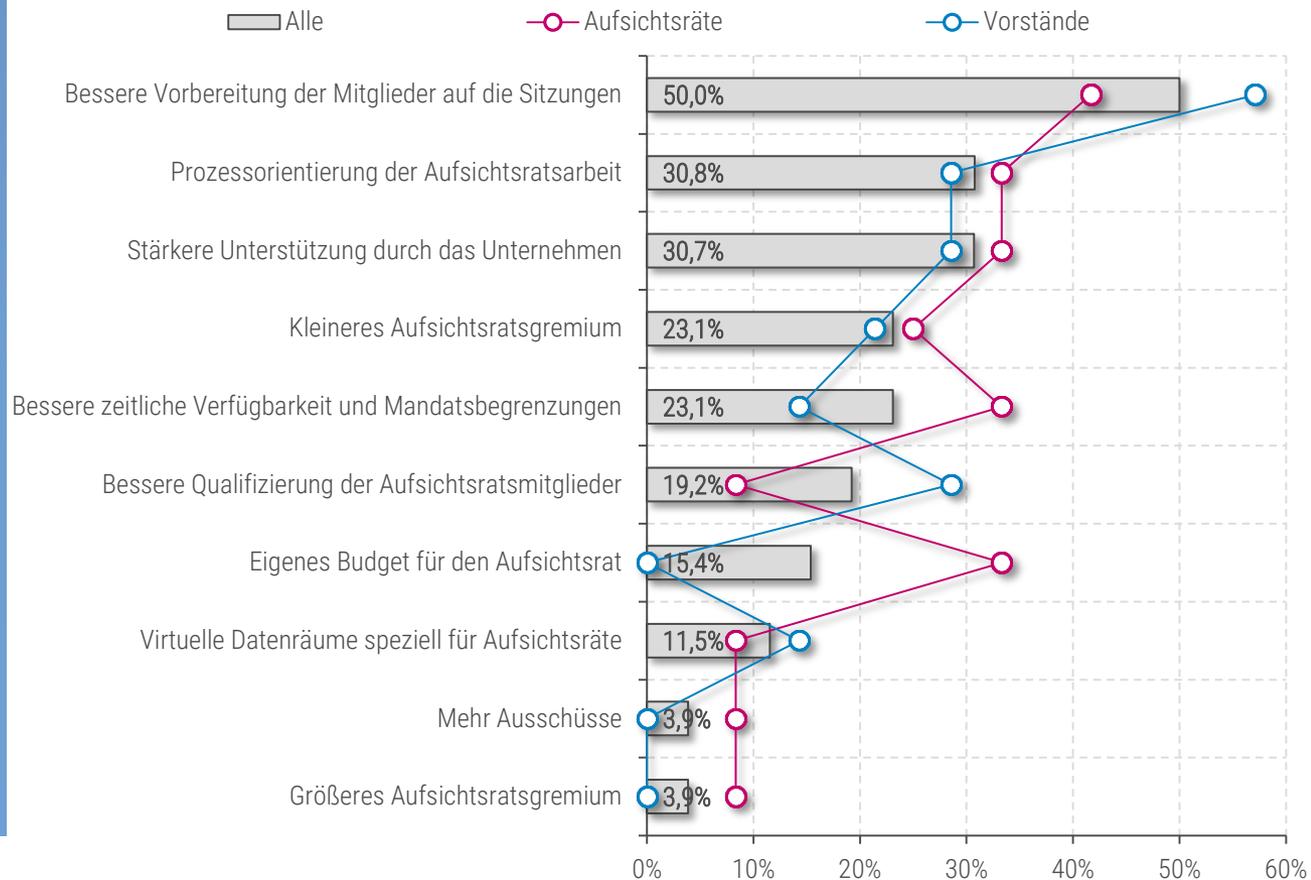
50 % der Befragten sind der Meinung, dass der Aufsichtsrat im eigenen Unternehmen besser oder effizienter arbeiten könnte. Ein in etwa gleichgroßer Anteil der Teilnehmer teilt diese Ansicht nicht. Die Aufsichtsräte sehen sich selbst kritischer als die Summe aller Teilnehmer. In Deutschland wird das Verbesserungenpotential nicht so stark gesehen.



B1.14

Welche der folgenden Faktoren könnten die Effizienz/Qualität der Aufsichtsratsarbeit in Ihrem Unternehmen verbessern?

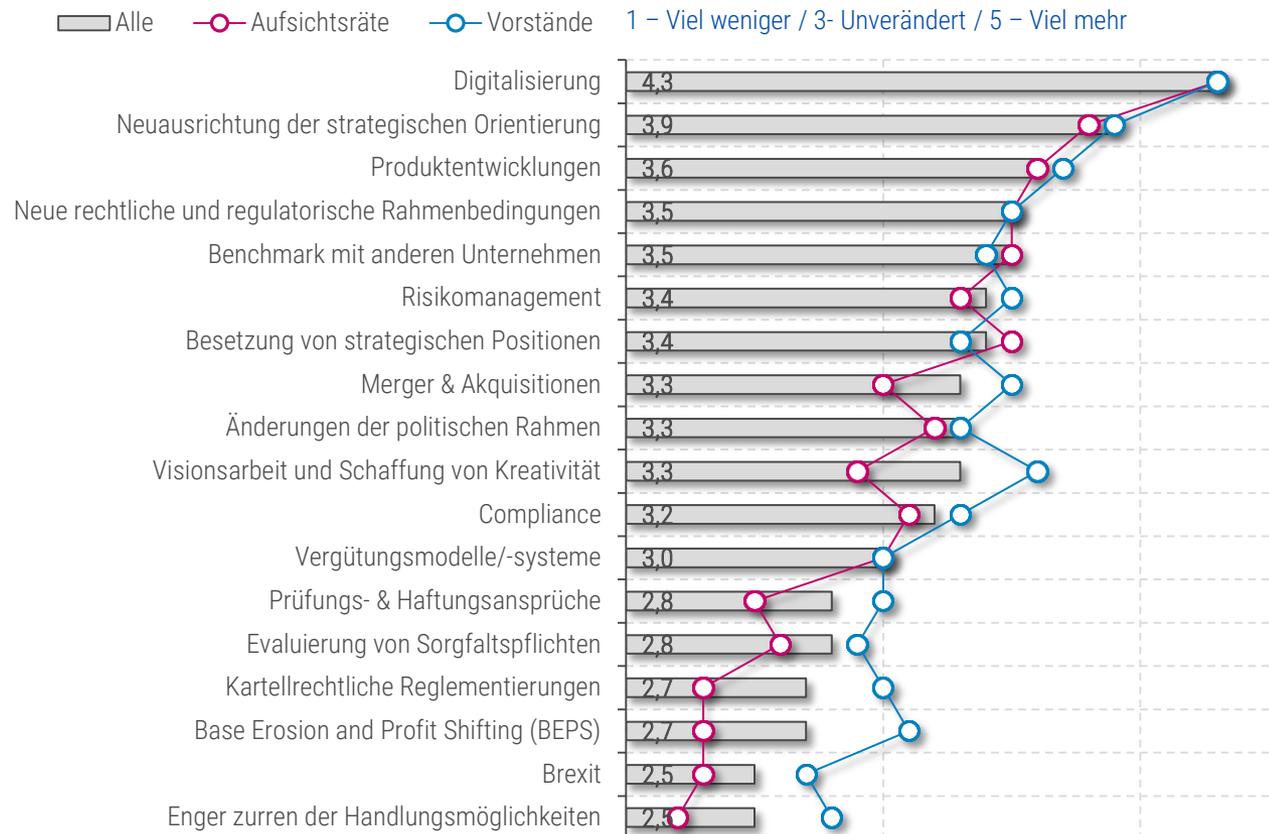
Die im Schnitt wichtigsten Stellhebel zur Verbesserung der AR-Arbeit sind eine bessere Vorbereitung auf die Sitzungen. Vorstände sehen auch in der Qualifizierung der Aufsichtsräte einen Hebel zur Steigerung der Effizienz. Von den Aufsichtsräten wird der Einfluss organisatorischer Aspekte, wie die Unterstützung der AR-Mitglieder durch das Unternehmen, eine prozessorientierte AR-Arbeit oder ein eigenes Budget hoch eingeschätzt. Hingegen halten nur wenige Vorstände diese Faktoren für wichtig.



B1.15

Welche inhaltlichen Themen werden Sie in den nächsten Jahren in der Tätigkeit als Aufsichtsrat oder Vorstand beschäftigen?

Die Herausforderung der Zukunft wird in der Behandlung des Themas Digitalisierung sein und Vorstand und Aufsichtsrat gleichermaßen beschäftigen. Gefolgt werden diese Punkte von den damit verbundenen Ausrichtungen und Produktentwicklungen von Seiten des Unternehmens. Die Kreativität und die Erarbeitung von Visionen stellen die Vorstände vor Herausforderungen und die Besetzung von strategischen Positionen die Aufsichtsräte.



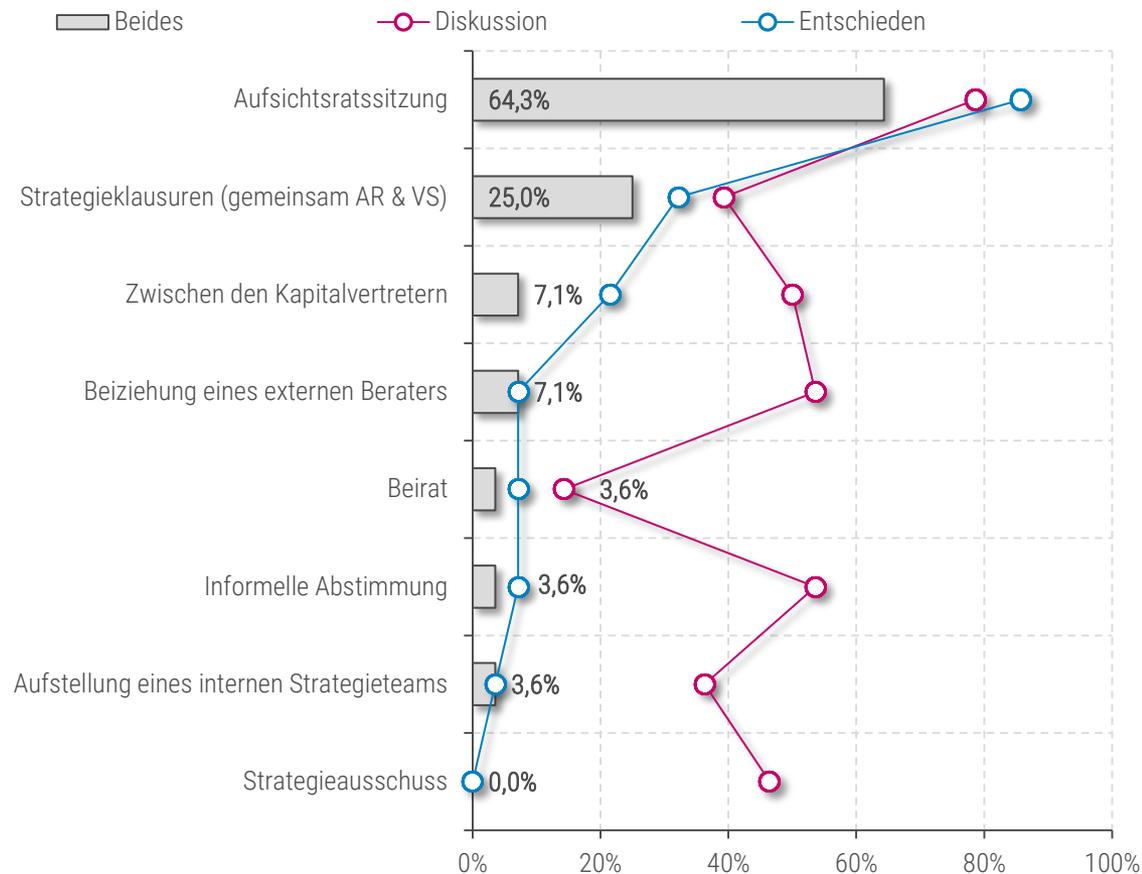
B1.16

Strategische Diskussionen und Entscheidungen werden in unterschiedlichen Gremien behandelt. Was ist hier Ihre gelebte Praxis?

Die Aufsichtsratssitzung ist mit Abstand das Forum, welches für Diskussionen und Entscheidungen genutzt wird.

Diskussionen finden meist informell oder unter Beiziehung eines Beraters statt.

Sämtliche anderen Foren haben lediglich den Charakter eine Plattform zur Meinungsbildung und nicht zur Entscheidung.



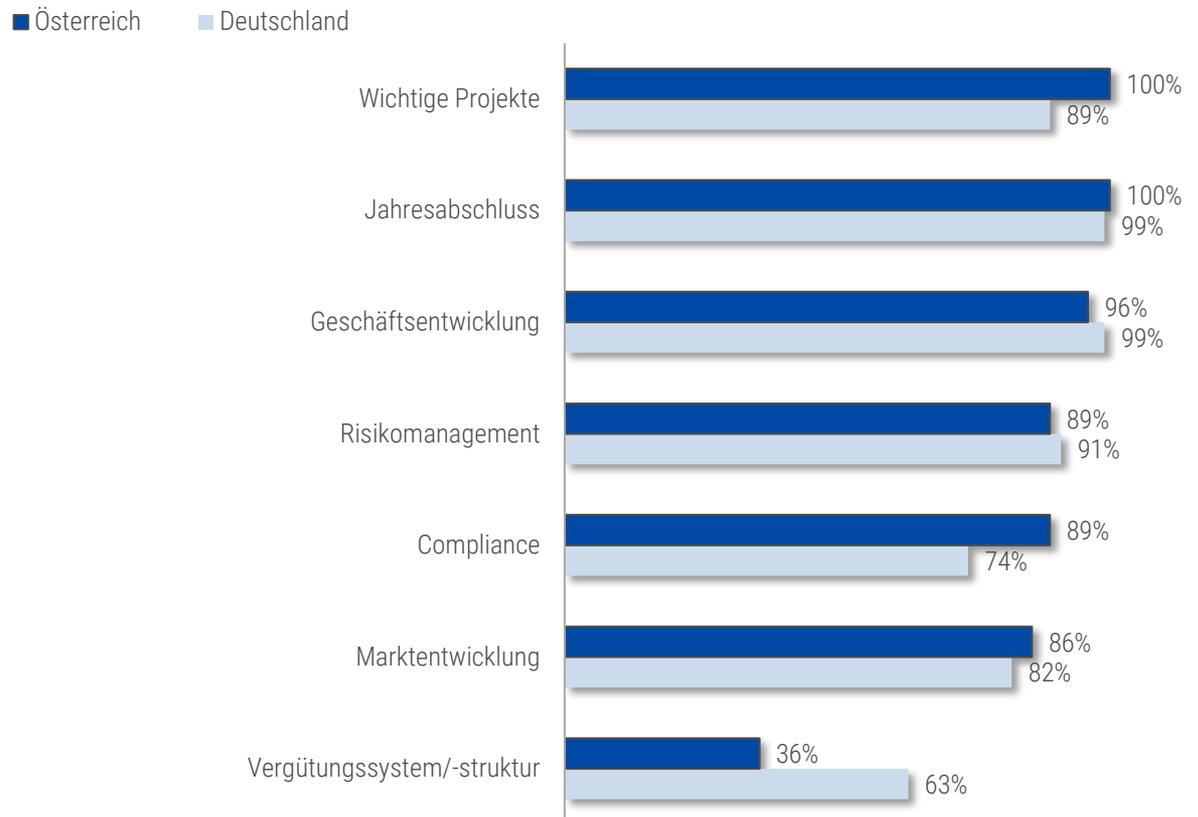
B2 ÜBERWACHUNG UND BERICHTERSTATTUNG AN DEN AUFSICHTSRAT

B2 Überwachung und Berichterstattung an den Aufsichtsrat

B2.1

Über welche Themen findet in Ihrem Unternehmen eine turnusmäßige Berichterstattung an den Aufsichtsrat statt?

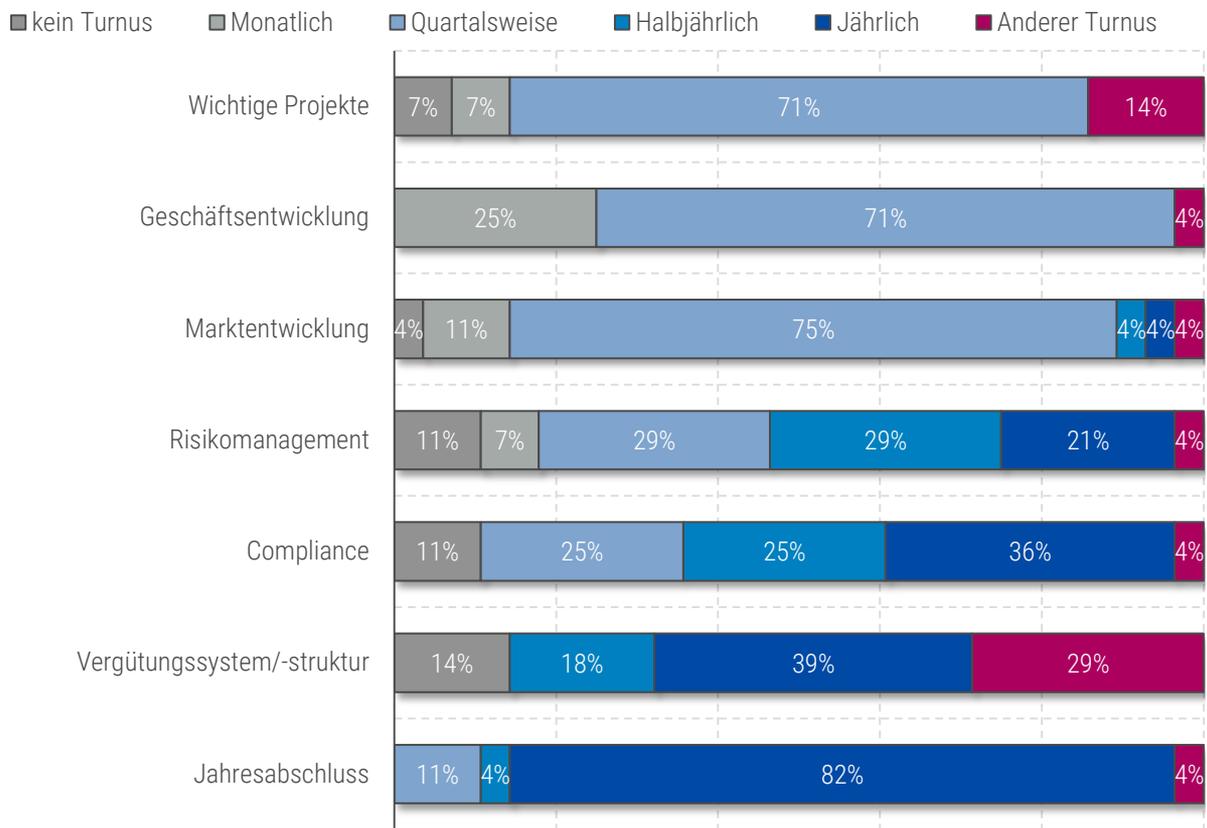
Bei den meisten Unternehmen findet eine turnusmäßige Berichterstattung zu allen genannten Themen statt. Durch diese Aussage wird der Nachweis erbracht, dass im Aufsichtsrat wesentliche Informationen vorhanden sind. Zusätzlich erfolgt oft eine Information über die politische Entwicklung der Länder mit der aktuellen Geschäftstätigkeit im Aufsichtsrat.



B2 Überwachung und Berichterstattung an den Aufsichtsrat

B2.2 Welcher Berichtsturnus ist für die einzelnen Themenkomplexe vorgesehen?

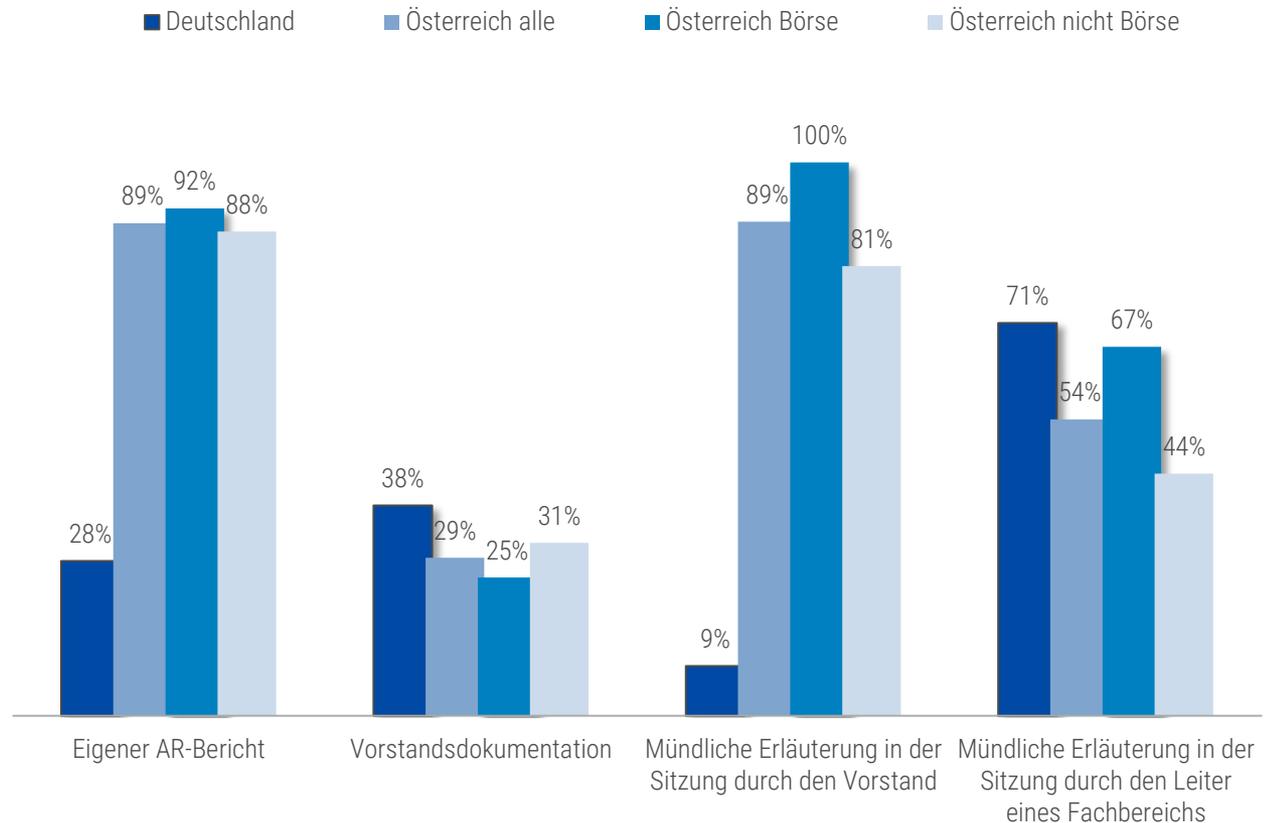
Für wichtige Projekte, die Markt- und Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement wird häufig ein quartalsweiser Berichtsturnus gewählt.
Für den Jahresabschluss und das Thema Compliance sowie das Thema Vergütung ist vielfach ein jährlicher Turnus vorgesehen.
Spezialthemen können in einigen Unternehmen das Thema Veranlagungspolitik sein.



B2.3

In welchem Format erfolgt die Berichterstattung an den Aufsichtsrat typischerweise?

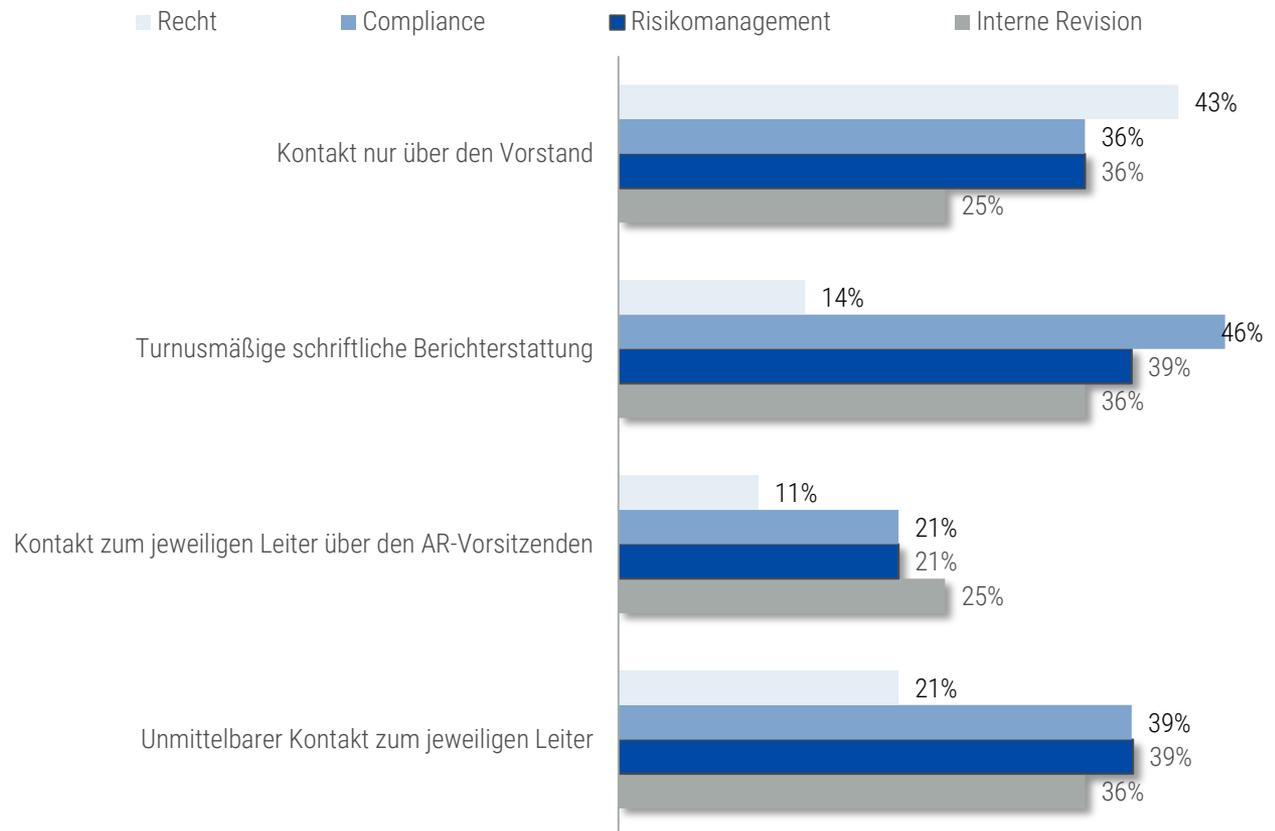
*Die Berichterstattung in Deutschland an den Aufsichtsrat erfolgt meist im Rahmen der AR-Sitzungen durch eine mündliche Erläuterung durch den Fachgebietsleiter.
In Österreich übernimmt diese Rolle der Vorstand selber oder es erfolgt ein eigener Bericht an den Aufsichtsrat.
Das Bild unterscheidet sich nicht wesentlich durch die Notierung aber fundamental zu Deutschland.*



B2.4

In welchem Verhältnis steht der Aufsichtsrat zu den Kontrolleinheiten des Unternehmens?

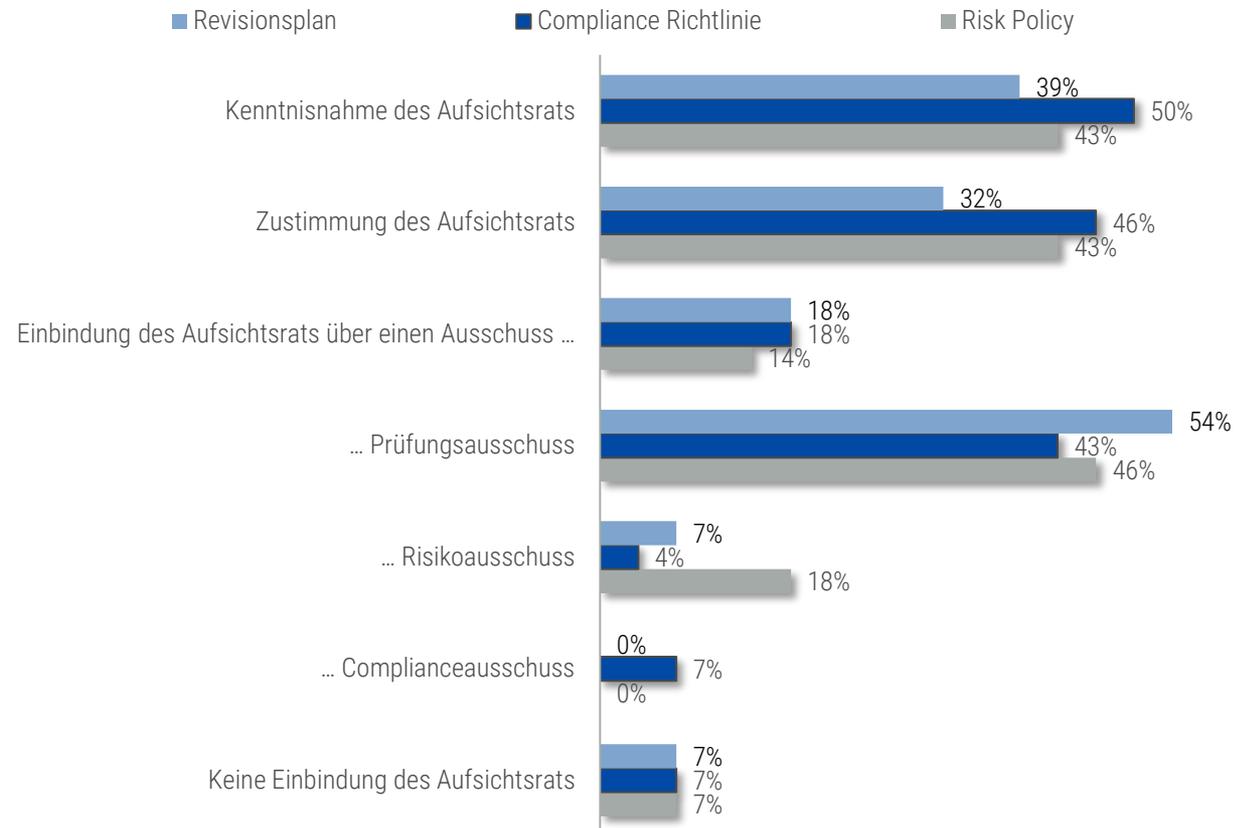
In den meisten Teilnehmerunternehmen hat der Aufsichtsrat keinen unmittelbaren Kontakt zu den Kontrolleinheiten des Unternehmens. Häufig erfolgt der Kontakt über die turnusmäßige Berichterstattung. In den allermeisten Unternehmen erfolgt eine turnusmäßige schriftliche Berichterstattung durch den Leiter der Abteilung.



B2.5

Wie ist der Aufsichtsrat an zentralen Unternehmensrichtlinien beteiligt?

Die Beteiligung des Aufsichtsrats an den zentralen Unternehmensrichtlinien erfolgt über die Kenntnisnahme oder Zustimmung gleich auf. In Deutschland bedarf es einer Zustimmung des AR zu einem Drittel und zu zwei Drittel der Kenntnisnahme. Selten ist der AR über seine Ausschüsse an den Richtlinien direkt beteiligt.

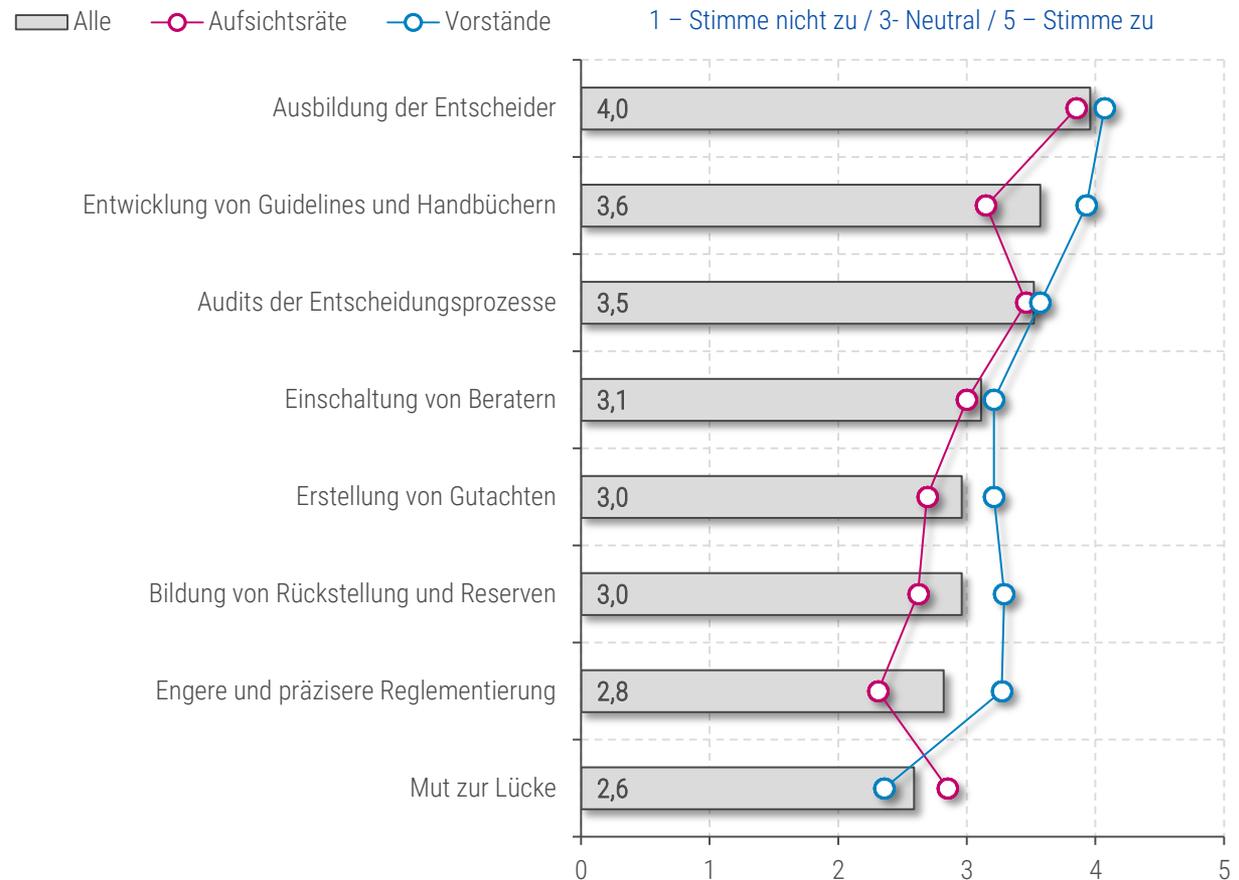


B2 Überwachung und Berichterstattung an den Aufsichtsrat

B2.6

Entscheidungen müssen auf qualifizierter Basis getroffen werden. Wie schaffen Sie Grundlagen, die der Sorgfaltspflicht entsprechen?

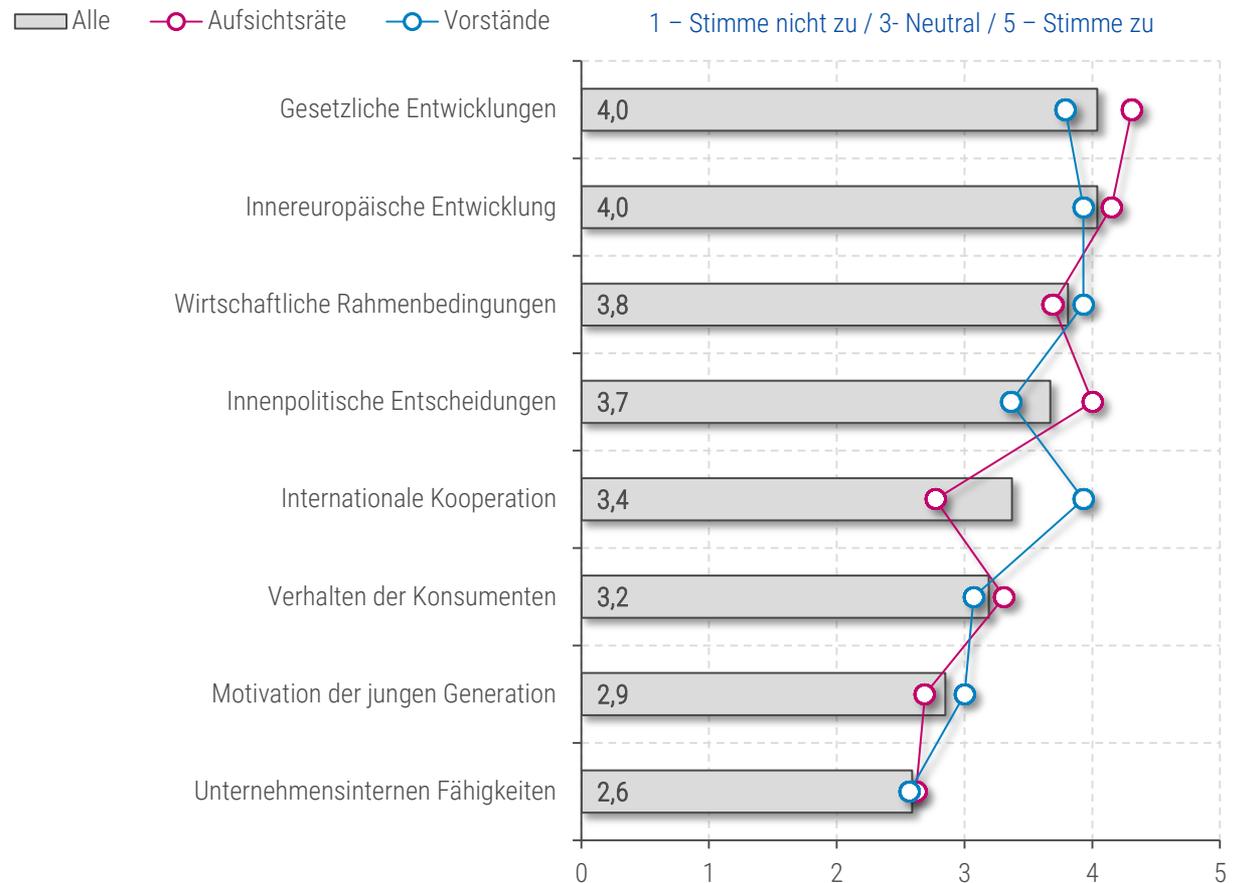
Ausbildung ist nach Meinung der Studienteilnehmer die Antwort mit der man Unsicherheit entgegnet. Dicht gefolgt ist diese Ansicht dem Ruf nach Richtlinien und in weiterer Folge der Auditierung der Entscheidungen. Vorstände sehen Berater, Gutachter und Rückstellungen positiver als Aufsichtsräte.



B2.7

Die Planbarkeit der Zukunft fällt in folgenden Bereichen schwer:

Die gesetzlichen Entwicklungen und die innereuropäische Entwicklung sind die Themen, die den Studienteilnehmern die Planung der Zukunft schwer macht. Das Vertrauen in die junge Generation und auch in die unternehmensinternen Fähigkeiten sind Themen, die eher neutral gesehen werden.



A man in a brown suit jacket and light blue shirt is shown from the chest up, resting his chin on his hand in a thoughtful pose. The background is a blurred city skyline with tall buildings under a bright sky. A large, dark blue, 3D-style arrow graphic points from the left towards the right, partially overlapping the man and the background.

NEUE HERAUSFORDERUNGEN AUS REGULATORIK UND GESETZGEBUNG

Teil C

C NEUE HERAUSFORDERUNGEN AUS REGULATORIK UND GESETZGEBUNG

Derzeitige Situation und Herausforderungen

DIGITALISIERUNG DER AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

- › Über die letzten Jahre haben die Anforderungen an eine moderne Corporate Governance in Österreich stetig zugenommen.
- › Die Kodex-Kommission hat in diesem Jahr in Österreich den Kodex nicht novelliert. Der Kodex in Deutschland hingegen wurde in diesem Jahr novelliert.
- › Im Zuge der Umsetzung der EU-Reform zur Abschlussprüfung wird nunmehr u.a. die gesetzliche Pflicht zur externen Rotation des Abschlussprüfers bei Unternehmen im öffentlichen Interesse eingeführt werden.
- › Zentraler Bestandteile der geplanten Novellierungen zur Änderung der Aktionärsrechte-Richtlinie bilden die Rechtsgeschäfte, die eine börsennotierte AG mit ihren nahestehenden Personen abschließt.

Zielsetzung

- › *Erfassung des Verständnisses zur Änderung des ÖCGK*
- › *Herausforderungen durch das APRÄG*
- › *Meinung zu Geschäften mit Gesellschaften*

Themen

- 1 Novellierung des Corporate Governance Kodex
- 2 EU-Reform zur Abschlussprüfung und APRÄG 2016
- 3 „Related Party Transactions“

C NEUE HERAUSFORDERUNGEN AUS REGULATORIK UND GESETZGEBUNG

Wesentliche Ergebnisse

- › Die Idee einer **Altersgrenze für Aufsichtsratsfunktionen** wird **neutral** beurteilt.
- › Diese sollte nach Meinung von über 50% der Aufsichtsräte über 75 Jahren liegen und nach Meinung von 60% der Vorstände zwischen 66 und 75 Jahren liegen.
- › **Aufklärung neuer Aufsichtsratsmitglieder über den zeitlichen Aufwand** zur Ausführung der Funktion in der Hauptversammlung vor der Wahl und einer Verankerung im Kodex wird **neutral** beurteilt.
- › Die Tätigkeit als **Aufsichtsratsvorsitz** wird mit **48 Tagen pro Jahr** im Median gesehen und Neubesetzung kosten dem Vorsitzenden eines Aufsichtsrates 24 Arbeitstage.
- › Die Teilnehmer habe kein Problem über Telefon- oder Videokonferenzen an Aufsichtsratssitzungen teilzunehmen und bei Nichtteilnahme an weniger als der Hälfte der Sitzungen im Bericht des Aufsichtsrates vermerkt zu werden.
- › Eine Verstärkung der Pflicht der Informationsversorgung des Vorstandes wird eher positiv gesehen.
- › Die **Änderung des Kodex in Deutschland** werden **neutral** gesehen und eine Anpassung im Österreichischen Kodex stehen die Teilnehmer offen gegenüber.
- › Die Pflicht zur **externen Rotation des Abschlussprüfers** wird durchaus **positiv** gesehen. Die Teilnehmer wünschen sich aber eine Präzisierung der Ausschreibungskriterien und sehen die Branchenerfahrung des Finanzexperten eher kritisch.

C NEUE HERAUSFORDERUNGEN AUS REGULATORIK UND GESETZGEBUNG

Wesentliche Ergebnisse

- › Auf die detaillierte Beschreibung der Merkmale der Unabhängigkeit des Finanzexperten möchten die Teilnehmer gern verzichten.
- › **Key Audit Matters** werden im Mehraufwand **neutral gesehen** genauso wie die Vorschriften über mehr Sicherheit und Transparenz bei der Erstellung des Unternehmensabschlusses.
- › Das **Abschlussprüfer-Aufsichtsgesetz wird neutral bewertet**, wobei keine Sicherheit bei der Wahl des Abschlussprüfers gesehen wird.
- › Einer **Offenlegung von Rechtsgeschäften mit nahestehenden Personen einer Aktiengesellschaft** wird **neutral** bis eher sinnvoll gesehen.

C1 NOVELLIERUNG DES CORPORATE GOVERNANCE KODEX

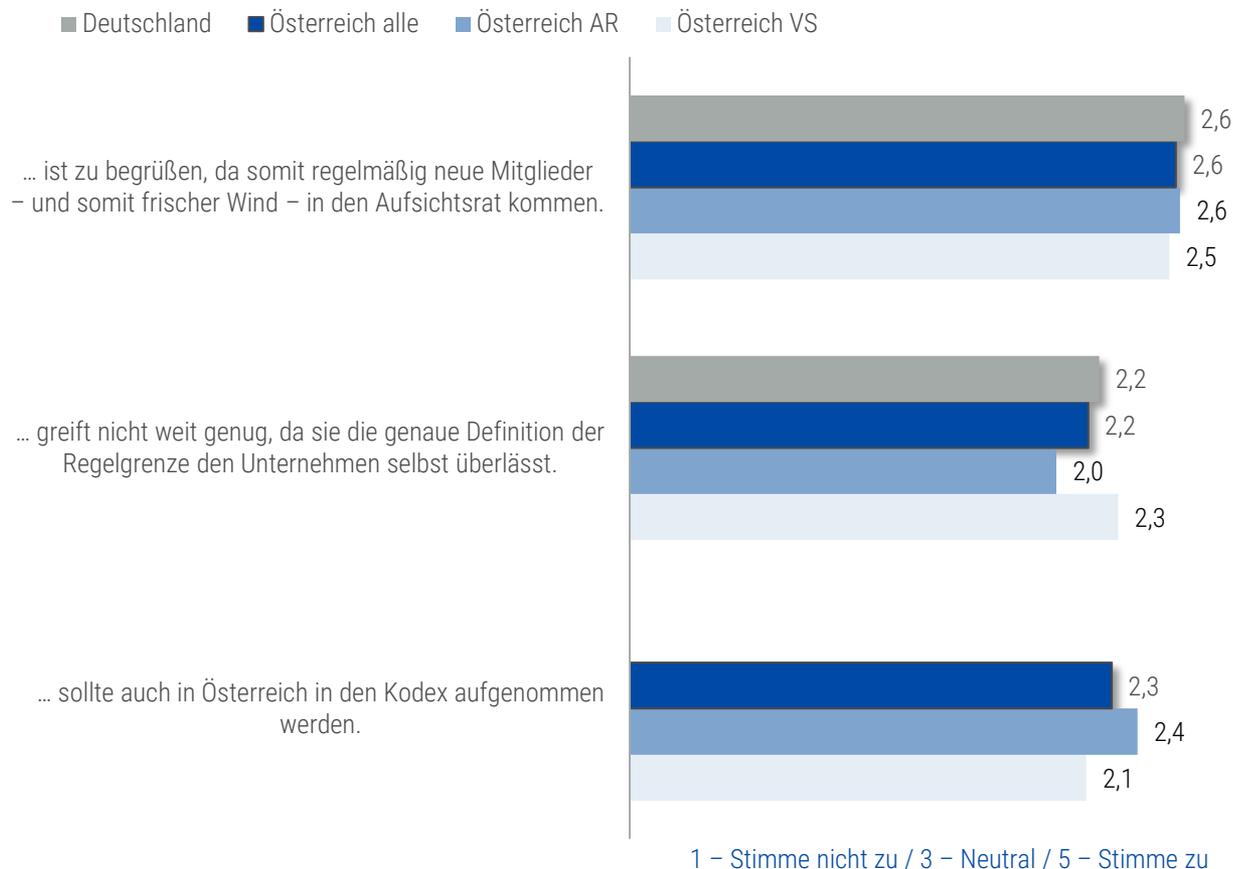
C NEUE HERAUSFORDERUNGEN AUS REGULATORIK UND GESETZGEBUNG

C1 Novellierung des Corporate Governance Kodex

C1.1

Neben der bereits bestehenden Empfehlung, eine feste Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder festzulegen, empfiehlt der DCGK darüber hinaus nun auch, eine Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat festzulegen. Was halten Sie von dieser Empfehlung?

Die Reaktionen der Befragten sind insgesamt eher zurückhaltend. Auf der einen Seite begrüßen die Teilnehmer die durch die Empfehlung gewährte Flexibilität, die es den Unternehmen selbst überlässt, eine Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat festzulegen. Auf der anderen Seite sind aber gerade die Vorstände nicht der Ansicht, dass die Empfehlung dazu beitragen wird, neue Ideen und frischen Wind in die Aufsichtsräte zu bringen.



C NEUE HERAUSFORDERUNGEN AUS REGULATORIK UND GESETZGEBUNG

C1 Novellierung des Corporate Governance Kodex

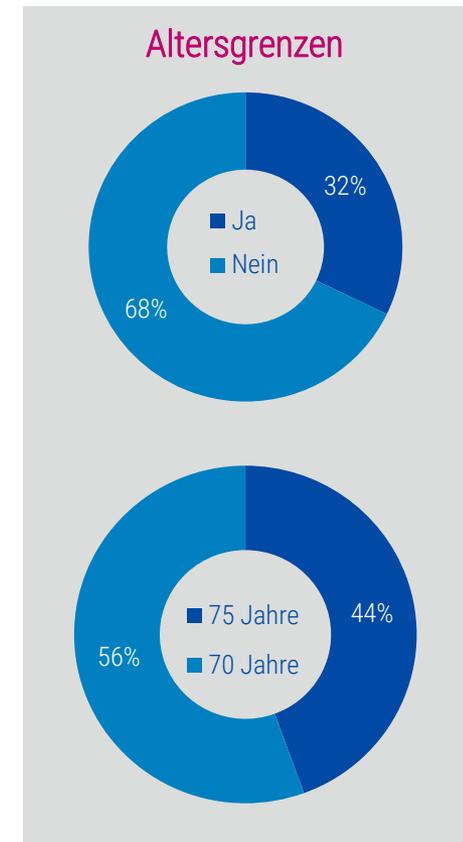
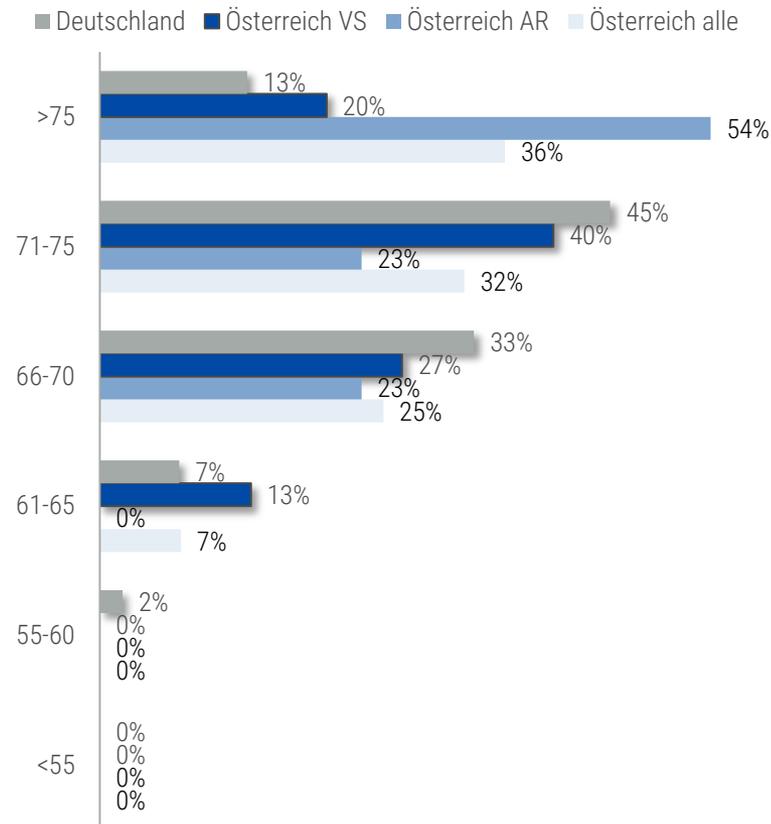
- C1.2 Wo sollte die Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder Ihrer Meinung nach liegen?
- C1.3 Existiert in Ihrem Unternehmen eine Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder?
- C1.4 Planen Sie eine Altersgrenze in Zukunft einzuführen?

Über 40% der Teilnehmer sprechen sich für eine Altersgrenze für die Aufsichtsratsmitglieder von 71 bis 75 Jahren aus.

Gut zwei Drittel plädieren für eine Altersgrenze zwischen 66 und 75 Jahren.

Die Ansichten der Vorstände und Aufsichtsräte unterscheiden sich diesbezüglich gravierend, ebenso wie die Ansicht zwischen Deutschland und Österreich.

In Österreich ist künftig auch nicht die Einführung von Altersgrenzen geplant



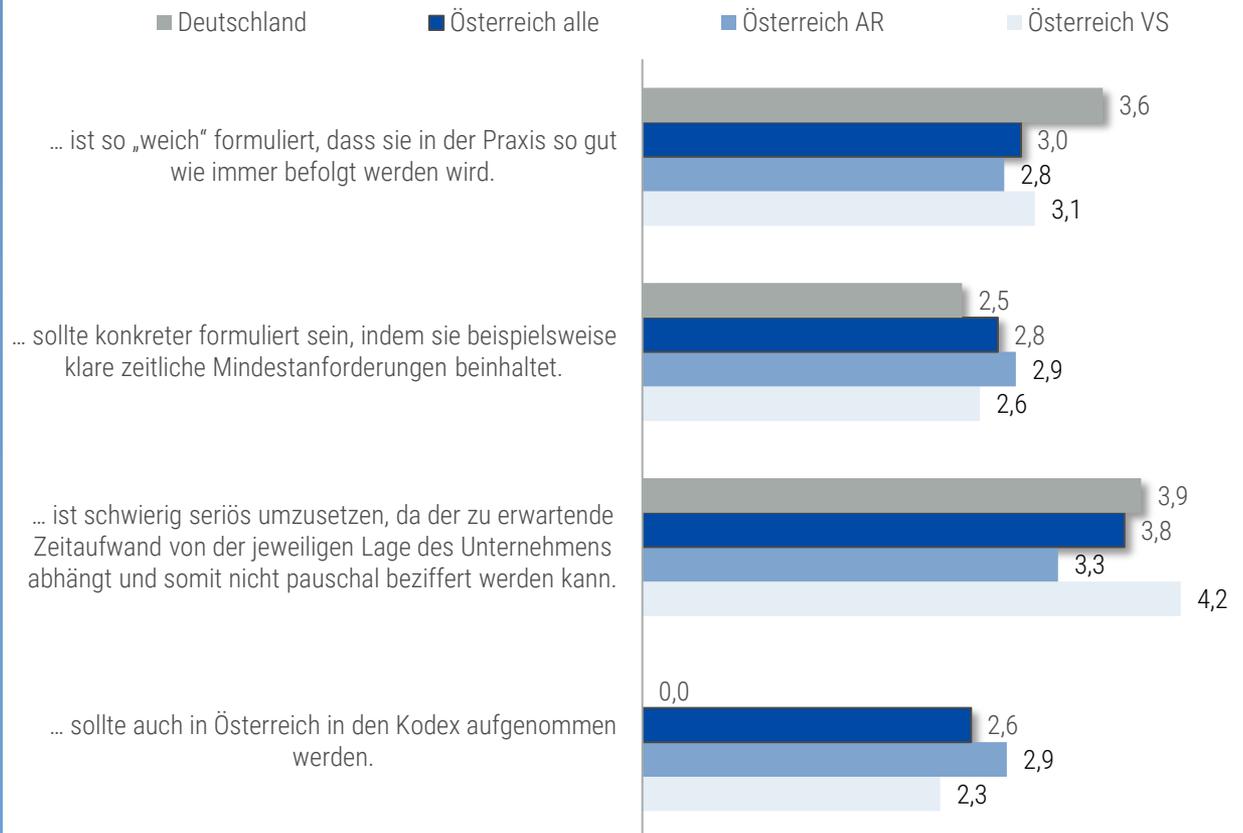
C NEUE HERAUSFORDERUNGEN AUS REGULATORIK UND GESETZGEBUNG

C1 Novellierung des Corporate Governance Kodex

C1.5

Die neue deutsche Regelung im DCGK sieht zudem vor, dass sich der Aufsichtsrat für seine Vorschläge zur Wahl neuer Aufsichtsratsmitglieder an die Hauptversammlung, bei den jeweiligen Kandidaten vergewissert, dass diese den zu erwartenden Zeitaufwand aufbringen können.

Die Teilnehmer sehen die Empfehlung eher skeptisch. Viele Teilnehmer sind der Ansicht, dass sie nicht seriös umgesetzt werden kann, da sich der zu erwartende Zeitaufwand für AR-Mitglieder nur schwer pauschal beziffern lässt. Daher – so die Befürchtung der Befragten – dürfte der zu erwartende Zeitaufwand eher weich formuliert werden, was in der Praxis dazu führen dürfte, dass die Empfehlung so gut wie immer befolgt werden wird.



1 – Stimme nicht zu / 3 – Neutral / 5 – Stimme zu

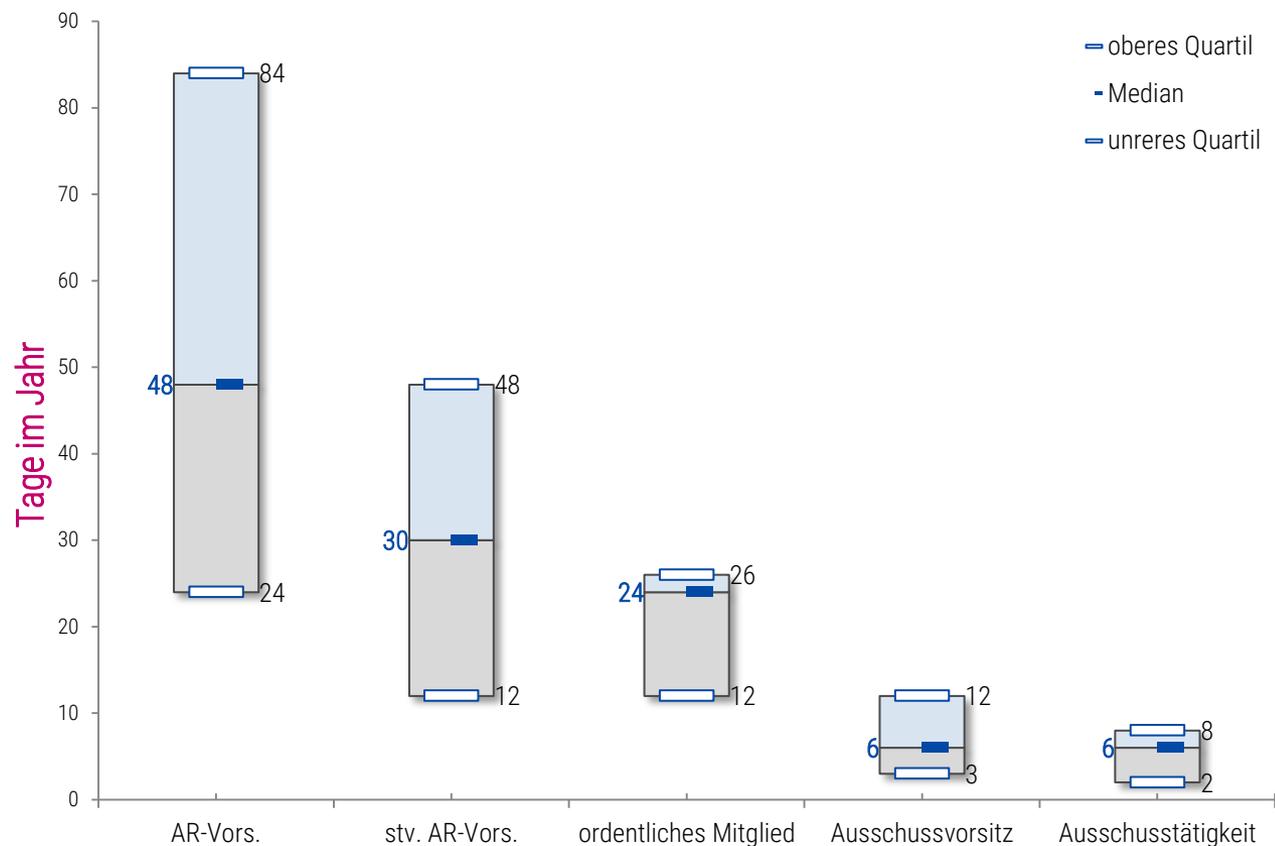
C NEUE HERAUSFORDERUNGEN AUS REGULATORIK UND GESETZGEBUNG

C1 Novellierung des Corporate Governance Kodex

C1.6
C1.7

Wird Kandidaten für die Wahl in den Aufsichtsrat mitgeteilt, welcher Zeitaufwand für die qualifizierte Wahrnehmung des Mandats erwartet wird?
Wie viel Zeit wird für die Aufsichtsratsarbeit durchschnittlich investiert?

Die Schätzungen der Teilnehmer zum Zeitaufwand streuen erheblich. Die meisten Befragten rechnen mit einem Zeitaufwand von 24 bis 84 Tagen im Jahr. Für den stellvertretenden Vorsitz wird mit einem Zeitaufwand von 12 bis 48 Tagen und für eine ordentliche Mitgliedschaft von 12 bis 26 Tagen gerechnet. Die Tätigkeit in Ausschüssen oder gar der Ausschussvorsitz bringen nochmals einen beträchtlichen Zusatzaufwand mit sich.



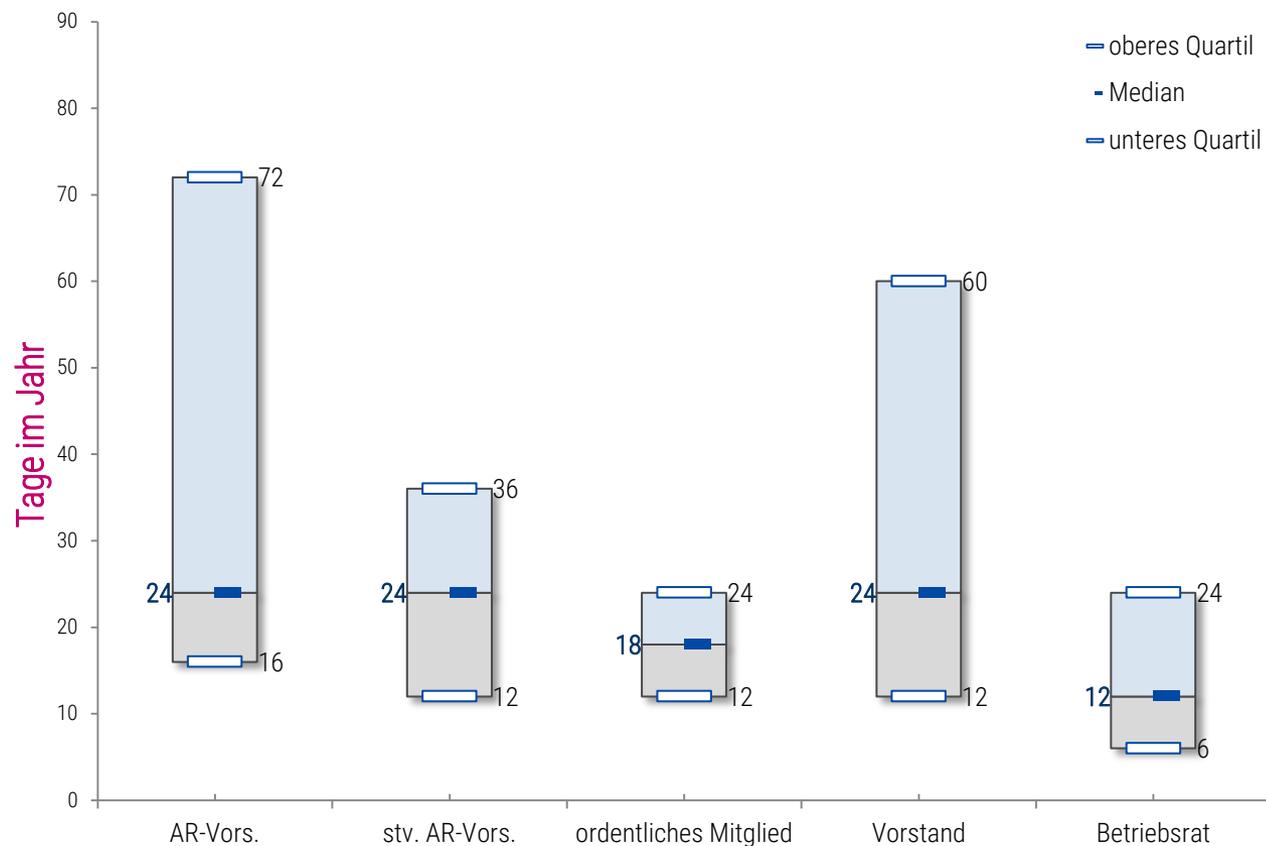
C NEUE HERAUSFORDERUNGEN AUS REGULATORIK UND GESETZGEBUNG

C1 Novellierung des Corporate Governance Kodex

C1.7a

Neubesetzungen im Aufsichtsrat bedeuten für das neue Mitglied und auch für das Gremium in seiner Gesamtheit zeitlichen Mehraufwand. Bitte schätzen Sie grob: Wie viel Zeit braucht die Integration eines neuen Aufsichtsratsmitglieds?

Die Schätzungen der Teilnehmer zum Zeitaufwand streuen erheblich. Vorstände und Aufsichtsratsvorsitzende sehen annähernd den gleichen zeitlichen Aufwand.



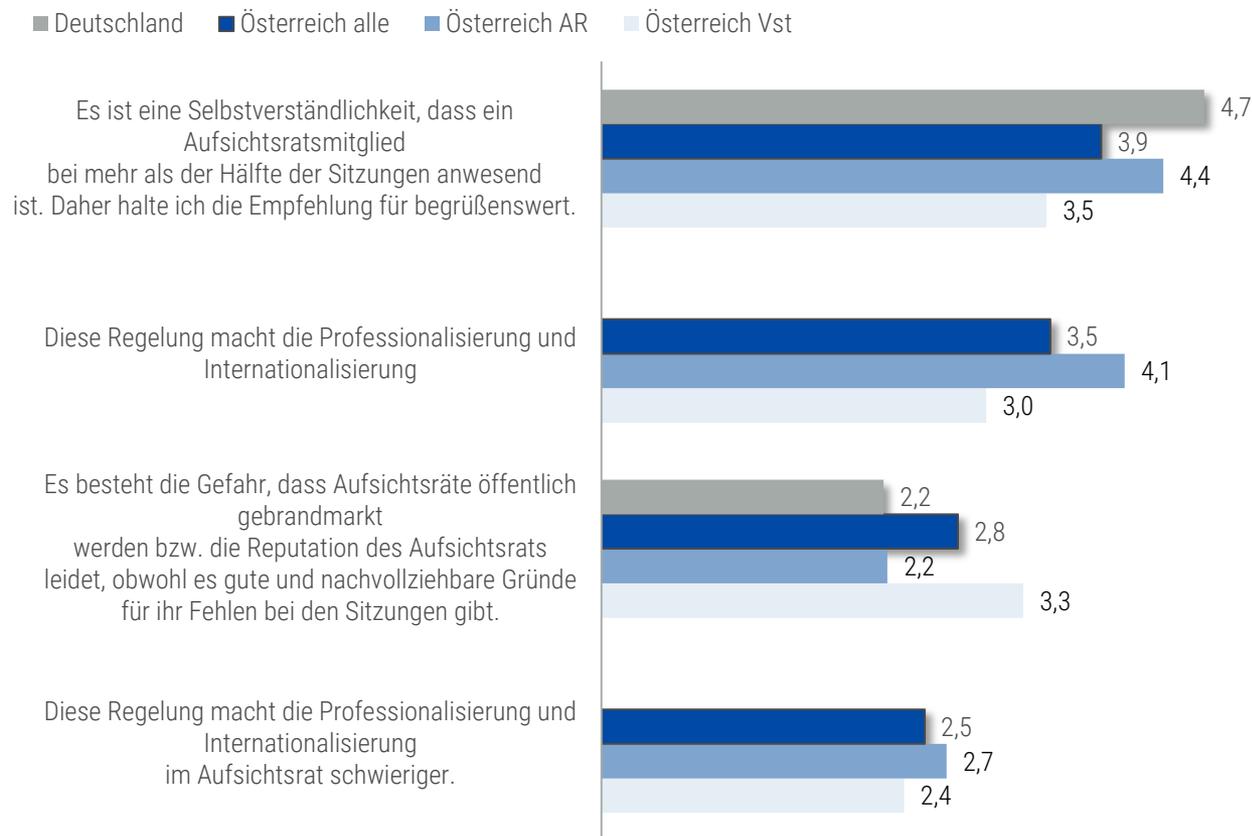
C NEUE HERAUSFORDERUNGEN AUS REGULATORIK UND GESETZGEBUNG

C1 Novellierung des Corporate Governance Kodex

C1.8

Gemäß des novellierten DCGK muss im Bericht des Aufsichtsrats vermerkt werden, wenn ein Mitglied im Geschäftsjahr an der Hälfte oder weniger der Aufsichtsrats- oder Ausschusssitzungen teilgenommen hat. Eine Teilnahme an den Sitzungen über Telefon- oder Videokonferenz ist hierbei jedoch explizit eingeschlossen. Was halten Sie von dieser Empfehlung?

Die meisten Teilnehmer begrüßen diese Empfehlung, halten es jedoch gleichzeitig für selbstverständlich, dass ein Aufsichtsrat an mehr als der Hälfte der Sitzungen teilnimmt. Die Vertreter größerer Unternehmen sind hinsichtlich dieser Einschätzung etwas zurückhaltender. Im Schnitt sind die Befragten eher nicht der Ansicht, dass die Empfehlung zu einer öffentlichen Brandmarkung einzelner AR-Mitglieder führen könnte.



1 – Stimme nicht zu / 3 – Neutral / 5 – Stimme zu

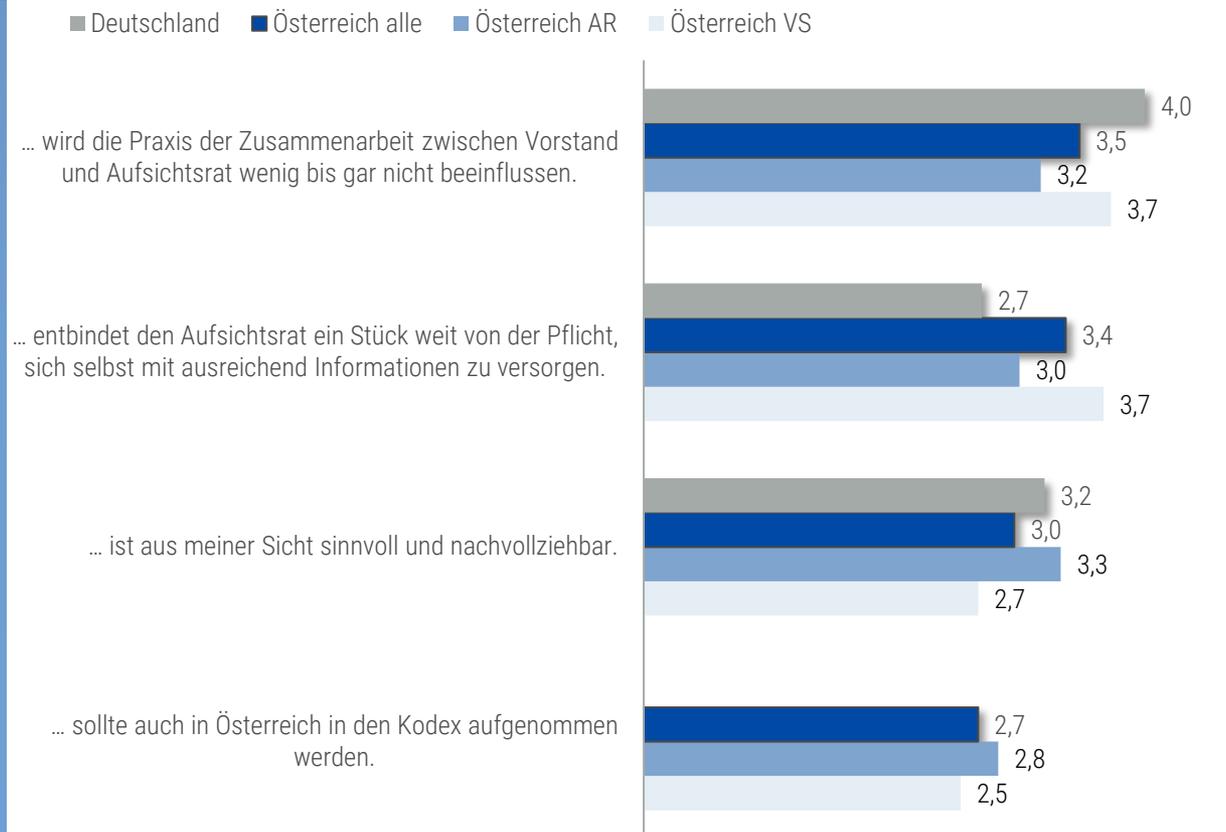
C NEUE HERAUSFORDERUNGEN AUS REGULATORIK UND GESETZGEBUNG

C1 Novellierung des Corporate Governance Kodex

C1.9

In der bisher gültigen Version des DCGK hieß es „die ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats ist gemeinsame Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat.“ In der nunmehr novellierten Fassung ist die Information des Aufsichtsrats hingegen die alleinige „Aufgabe des Vorstands.“ Der Aufsichtsrat soll jedoch seinerseits sicherstellen, dass er informiert wird und hierzu die Informations- und Berichtspflichten des Vorstands näher festzulegen ist. Die Anpassung der Empfehlung...

Weder die befragten Vorstände, noch die Aufsichtsräte finden, dass die Empfehlung die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat spürbar beeinflussen wird. Auch die Gefahr, dass der Aufsichtsrat hinsichtlich seiner eigenen Informationsversorgung aus der Verantwortung genommen wird, sehen die meisten Teilnehmer nicht. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass die Befragten die Empfehlung im Schnitt weder als besonders sinnvoll, noch als besonders schädlich bewerten.



1 – Stimme nicht zu / 3 – Neutral / 5 – Stimme zu

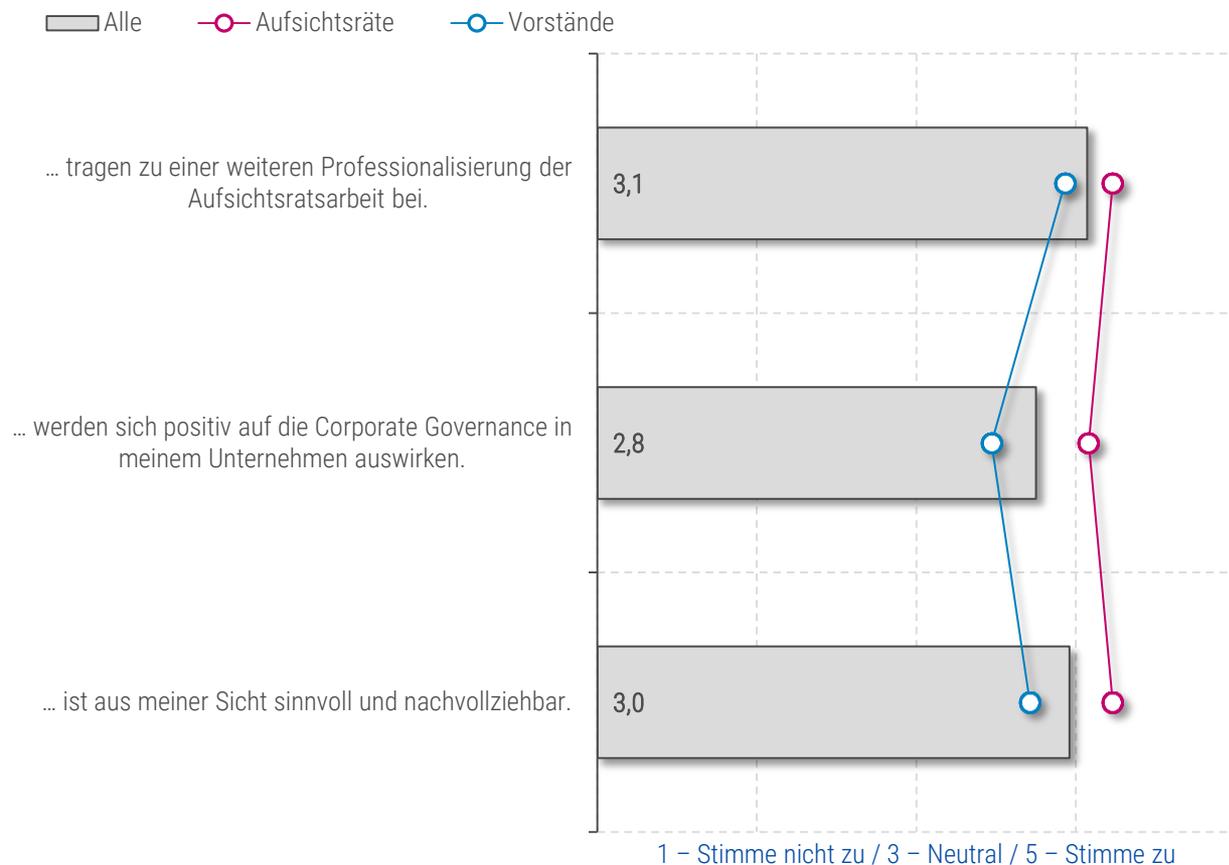
C NEUE HERAUSFORDERUNGEN AUS REGULATORIK UND GESETZGEBUNG

C1 Novellierung des Corporate Governance Kodex

C1.10

Wie stehen Sie den oben beschriebenen Neuerungen des DCGK grundsätzlich gegenüber? Die in diesem Jahr beschlossenen Kodexänderungen...

Werden von den teilnehmenden Vorständen und Aufsichtsräten neutral beurteilt. Darin ist also kein Beitrag zur Professionalisierung oder auch zur Optimierung der Corporate Governance enthalten.



C1.11

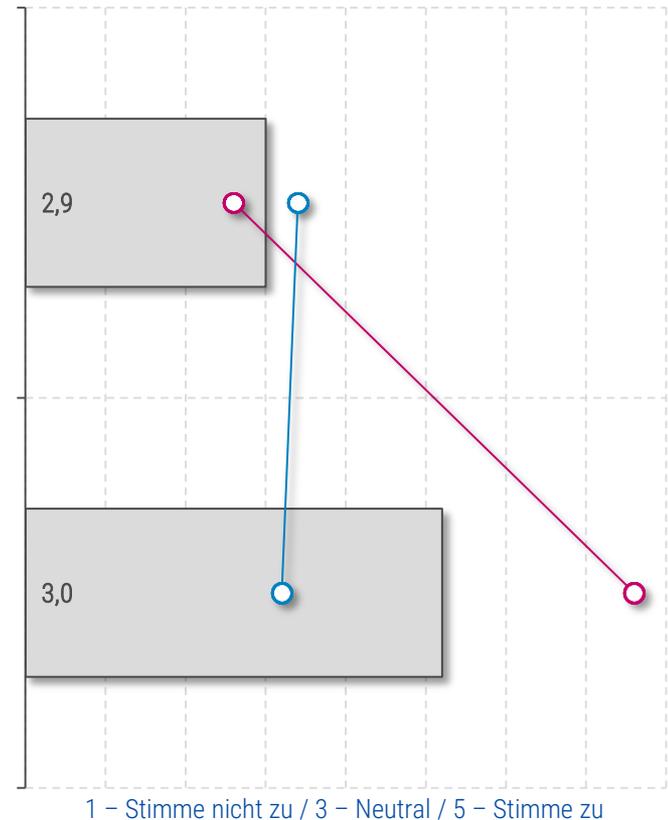
Wie stehen Sie einer Aufnahme der Novellierungen aus dem DCGK in den ÖCGK gegenüber? Die beschlossenen Kodexänderungen...

Ein Wunsch nach einer Harmonisierung der österreichischen und der deutschen Corporate Governance wird weder befürwortet noch steht man ihr ablehnend gegenüber.

■ Alle ● Aufsichtsräte ● Vorstände

... sollten im Sinn einer Vergleichbarkeit auch in Österreich umgesetzt werden.

... ist aus meiner Sicht sinnvoll und nachvollziehbar.



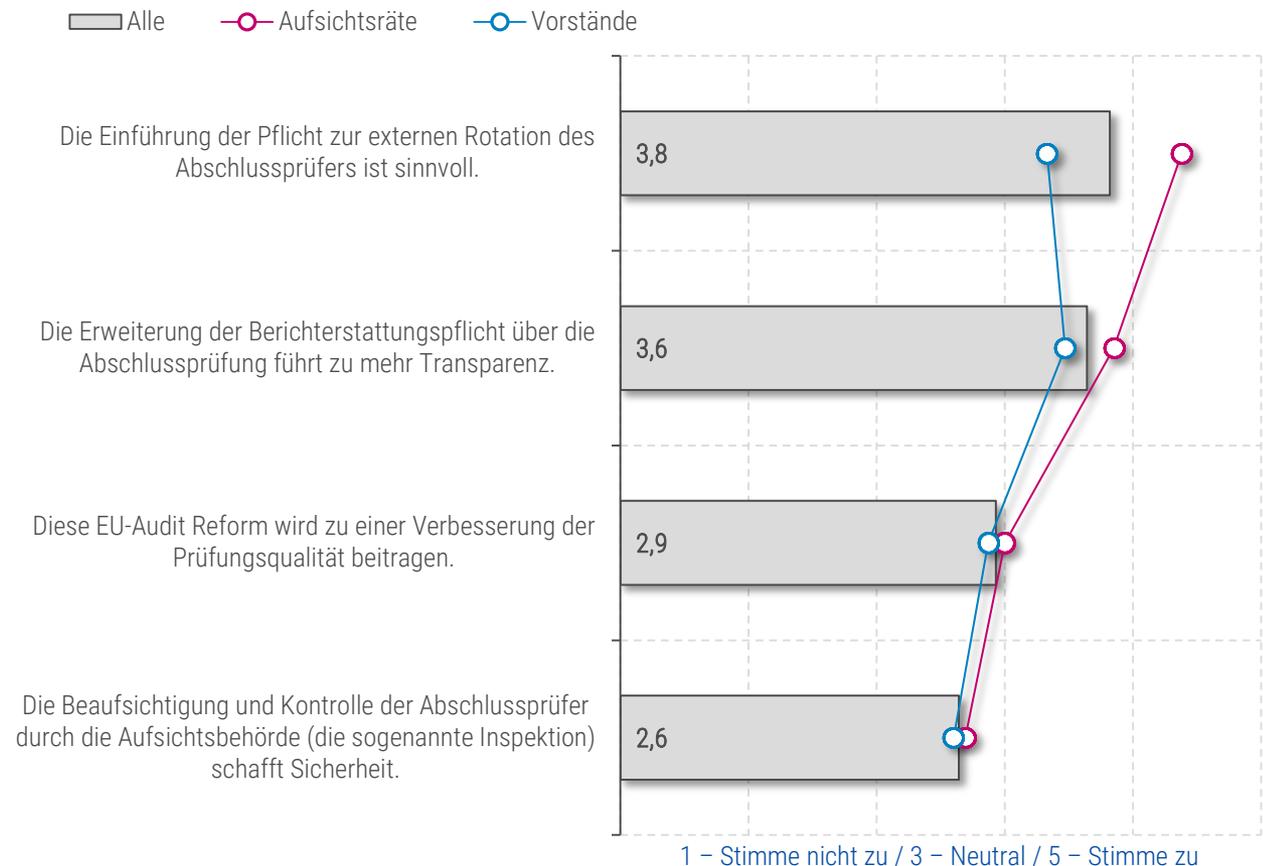
C2 EU-REFORM ZUR ABSCHLUSSPRÜFUNG UND APRÄG 2016

C2 EU-Reform zur Abschlussprüfung und APRÄG 2016

C2.1

Der Abschlussprüfer ist einer der wichtigsten Informanten des Aufsichtsrats. Im Zuge der Umsetzung der EU-Reform zur Abschlussprüfung wird nunmehr u.a. die gesetzliche Pflicht zur externen Rotation des Abschlussprüfers bei Unternehmen im öffentlichen Interesse (kapitalmarktorientierte Unternehmen) eingeführt werden. Was halten Sie von dieser Reform?

Das Prinzip der Rotation wird von den Teilnehmern positiv gesehen. Aufsichtsräte sehen das durchaus positiver als Vorstände. Somit ist ein weiterer Stein zu mehr Transparenz gelegt worden. Den Argumenten der Qualitätssteigerung oder der Sicherheit bei der Abschlussprüfung steht man verhalten neutral gegenüber.



C2 EU-Reform zur Abschlussprüfung und APRÄG 2016

C2.2
C2.3

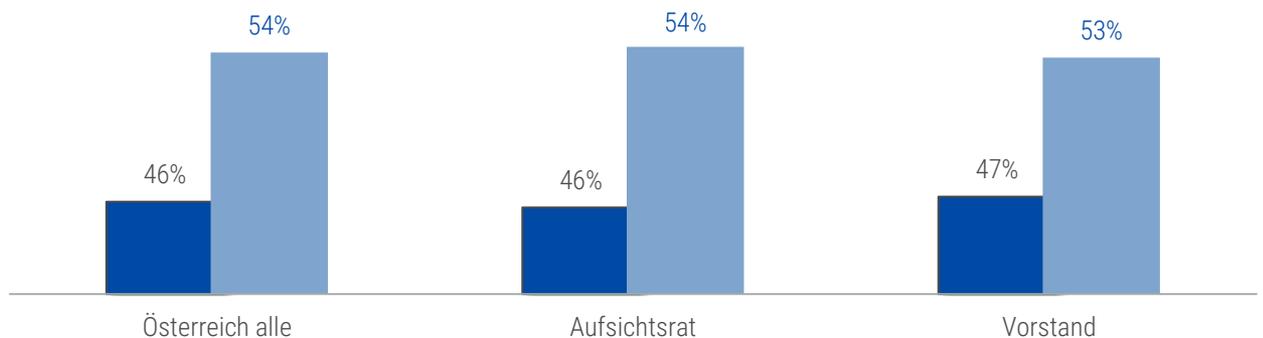
In Hinblick auf die künftig anstehenden Ausschreibungsverfahren zur Abschlussprüfung wären weitergehende und konkretisierende Informationen über spezifische Ausschreibungskriterien und Benchmarks in Bezug auf den Markt für Abschlussprüfung hilfreich? Im (APRÄG 2016) wird vorgeschlagen, dass der Finanzexperte im Sinne von § 92 Absatz 4a AktG mit der Branche des Unternehmens vertraut sein soll. Würden Sie einer solchen weitergehenden Anforderung an den Finanzexperten zustimmen?

Eine Spezifikation in Bezug auf den Markt für Abschlussprüfung und die dafür geforderten Ausschreibungen wären für die Teilnehmer und damit für über ein Drittel der Aufsichtsräte hilfreich. Die Vorschrift der Vertrautheit des Finanzexperten mit der Branche wird nicht eindeutig positiv oder negativ gesehen.

Mehr Informationen zu Ausschreibungskriterien



Vertrautheit des Finanzexperten mit der Branche



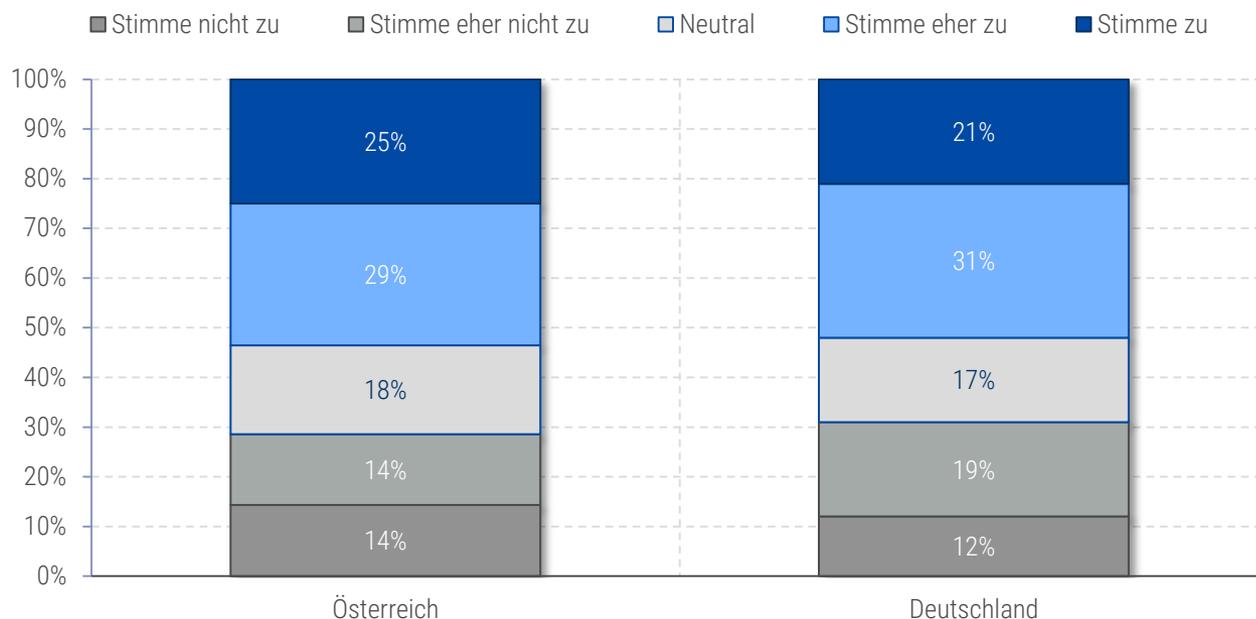
C NEUE HERAUSFORDERUNGEN AUS REGULATORIK UND GESETZGEBUNG

C2 EU-Reform zur Abschlussprüfung und APRÄG 2016

C2.4

In dem Referentenentwurf wird zudem vorgeschlagen, das Merkmal der Unabhängigkeit für den Finanzexperten zu streichen. Was halten Sie diesem Vorschlag?

Gut die Hälfte der Teilnehmer ist der Ansicht, dass auf das Merkmal der Unabhängigkeit verzichtet werden kann. Die Meinungen der Teilnehmer driften hier jedoch auseinander; immerhin knapp ein Drittel hält die Streichung des Merkmals für problematisch. Ein ganz ähnliches Antwortverhalten ist auch in Deutschland zu erkennen.

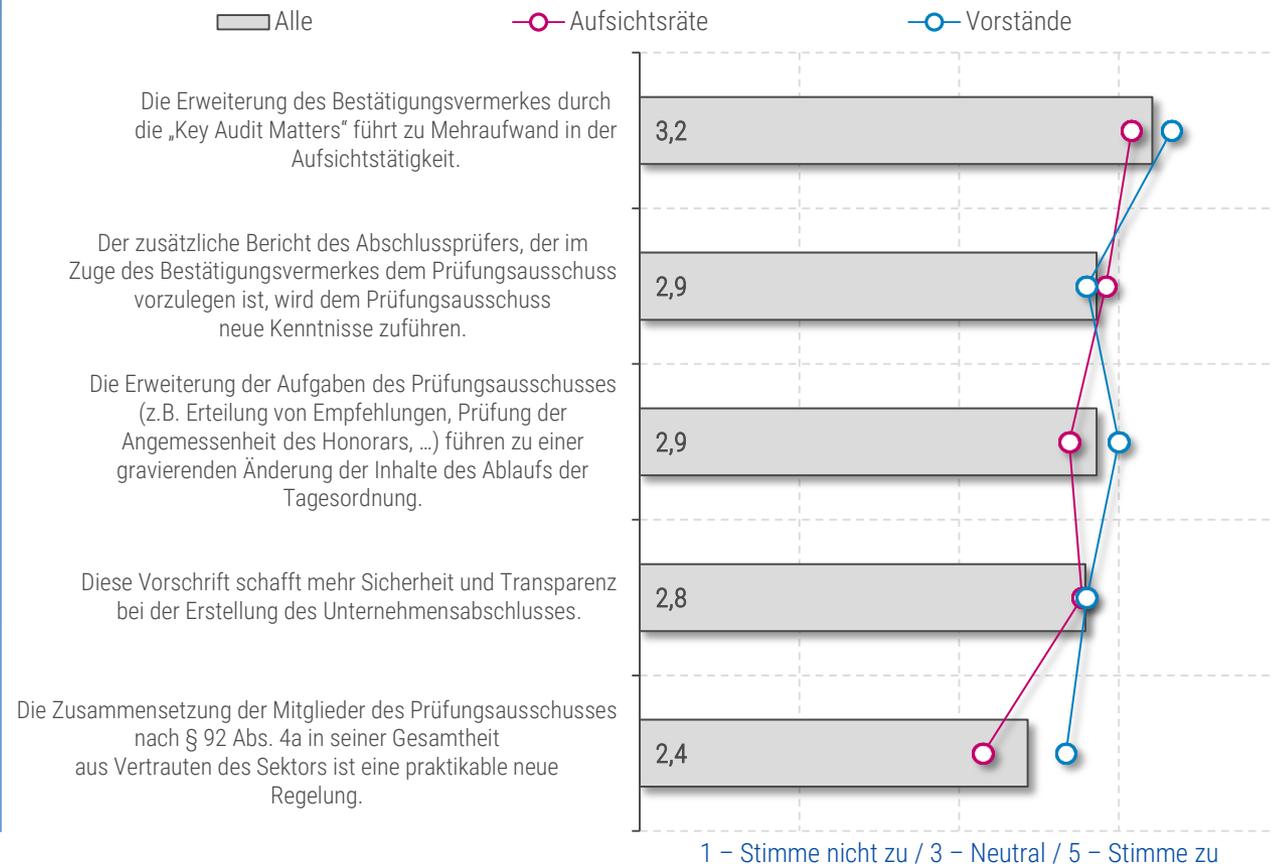


Den Vorschlag halte ich für unproblematisch. Durch die institutionelle Trennung der Überwachungsaufgaben des Aufsichtsrats bzw. dessen Prüfungsausschuss von der Geschäftsführung des Vorstands ist im Corporate Governance System bereits ein hohes Maß an Unabhängigkeit sichergestellt.

C2.5

Im APRÄG 2016 werden Änderungen in der Zusammensetzung des Prüfungsausschusses und auch in der Berichterstattung vorgeschrieben. Was halten Sie von dieser Vorschrift?

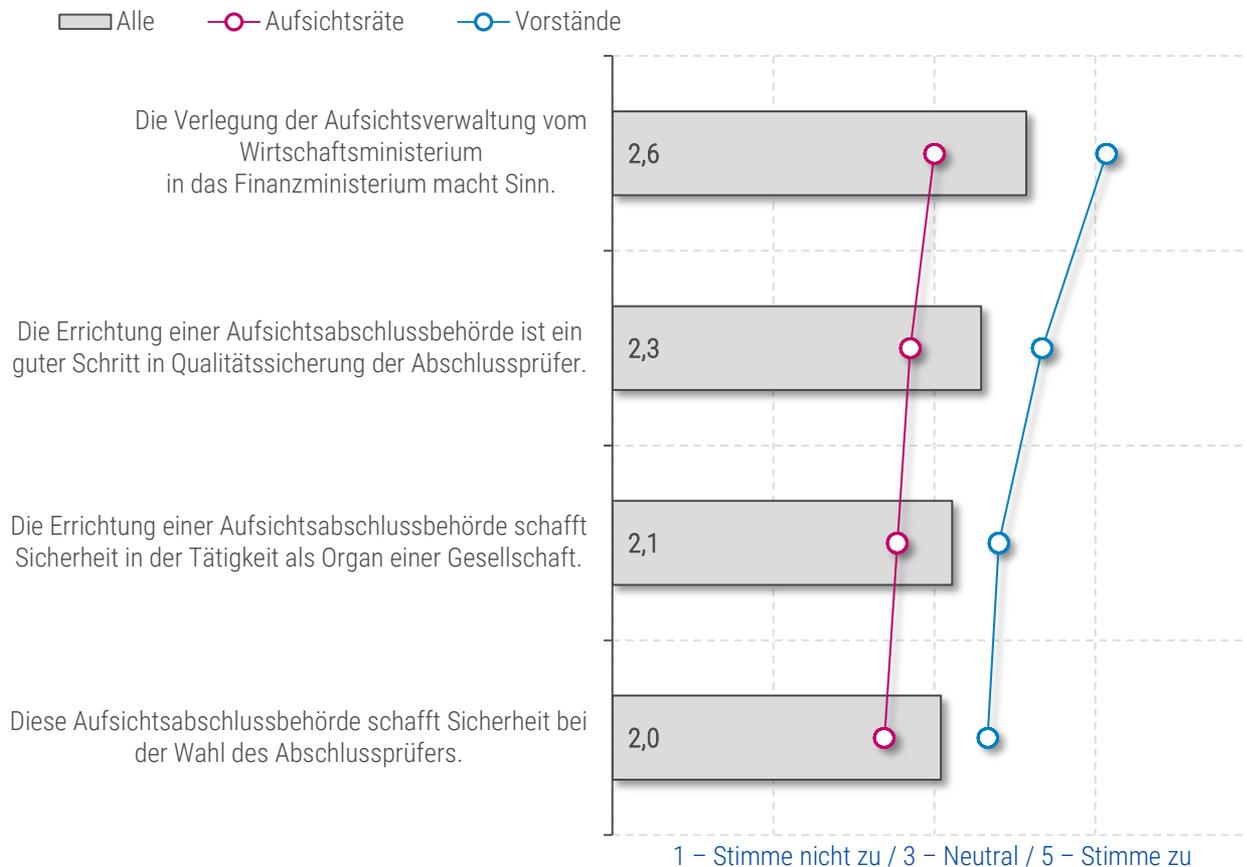
Sämtliche Vorschriften im Zusammenhang mit der Zusammensetzung des Prüfungsausschusses werden von den Teilnehmern neutral gesehen. Positiv zu sehen ist auch, dass kein Mehraufwand erwartet wird.



C2.6

Das Abschlussprüfer-Aufsichtsgesetz (APAG) führt nun auch eine zentrale öffentliche Aufsicht über die Abschlussprüfer ein. Was halten Sie von dieser neuen Aufsicht?

Die Änderungen des Abschlussprüfer-Aufsichtsgesetzes werden von den Teilnehmern her negativ gesehen. Ein Beitrag zur Qualitätssteigerung der Abschlussprüfung wird von den Teilnehmern eher nicht gesehen. Auch ist darin kein Beitrag zur Steigerung der Sicherheit enthalten.



C3 „RELATED PARTY TRANSACTIONS“

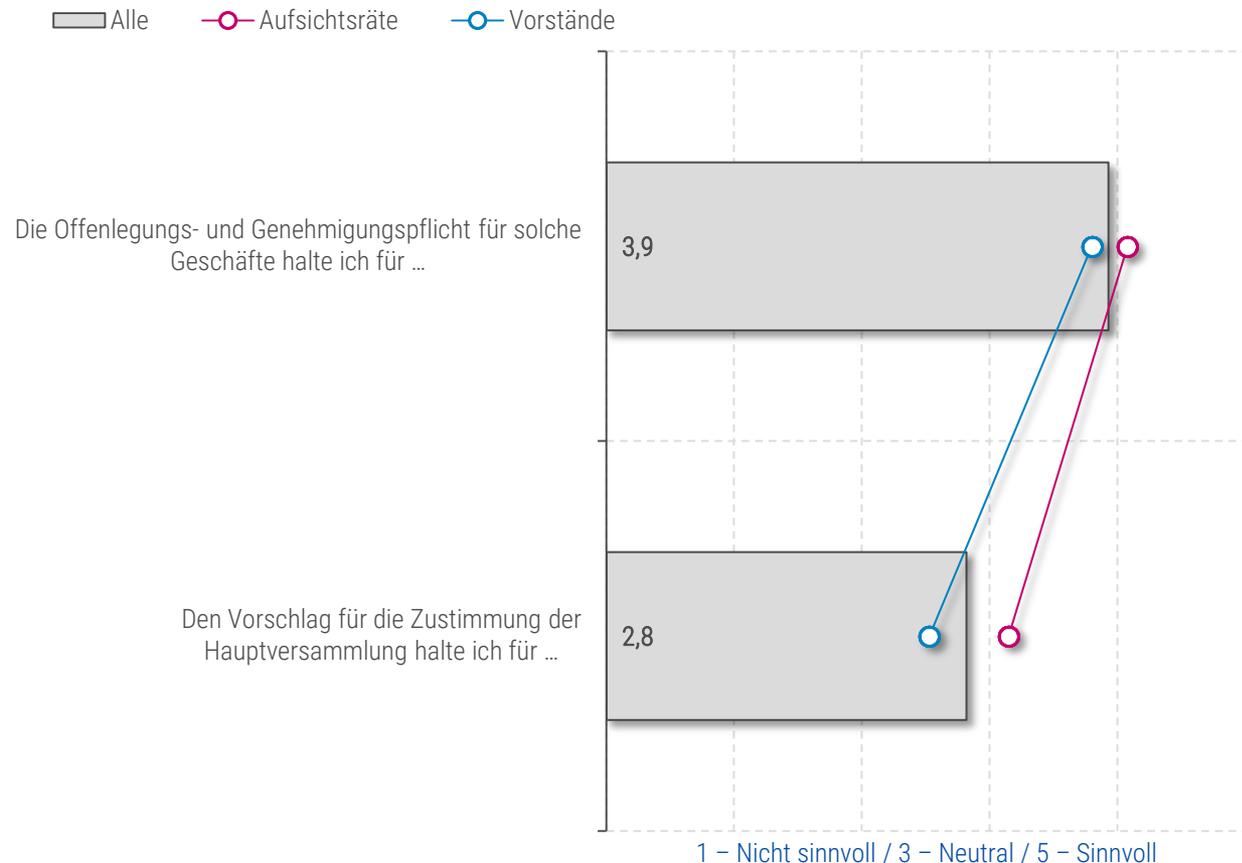
C NEUE HERAUSFORDERUNGEN AUS REGULATORIK UND GESETZGEBUNG

C3 „Related Party Transactions“

C3.1

Die Europäische Kommission hat einen Vorschlag zur Änderung der Aktionärsrechte-Richtlinie erlassen. Zentrale Bestandteile der geplanten Novellierungen bilden die Rechtsgeschäfte, die eine börsennotierte AG mit ihren nahestehenden Personen abschließt. Für derartige related party transactions soll – insbesondere wegen der damit verbundenen Gefahr einer Interessenkollision – erstmals ein einheitlicher Rechtsrahmen geschaffen werden.

Die Offenlegungs- und Genehmigungspflicht für Geschäfte mit nahestehenden Personen wird von den Teilnehmern positiv gesehen.
Die Idee der Zustimmung über die Hauptversammlung wird neutral gesehen.





DIGITALISIERUNG DER GREMIENARBEIT UND DER AUFSICHTSRATS- TÄTIGKEIT

Teil D

D DIGITALISIERUNG DER GREMIENARBEIT UND AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

Derzeitige Situation und Herausforderungen

DIGITALISIERUNG DER AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

- › Digitalisierung ist einer der Megatrends, der zunehmend auch die Arbeit von Gremien und Aufsichtsräten beeinflusst.
- › Im Ungewissen bleibt allerdings, wie Digitalisierung im Kontext der Corporate Governance verstanden wird und welche Kompetenzen für eine ordentliche Digitalarbeit benötigt werden.

Zielsetzung

- › *Erfassung des Verständnisses von Digitalisierung im Kontext der Corporate Governance*
- › *Erfassung wichtiger Kompetenzen ordentlicher Digitalarbeit*

Themen

1

Anamnese zur Einstellung gegenüber digitalen Entwicklungen

2

Rolle und Entwicklung von Digitalisierungs-Themen in Ihrem Aufsichtsrat

3

„Digital Boardrooms“

4

Digitalisierungs-Kompetenzen im Aufsichtsrat

5

Digitale Transformation und Mitwirken des Aufsichtsrats

D DIGITALISIERUNG DER GREMIENARBEIT UND AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

Wesentliche Ergebnisse

- › Die Mehrheit der **Studienteilnehmer** fühlen sich in der digitalen Welt vernetzt und die Hälfte fühlt sich Sicher im Umgang mit digitalen Medien.
- › In 40% der teilnehmenden Unternehmen spielt das **Thema Digitalisierung** eine sehr **wesentliche Rolle in der Aufsichtsratsarbeit** und fast die Hälfte der Teilnehmer sind der Überzeugung, dass in den nächsten Jahren das Thema auch enorm mehr werden wird.
- › **Aktuell beschäftigen sich die Aufsichtsräte moderat mit dem Thema Digitale Geschäftsmodelle** und IT-Infrastruktur. Diese Themen wird in Zukunft auch keine wesentliche Bedeutung für die Aufsichtsratsarbeit zugemessen.
- › **Digitale Boardrooms** sollten die gesetzlich vorgeschrieben **Routinetätigkeiten** zum Thema Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats **abdecken**.
- › Aufsichtsräte fühlen sich im Hinblick Sicher in Ihrer Kompetenz, technologische Innovationen kritisch zu hinterfragen.
- › **Digitale Kompetenzen** als solche sind **in den Aufsichtsräten** der teilnehmen Unternehmen **weniger verankert**. So geht es an Schulung der Aufsichtsratsmitglieder, der Integration von Digital Natives im Aufsichtsrat oder auch Aufsichtsratsmitgliedern aus technischen Branchen.

D DIGITALISIERUNG DER GREMIENARBEIT UND AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

Wesentliche Ergebnisse

- › Die Mehrheit verfügen in seinem Unternehmen über **standardisierte Abläufe und Prozesse, um die Herausforderungen der digitalen Transformation zu überwachen** und zu gestalten.
- › Involviert in den Digitalen Wandel ist primär Vorstand, erste und zweite Management-Ebene.
- › Der Aufsichtsrat kommt in die Erfüllung seiner Pflicht beim digitalen Wandel wenn es um Strategie-Themen oder Technologie Workshops geht.

D1 ANAMNESE ZUR EINSTELLUNG GEGENÜBER DIGITALEN ENTWICKLUNGEN

D DIGITALISIERUNG DER GREMIENARBEIT UND DER AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

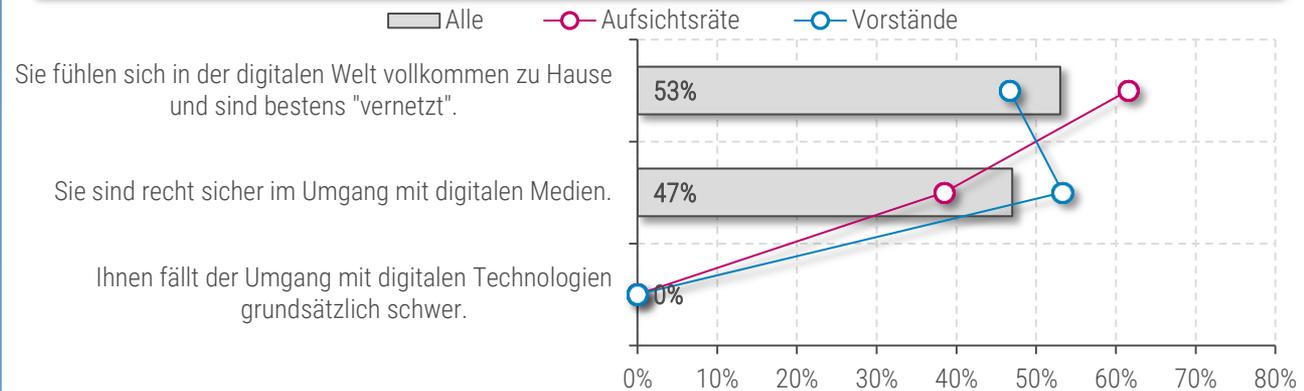
D1 Anamnese zur Einstellung gegenüber digitalen Entwicklungen

D1.1

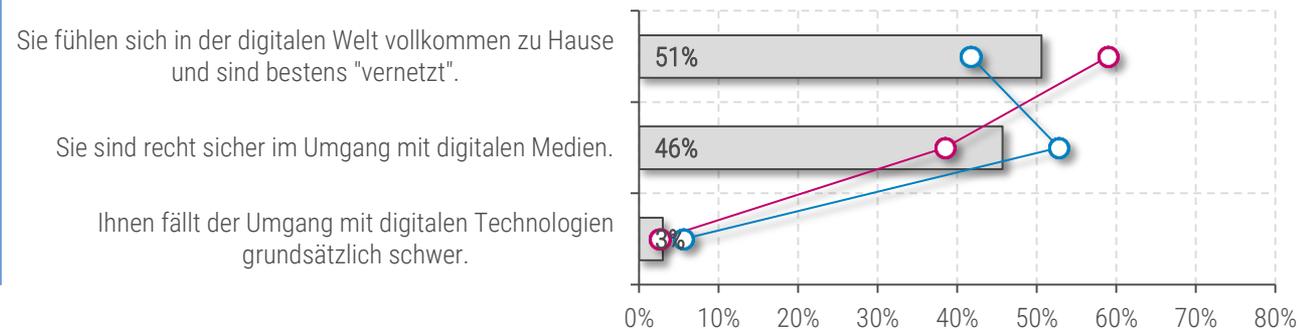
Einleitend interessiert uns, mit welcher der folgenden Beschreibungen Sie sich am ehesten identifizieren können.

Die Mehrheit aller Befragten fühlt sich bestens vernetzt, ist vollumfänglich in der digitalen Welt angekommen und digitale Anwendungen sind fester Bestandteil ihres privaten und beruflichen Alltags. Zusammengefasst fühlen sich alle Studienteilnehmer sicher im Umgang mit digitalen Medien und sehen mehr Chancen als Gefahren in der Digitalisierung. Die befragten Aufsichtsräte sehen sich mehrheitlich digital besser aufgestellt als die Vorstände.

Österreich



Deutschland



D2 ROLLE UND ENTWICKLUNG VON DIGITALISIERUNGS-THEMEN IN IHREM AUFSICHTSRAT

D DIGITALISIERUNG DER GREMIENARBEIT UND DER AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

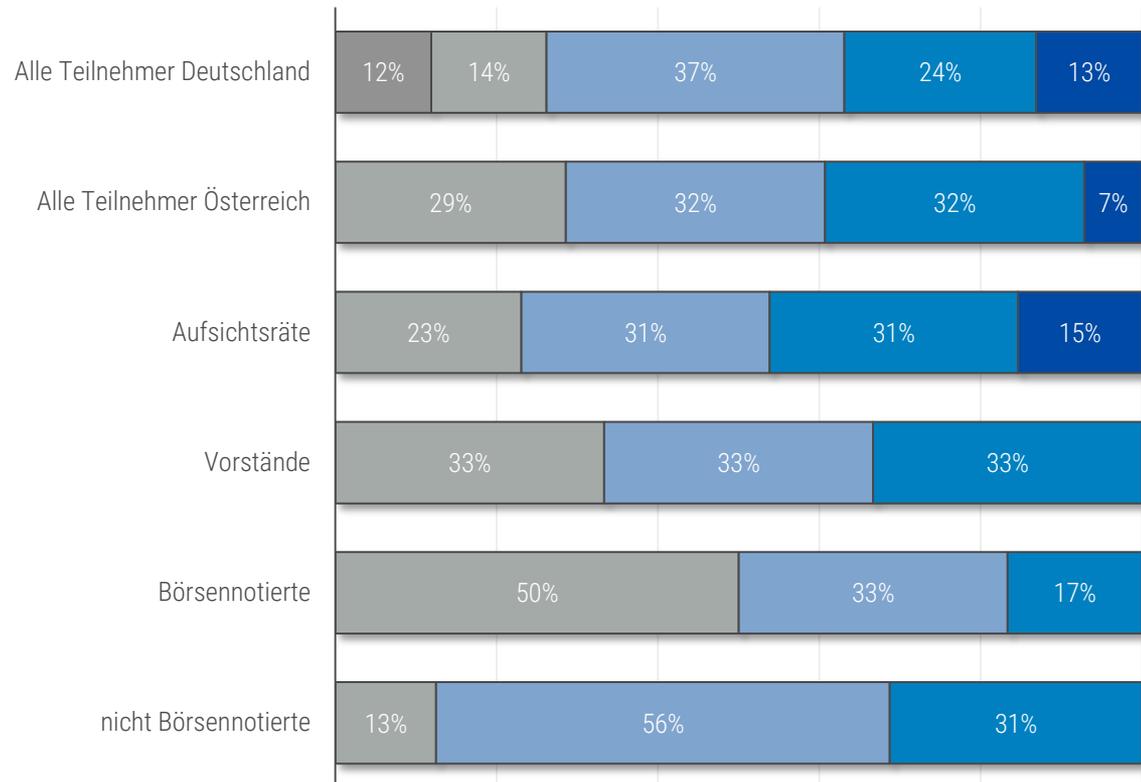
D1 Rolle und Entwicklung von Digitalisierungs-Themen in Ihrem Aufsichtsrat

D2.1

Spielt das Thema Digitalisierung (wie IT-Compliance, digitale Medien, technologische Innovationen, etc.) momentan für die Aufsichtsratsarbeit in Ihrem Unternehmen eine Rolle?

Aktuell schreibt mit über 70% die Mehrheit aller Teilnehmer dem Thema Digitalisierung eine moderate bis sehr große Rolle für die Aufsichtsratsarbeit zu. Die größte Bedeutung von Digital-Themen für das Überwachungsgremium sehen momentan Aufsichtsräte selbst. Vorstände hingegen sind diesbezüglich deutlich verhaltener bzw. mehrheitlich indifferent. Mehr als ein Drittel spricht der Digitalisierung sogar eine geringe bis gar keine Rolle für die Aufsichtsratsarbeit zu.

■ Keine Rolle ■ Geringe Rolle ■ Moderate Rolle ■ Große Rolle ■ Sehr große Rolle



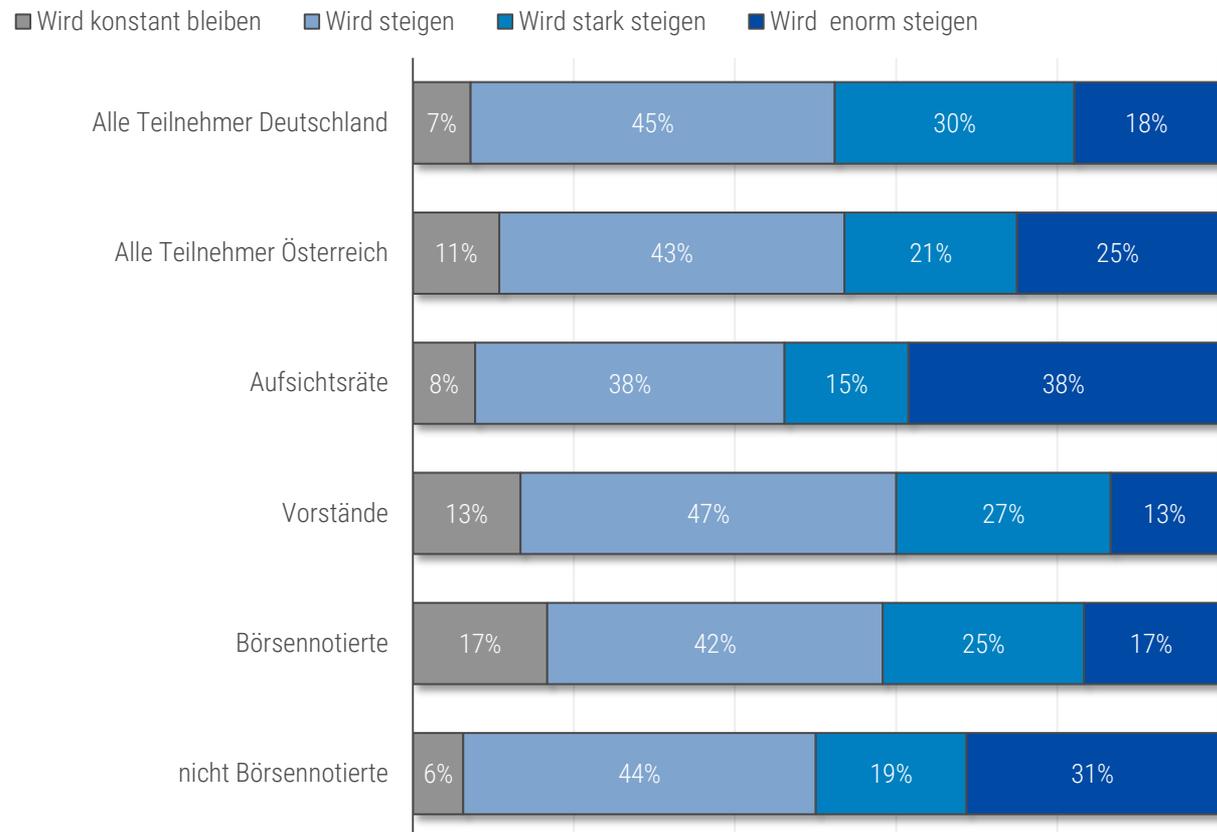
D DIGITALISIERUNG DER GREMIENARBEIT UND DER AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

D2 Rolle und Entwicklung von Digitalisierungs-Themen in Ihrem Aufsichtsrat

D2.2

Wie wird sich die Bedeutung des Themas Digitalisierung für die Aufsichtsratsarbeit in Ihrem Unternehmen in den nächsten zwei bis fünf Jahren entwickeln?

46% der österreichischen Teilnehmer teilen die Meinung, dass die Bedeutung von Digitalisierungs-Themen für die Aufsichtsratsarbeit in Zukunft stark bis enorm steigen wird. Aufsichtsräte sind mit einer Zustimmungsrate von nahezu 60% deutlich enthusiastischer was die Wichtigkeit von Digital-Themen anbelangt als die befragten Vorstände. Die Unternehmenslenker gehen diesbezüglich dennoch mehrheitlich von einem – wenn auch moderateren – Bedeutungszuwachs für die Gremienarbeit aus.



D DIGITALISIERUNG DER GREMIENARBEIT UND DER AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

D2 Rolle und Entwicklung von Digitalisierungs-Themen in Ihrem Aufsichtsrat

D2.3

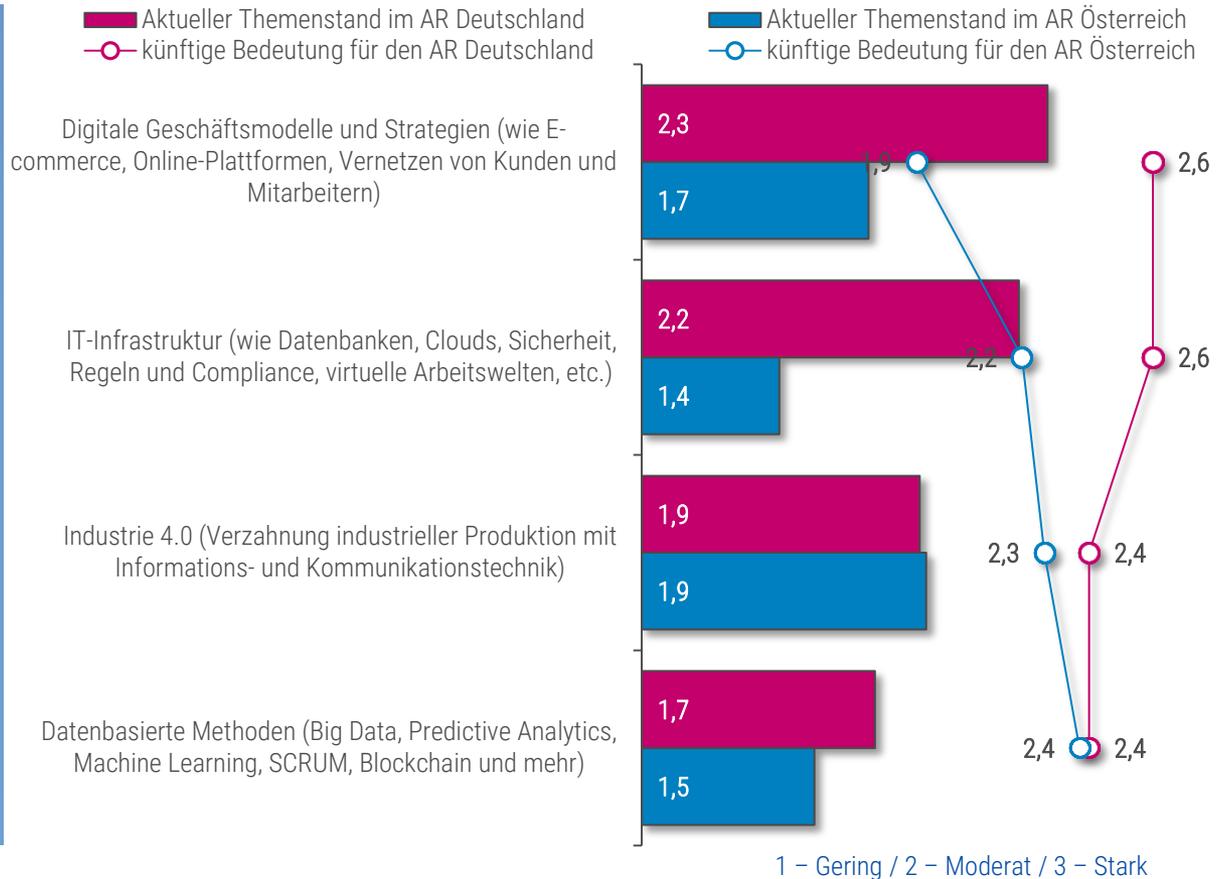
Wie stark befasst sich der Aufsichtsrat in Ihrem Unternehmen heute schon mit folgenden Digitalisierungsthemen? Welche dieser Themen werden Ihrer Meinung nach in Zukunft für den Aufsichtsrat an Bedeutung gewinnen?

Aktueller Themenstand (Balkendiagramm)

Hinsichtlich der Fragen über digitale Geschäftsmodelle und IT-Infrastruktur sehen sich Aufsichtsräte in ihrer momentanen Überwachungstätigkeit in Deutschland deutlich stärker involviert als in Österreich

Zukünftige Bedeutung (Liniendiagramm)

Die Aufsichtsräte prognostizieren auch über alle digitalen Themenbereiche hinweg einen deutlich stärkeren Bedeutungszuwachs für ihre Gremienarbeit in Deutschland als in Österreich.



D3 „DIGITAL BOARDROOMS“

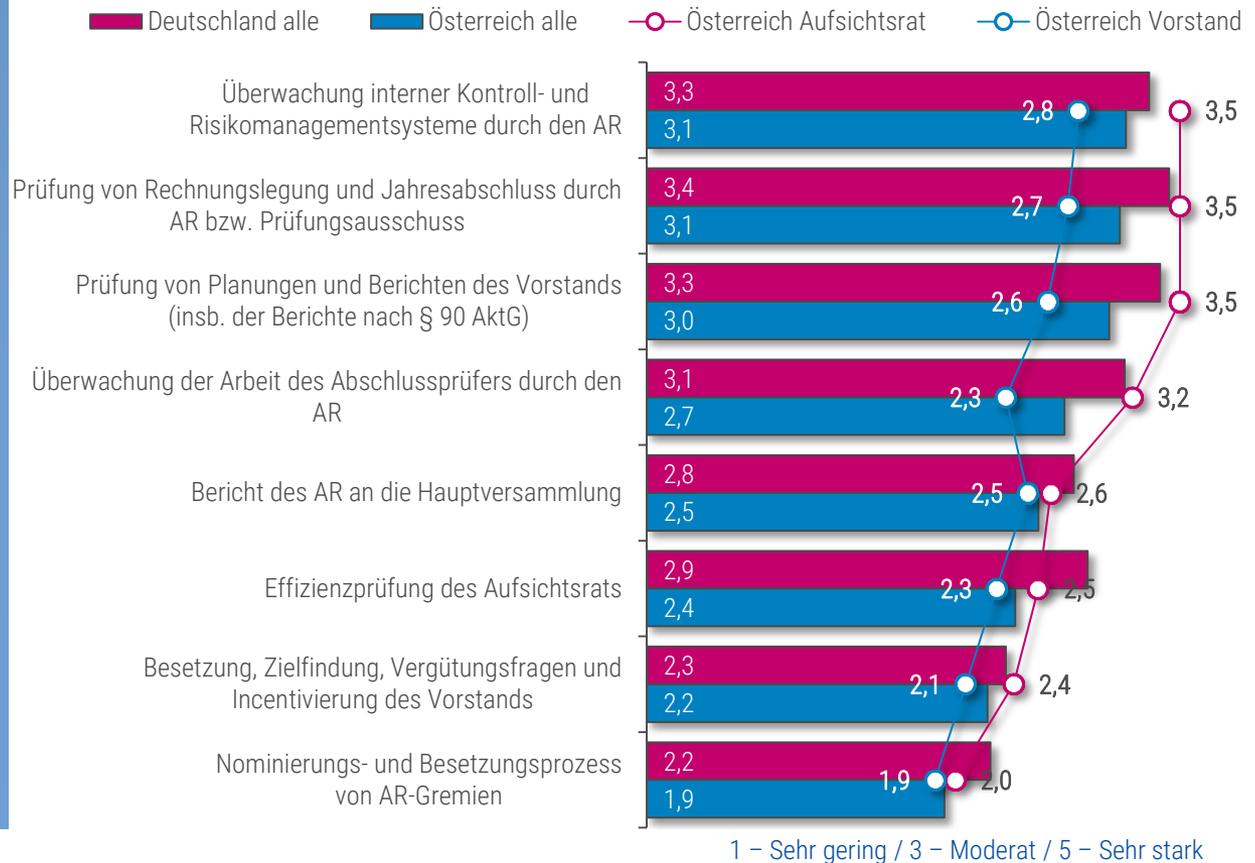
D DIGITALISIERUNG DER GREMIENARBEIT UND DER AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

D3 „Digital Boardrooms“

D3.1

Würden Sie sich in Bezug auf die im Aufsichtsrat ablaufenden Routineprozesse eine stärkere Automatisierung, beispielsweise durch spezifische Applikationen und Werkzeuge, wünschen?

Aufsichtsräte schätzen den Nutzen einer Automatisierung und digitaler Prozess-Unterstützung verschiedener Tätigkeitsbereiche im Vergleich zu den Vorständen deutlich höher ein. Vor allem in der Digitalisierung des Berichtswesens, der Prüfung der Rechnungslegung und Überwachung der IKS werden speziell von den Aufsichtsräten moderate bis starke Unterstützungspotenziale durch die Einführung „digitaler Boardrooms“ gesehen.



D4 DIGITALISIERUNGS-KOMPETENZEN IN IHREM AUFSICHTSRAT

D DIGITALISIERUNG DER GREMIENARBEIT UND DER AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

D4 Digitalisierungs-Kompetenzen in Ihrem Aufsichtsrat

D4.1

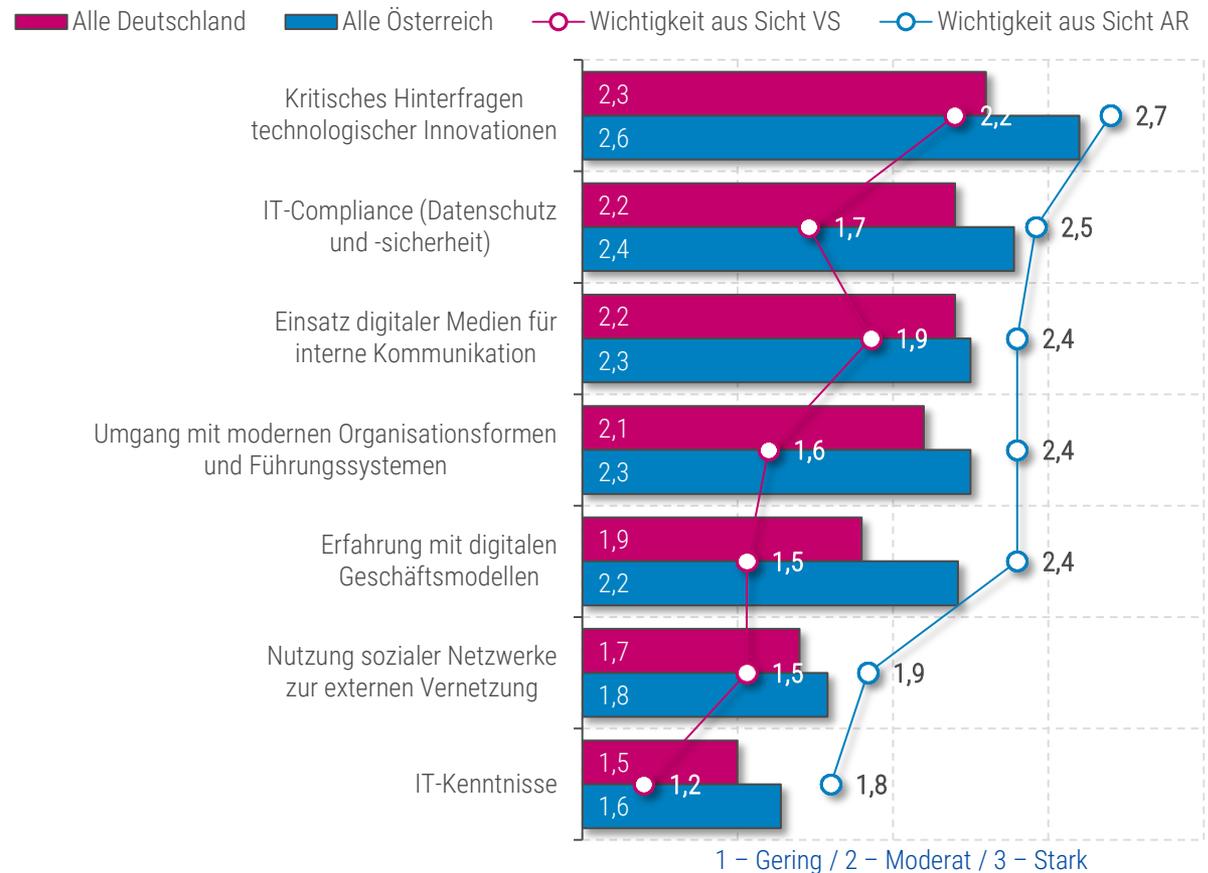
Welche Digital-Kompetenzen erachten Sie als wichtig? (Mehrfachauswahl möglich) Wie stark sind diese in Ihrem Aufsichtsrat ausgeprägt?

Relative Wichtigkeit / Bedeutung (Liniendiagramm)

Aufsichtsräte schätzen die Bedeutung aller Digital-Kompetenzen für die Ausübung ihrer Tätigkeit deutlich höher ein als Vorstände. Vor allem einem versierten Innovationsverständnis, der IT-Compliance und dem Einsatz digitaler Medien wird eine wichtige Rolle für die Gremienarbeit zugeschrieben.

Wahrgenommene Ausprägung (Balkendiagramm)

Die wahrgenommene Ausprägung aller Digital-Kompetenzen fällt im Vergleich zu deren relativer Bedeutung deutlich ab.



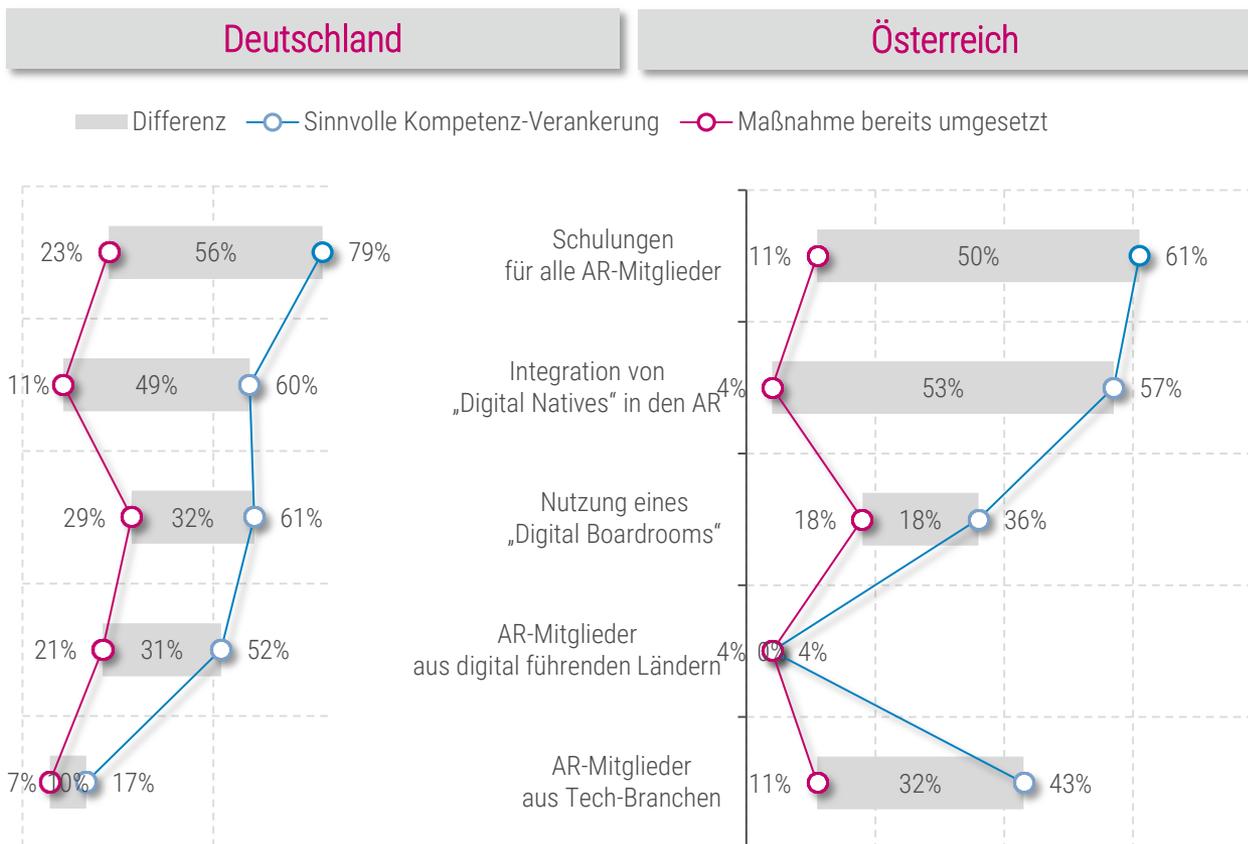
D DIGITALISIERUNG DER GREMIENARBEIT UND DER AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

D4 Digitalisierungs-Kompetenzen in Ihrem Aufsichtsrat

D4.2

Wie sollten Ihrer Meinung nach Digital-Kompetenzen im Aufsichtsratsgremium verankert werden? Wie haben Sie diese Kompetenzen im Aufsichtsrat Ihres Unternehmens verankert?

Um die spezifizierten Digital-Kompetenzen sicherzustellen, spricht sich die Mehrheit aller Befragten maßgeblich für Schulungen des Aufsichtsrats und die Integration von „Digital Natives“ in das Gremium aus. Es zeigt sich aber ein großes Gefälle zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Lediglich 4% (in Deutschland 11%) der Studienteilnehmer geben an, bereits „Digital Natives“ als Mitglieder im Aufsichtsrat integriert zu haben.



D5 DIGITALE TRANSFORMATION UND MITWIRKEN DES AUFSICHTSRATS

D DIGITALISIERUNG DER GREMIENARBEIT UND DER AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

D5 Digitale Transformation und Mitwirken des Aufsichtsrats

D5.1

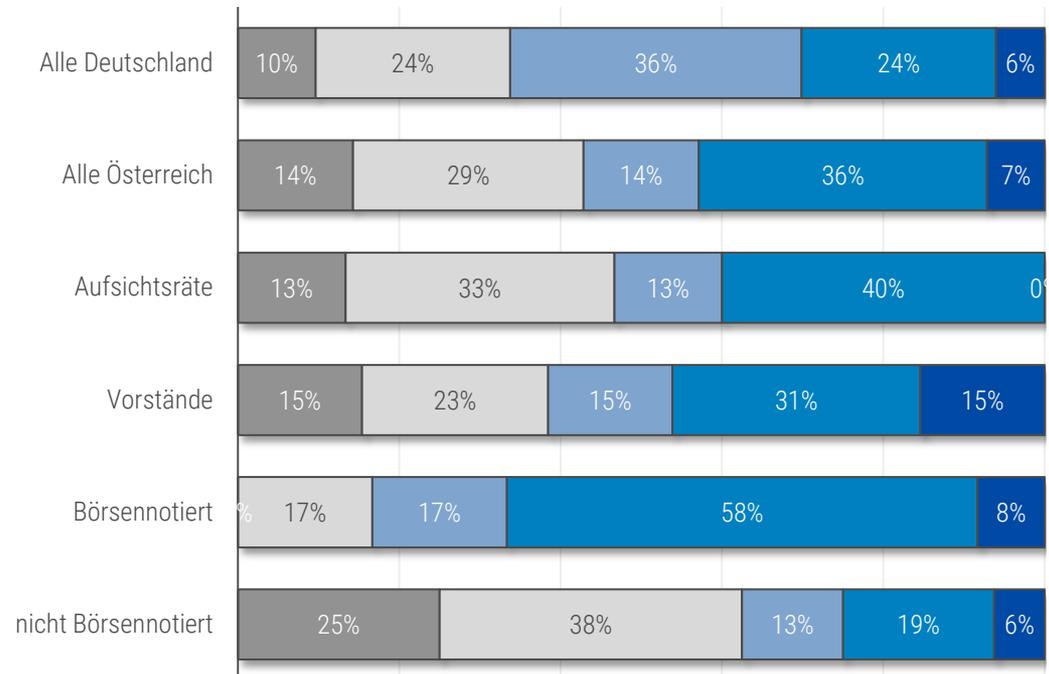
Über die Rolle des Aufsichtsrats in strategischen Wandelprozessen, die unter anderem durch disruptive Veränderungen des Geschäftsmodells im Rahmen der Digitalisierung ausgelöst werden können, wird lebhaft diskutiert. In diesem Kontext interessiert uns, wie Sie mit solchen „Krisen- bzw. Wandsituationen“ umgehen.

Beinahe die Hälfte aller Befragten befindet, dass die Abläufe im eigenen Unternehmen eher weniger eine systematische Überwachung der digitalen Transformation erlauben.

Demgegenüber stimmen auch ca. 45% aller Teilnehmer darin überein, dass die Prozesslandschaft im Unternehmen gut gerüstet ist, um den digitalen Wandel zu begleiten. Börsennotierte sehen sich hier viel mehr gerüstet als Unternehmen die nicht an der Börse notieren.

■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Neutral ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

Wir verfügen in unserem Unternehmen über standardisierte Abläufe und Prozesse, um die Herausforderungen der digitalen Transformation zu überwachen und zu gestalten.



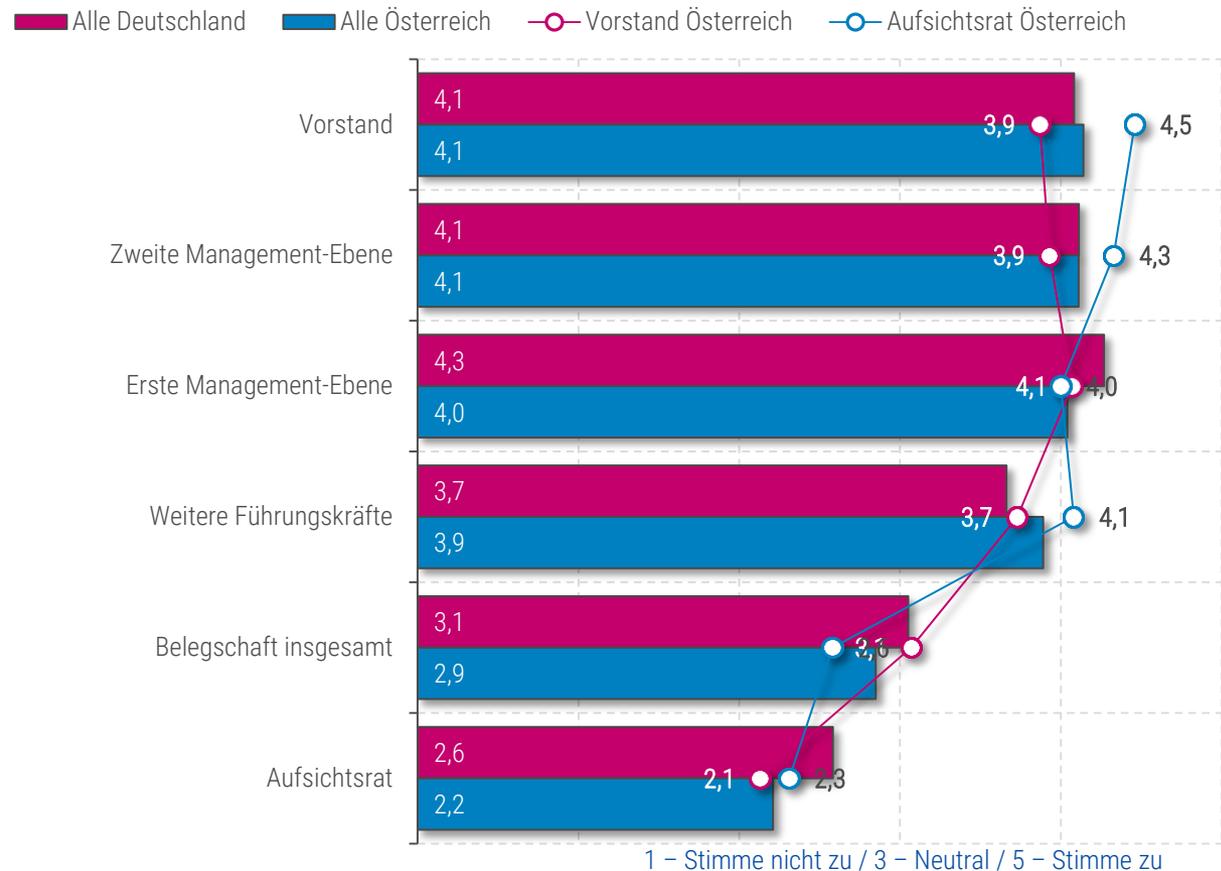
D DIGITALISIERUNG DER GREMIENARBEIT UND DER AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

D5 Digitale Transformation und Mitwirken des Aufsichtsrats

D5.2

Wie stark sind in Ihrem Unternehmen folgende Akteure bei digitalen Transformationsprozessen involviert?

Gemäß den Befragungsergebnissen gilt die erste Management-Ebene unterhalb des Vorstands als Treiber des digitalen Wandels, da sie am stärksten in den digitalen Transformationsprozess des Unternehmens involviert ist. Nachrangig folgt der Vorstand und die zweite Führungsebene, die allesamt recht stark in den digitalen Wandelprozess im Unternehmen eingebunden sind. Den Studienergebnissen entsprechend verzeichnet der Aufsichtsrat als unabhängige Kontrollinstanz das geringste Involvement im digitalen Wandelprozess.



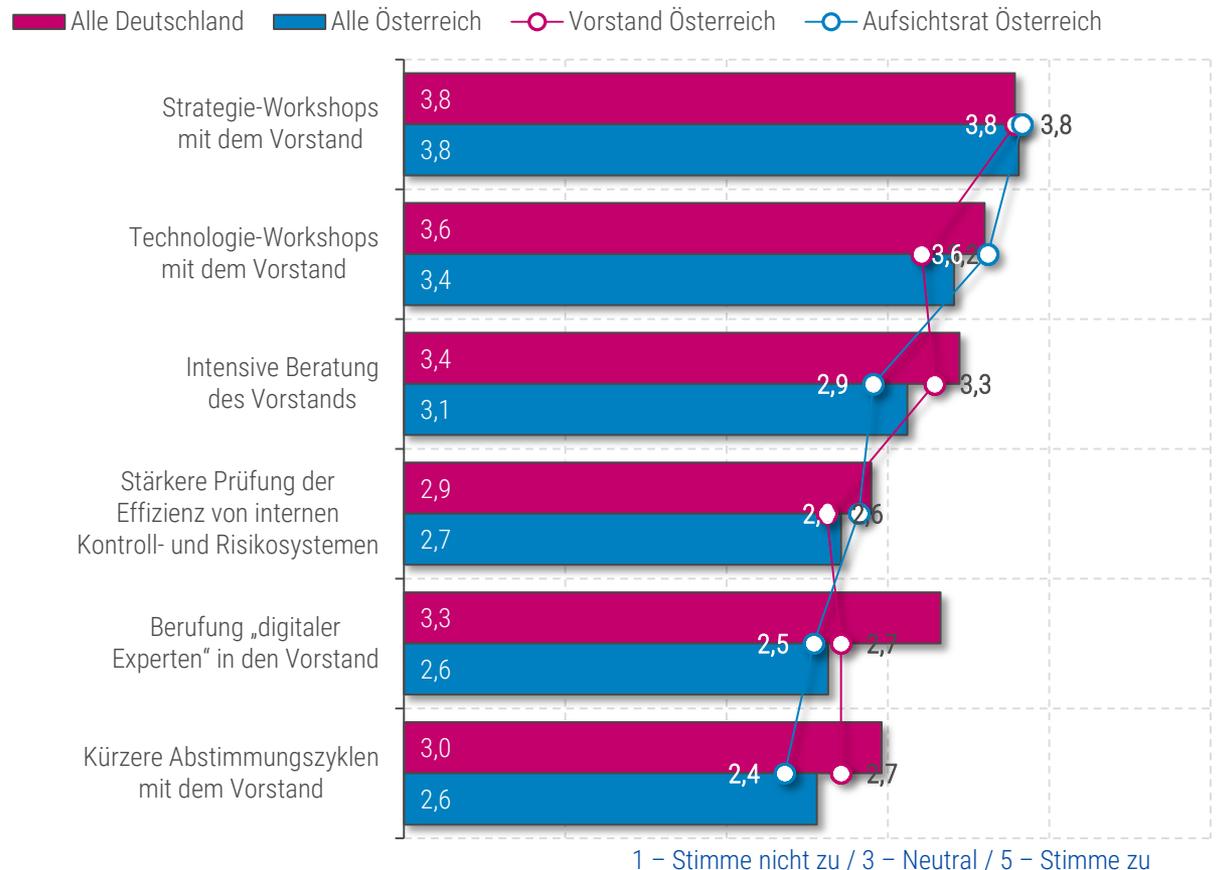
D DIGITALISIERUNG DER GREMIENARBEIT UND DER AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

D5 Digitale Transformation und Mitwirken des Aufsichtsrats

D5.3

Wie könnte die Rolle des Aufsichtsrats in der „Digitalen Revolution“ gestärkt werden?

Um die Rolle des Aufsichtsrats bei der „digitalen Revolution“ zu stärken, sprechen sich die Befragten am ehesten für gemeinsame Strategie- und Technologie-Workshops mit dem Vorstand aus. Nachfolgend befinden alle Teilnehmer, dass durch eine intensivere Beratung und kürzere Abstimmungszyklen mit dem Vorstand, der Aufsichtsrat enger in den Digitalisierungsprozess im Unternehmen eingebunden werden könnte.





GLEICHBERECHTIGTE TEILHABE VON FRAUEN UND MÄNNERN AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Teil E

E GLEICHBERECHTIGTE TEILHABE VON FRAUEN UND MÄNNERN AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Derzeitige Situation und Herausforderungen

FRAUENQUOTE

- › Bis spätestens zum 30. September 2015 mussten Unternehmen in Deutschland, die börsennotiert sind oder einen mitbestimmten Aufsichtsrat (d. h. mehr als 500 Arbeitnehmer) haben, verbindliche Zielgrößen für die Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, Vorstand und auf den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festlegen.
- › Diese Zielvorgaben müssen sie veröffentlichen und über den Stand der Umsetzung informieren. Bezugsgröße ist die juristische Person, nicht der Konzern. Entsprechend müssen separate Ziele für jedes Unternehmen im Konzern definiert werden.

Zielsetzung

- › *Abgleich zwischen Deutschland und Österreich*
- › *Erfassung der Optionen zur Erreichung einer Quote*

Themen

- 1 Erfüllung einer Quote
- 2 Maßnahmen zur Erfüllung einer Quote

E GLEICHBERECHTIGTE TEILHABE VON FRAUEN UND MÄNNERN AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Wesentliche Ergebnisse

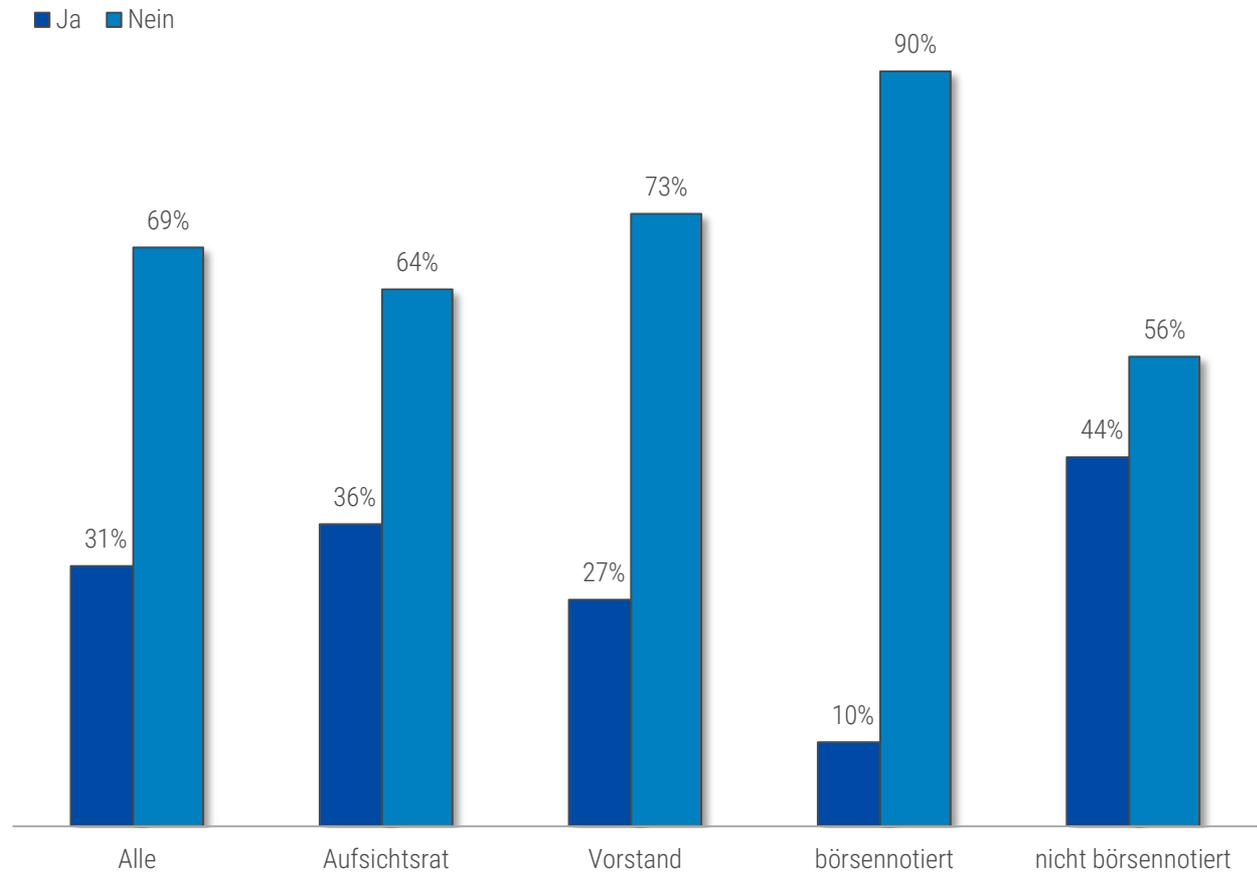
- › **70%** der teilnehmenden Unternehmen halten eine **Regelung zur Erhöhung des Frauenanteils** in Aufsichtsräten wie in Deutschland für **nicht sinnvoll**.
- › Somit sind auch in der wesentlichen Mehrheit der Unternehmen **keine Zielgrößen** im Zusammenhang mit der **Erhöhung des Frauenanteils** hinterlegt.
- › Der Frauenanteil ist mit 30% in der Belegschaft am höchsten. In den Führungsebenen ist eine **Frauenquote um die 15%** über alle Ebene vorhanden, die Streuung ist aber sehr breit.
- › Ein Frauenanteil von **30% könnte 2020** nach Ansicht der Studienteilnehmer **erfüllt sein**.
- › Die Schaffung von familienfreundlicher Arbeitsbedingungen und die langfristige Förderung von Frauen stehen im Vordergrund der Maßnahmen.

E GLEICHBERECHTIGTE TEILHABE VON FRAUEN UND MÄNNERN AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

E.1

Bis spätestens zum 30. September 2015 mussten Unternehmen in Deutschland, die börsennotiert sind oder einen mitbestimmten Aufsichtsrat haben, verbindliche Zielgrößen für die Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, Vorstand und auf den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festlegen. Halten Sie diese Regelung auch für Österreich als sinnvoll?

Durch die Bank bei allen befragten Teilnehmer ergibt sich keine Bereitschaft zur Implementierung einer Frauenquote.



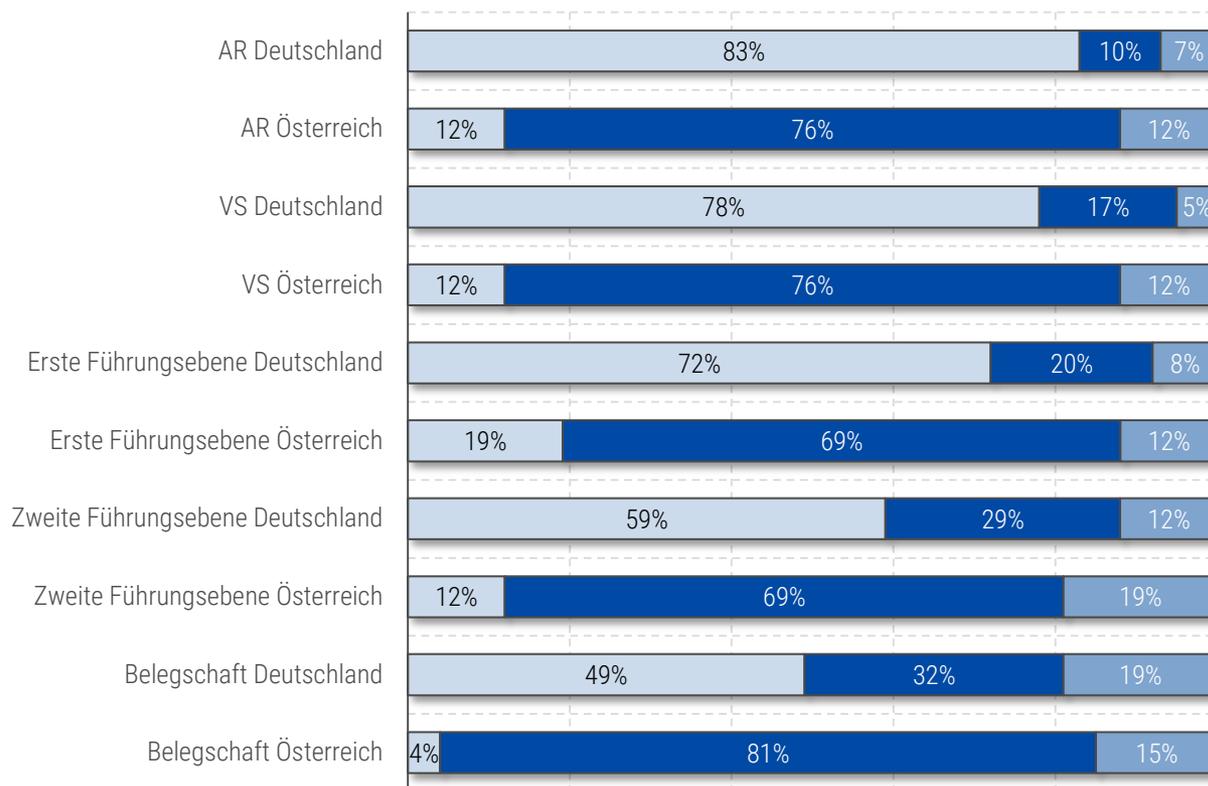
E GLEICHBERECHTIGTE TEILHABE VON FRAUEN UND MÄNNERN AN FÜHRUNGSPOSITIONEN

E.2

Haben Sie bereits Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Ihrem Unternehmen festgelegt?

Unternehmen in Deutschland, die der Mitbestimmung unterliegen, haben in den meisten Fällen Zielgrößen für den Aufsichtsrat, den Vorstand und die erste Führungsebene festgelegt. Unternehmen in Deutschland, die der Mitbestimmung nicht unterliegen und Unternehmen in Österreich haben zu einem Großteil keine Zielgrößen formuliert und haben dies auch in Zukunft nicht vor.

□ ja ■ nein ■ geplant



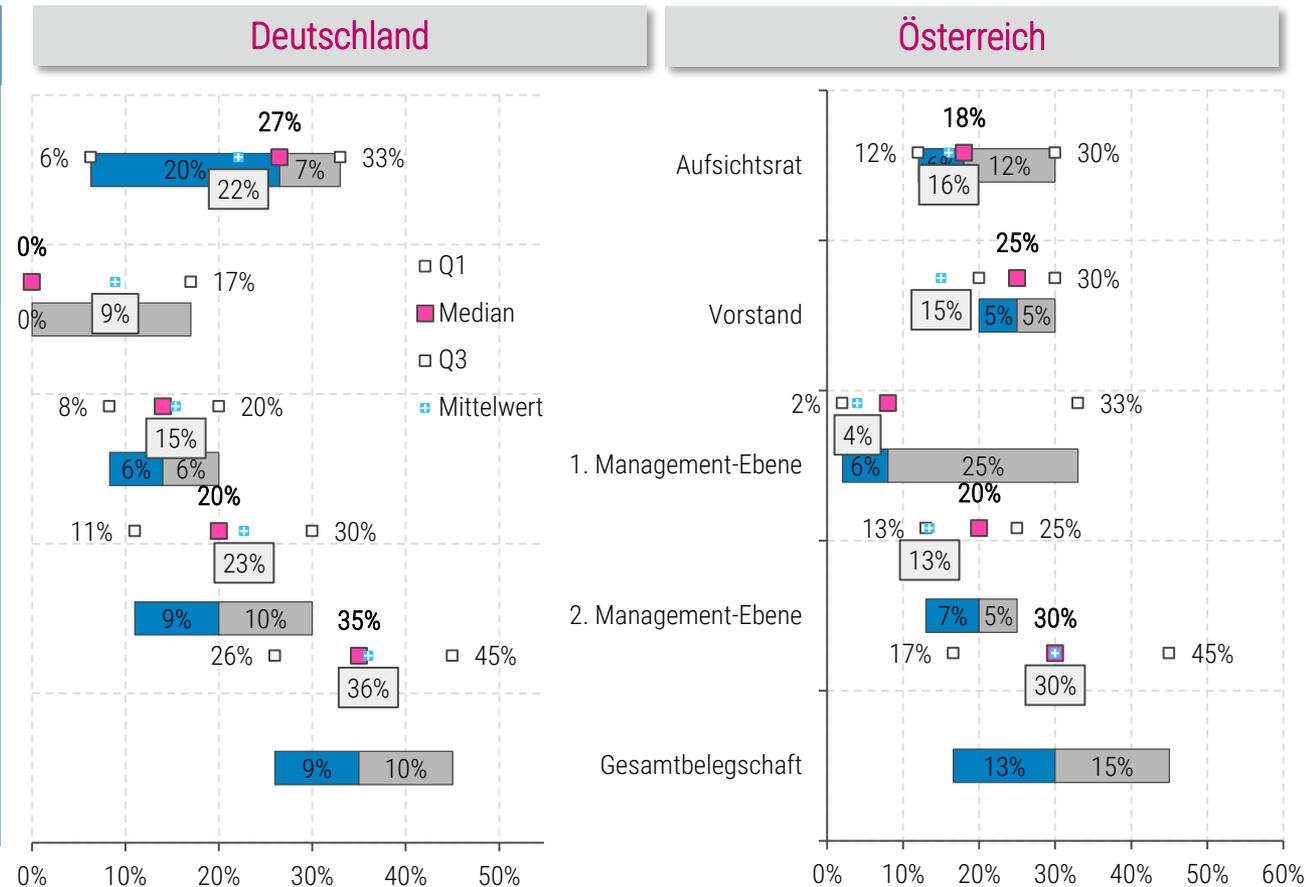
E GLEICHBERECHTIGTE TEILHABE VON FRAUEN UND MÄNNERN AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

E.3

Wie hoch liegt der Frauenanteil auf unterschiedlichen Ebenen Ihres Unternehmens?

Der aktuelle Anteil weiblicher Mitglieder im Aufsichtsrat liegt im Mittel bei 16%. Der Median weist einen leicht höheren Wert von 18% aus. Auf Vorstandsebene liegt der Median des Frauenanteil bei 25% (in Deutschland 0%), der Mittelwert erreicht hier 15%.

Im vorliegenden Studien-Sample beträgt der unternehmensübergreifende Frauenanteil im Mittel 30%.



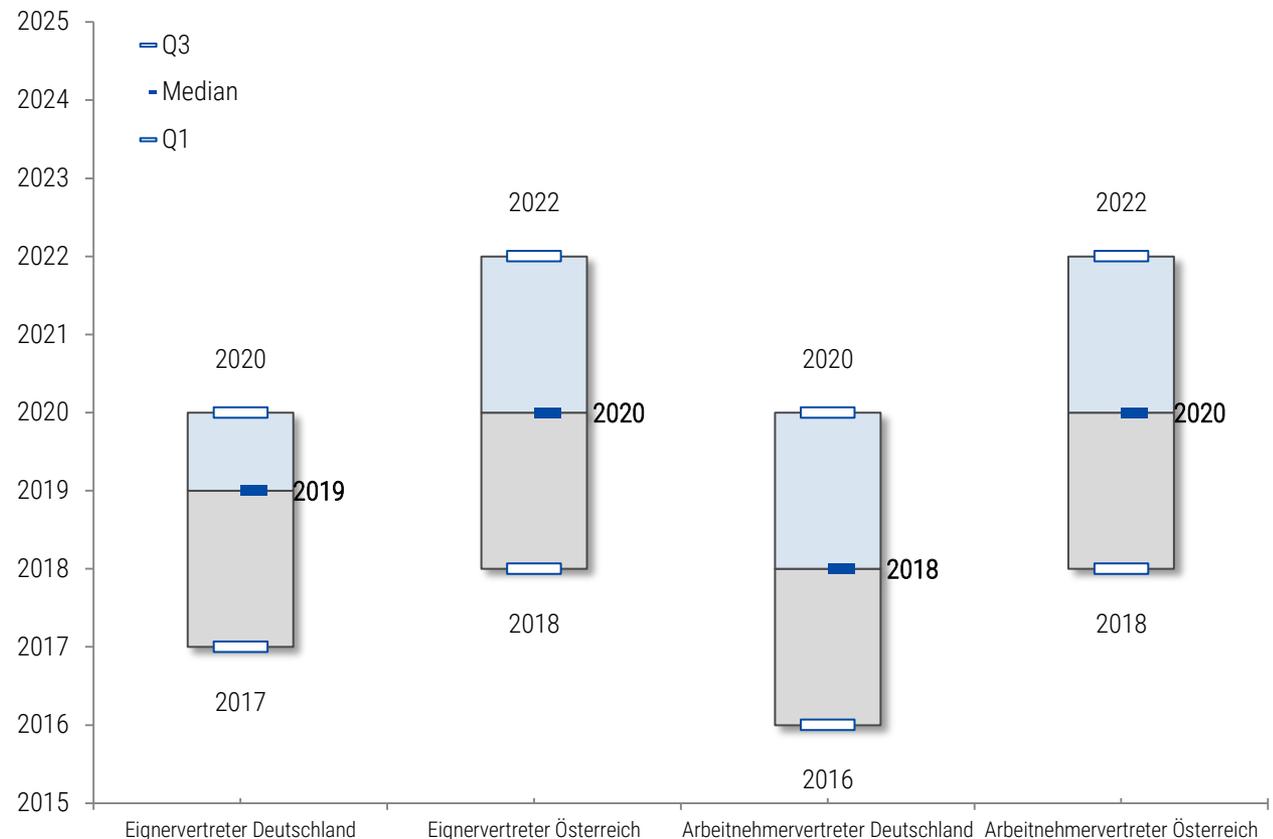
E GLEICHBERECHTIGTE TEILHABE VON FRAUEN UND MÄNNERN AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

E.4

In welchem Jahr könnte nach Ihrer Einschätzung in Ihrem Unternehmen ein Frauenanteil von 30 % im Aufsichtsrat realisiert werden?

Unternehmen gehen im Schnitt davon aus, dass sie die Zielvorgaben auf Eignerseite im Jahr 2020 und auf Arbeitnehmerseite im Jahr 2021 erreichen.

Sowohl auf Eigner- wie auch auf Arbeitnehmerseite wurden die Zielvorgaben bereits von einer Reihe an Unternehmen erfüllt.

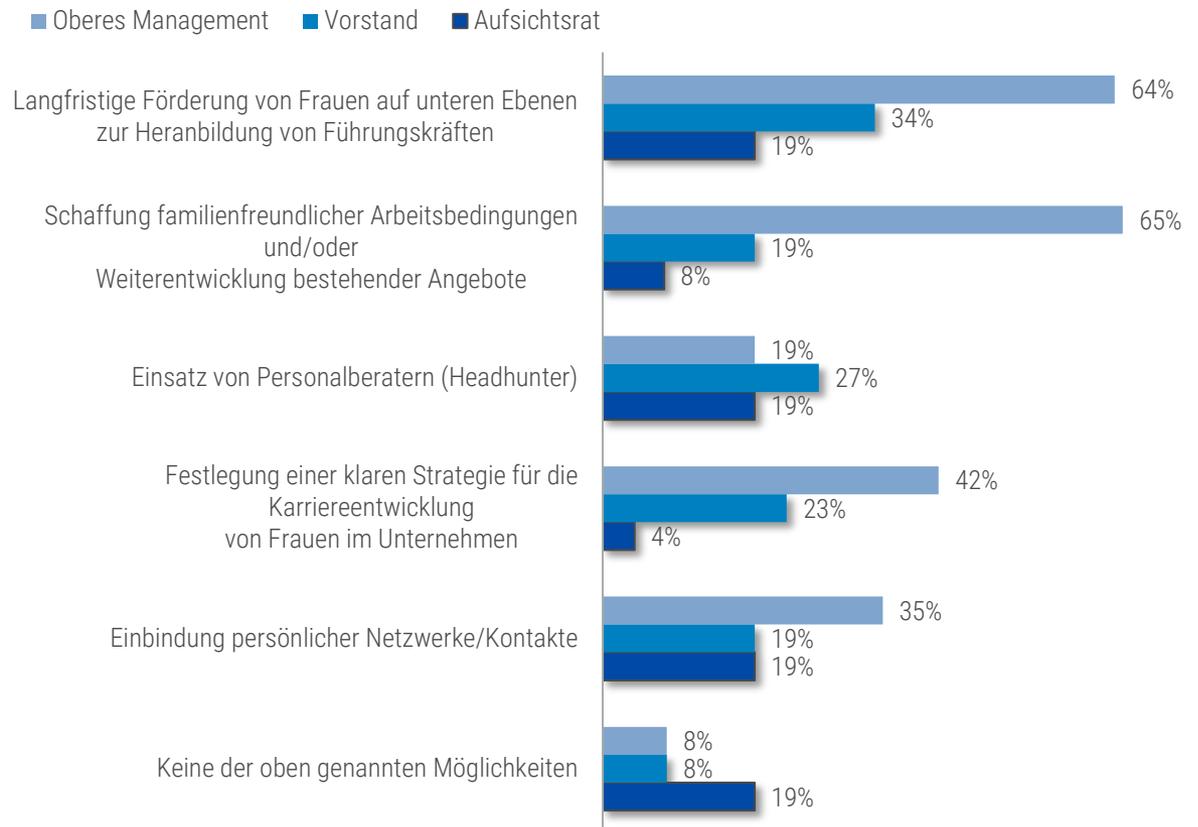


E GLEICHBERECHTIGTE TEILHABE VON FRAUEN UND MÄNNERN AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

E.5

Mit welchen Mitteln planen Sie die Erhöhung des Frauenanteils auf den verschiedenen Ebenen zu erreichen?

Eine langfristige Förderung von Frauen (inkl. der Schaffung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen) wird auf den oberen Führungsebenen als wirksames Mittel zur Erhöhung des Frauenanteils angesehen. Auf der Vorstandsebene halten nur noch ein Drittel der Befragten dieses Mittel für geeignet, auf Aufsichtsratsebene tendenziell noch weniger. Auf Vorstands- und Aufsichtsratsebene scheint die Einbindung von Personalberatern sinnvoll.





KIENBAUM TRENDSTUDIE ZUR VORSTANDS- UND AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG

Teil F

F KIENBAUM TRENDSTUDIE ZUR VORSTANDS- UND AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG

Derzeitige Situation und Herausforderungen

ANGEMESSENHEIT DER VERGÜTUNG

- › Die Gestaltung der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung ist ein wichtiger Bestandteil guter Unternehmensführung.
- › Bei der Gestaltung der Vergütung geht es zum einen um die Frage, wann eine Vergütung ihrer Höhe nach als angemessen empfunden wird. Zum anderen kann die Vergütung genutzt werden, um Anreize oder Signale zu setzen, die ein bestimmtes Verhalten fördern oder unterdrücken. Im nachfolgenden Abschnitt sind wir an Ihrer Meinung rund um dieses Thema interessiert.

Zielsetzung

- › *Erfassung des Verständnisses von Angemessenheit der Vergütung*
- › *Erfassung wichtiger Kompetenzen und Strukturen*

Themen

- 1 Vorstandsvergütung
- 2 Aufsichtsratsvergütung
- 3 D&O-Versicherung

F KIENBAUM TRENDSTUDIE ZUR VORSTANDS- UND AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG

Wesentliche Ergebnisse

- › Die **angemessene Relation der Vergütung** des Vorstandsvorsitzenden zu den Führungskräften und die tatsächliche im Unternehmen der Teilnehmer und am Markt **klaffen enorm auseinander**.
- › Ebenso die Relation Vorstand Belegschaft.
- › In Zukunft wird von einer **Stagnation der Vorstandsvergütung** ausgegangen.
- › Die **Struktur der Vergütung** und die sonstigen Bestandteile **wird konstant bleiben**.
- › **Nachhaltigkeitsaspekte werden** immer mehr **an Bedeutung gewinnen** und auch ein Anstieg der mehrjährigen Bemessungsgrundlage für die Vorstandsvergütung.
- › Die Meinung über eine passenden **Zielarchitektur** ist zwischen Vorstand und Aufsichtsrat **divergiert**. Einigkeit herrscht bei der Messung an Finanzziele.
- › Die **Aufsichtsratsvergütung wird als zu niedrig gesehen** und wird nach Meinung der Studienteilnehmer in Zukunft steigen.
- › Die Struktur der Vergütung wird gleich bleiben.
- › D&O Versicherungen sind eine fixer Bestandteil des Vergütungspakets werden aber länger nicht gepflegt und an die aktuellen Situationen angepasst.

F VORSTANDSVERGÜTUNG

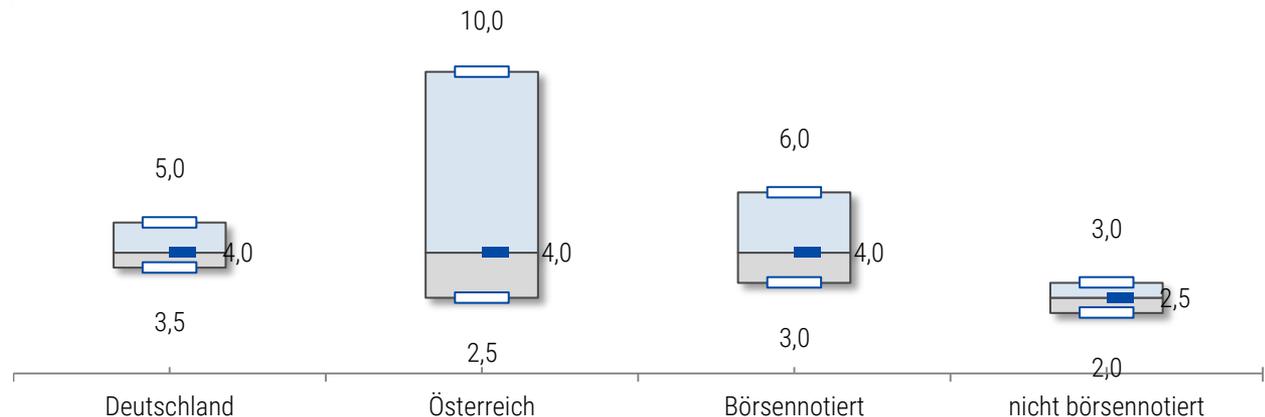
F KIENBAUM TRENDSTUDIE ZUR VORSTANDS- UND AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG

F.1

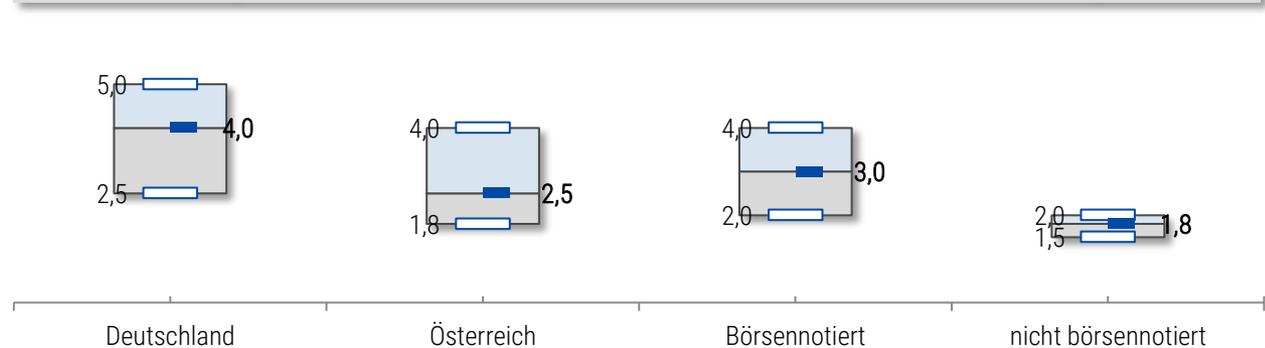
Welches Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Vergütung der direkt unterstellten Führungsebene halten Sie für angemessen? Wie ist das Verhältnis in Ihrem Unternehmen etwa ausgestaltet?

Die Befragten halten ein Verhältnis der Vergütung des Vorstandsvorsitzenden zur Vergütung der direkt unterstellten Führungsebene von 3,5:1 bis 10:1 für angemessen. Dieses Verhältnis steigt mit der Notierung an: in börsennotierten gelten Relationen von 3:1 bis 6:1 als angemessen.

Angemessene Relation Vorstandsvorsitzender zu erster Führungsebene



Relation im eigenen Unternehmen Vorstandsvorsitzender zu erster Führungsebene



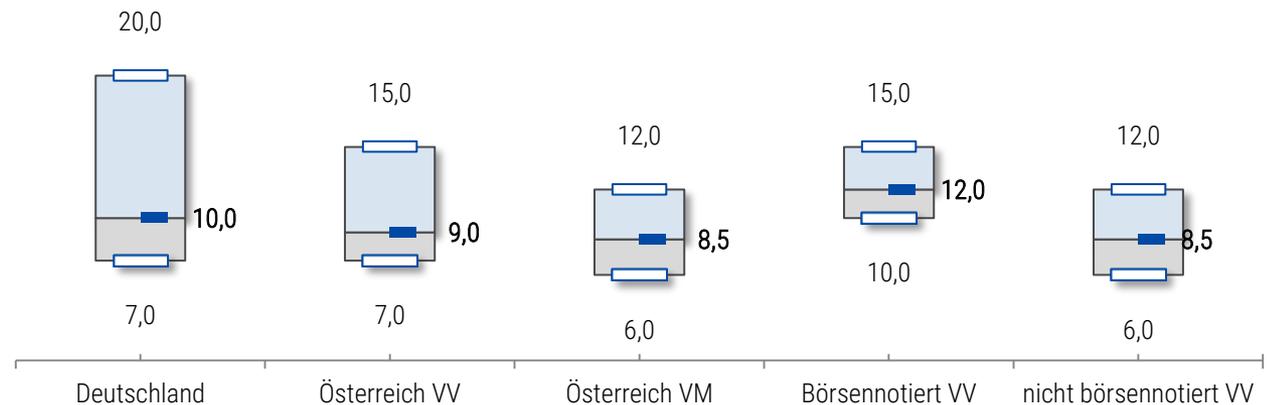
F.2

Welche Obergrenze halten Sie für das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Vergütung der Belegschaft für angemessen? Wie ist das Verhältnis in Ihrem Unternehmen etwa ausgestaltet?

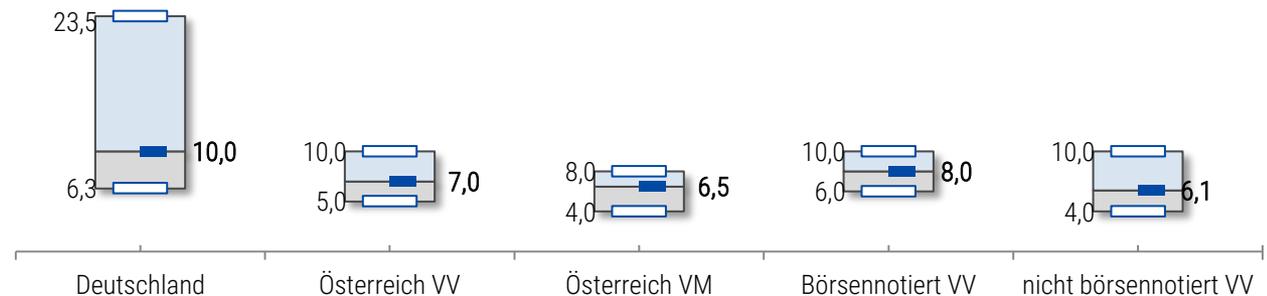
Die Teilnehmer halten ein Verhältnis der Vergütung eines ordentlichen Vorstandsmitglieds zur Vergütung der direkt unterstellten Führungsebene von 2:1 bis 4:1 für angemessen. Die Abhängigkeit dieser Relation von der Unternehmensgröße ist eher gering.

VV Vorstandsvorsitzender
VM Vorstandsmitglied

Angemessene Relation Vorstand zur Belegschaft



Relation im eigenen Unternehmen Vorstand zur Belegschaft



F.3

Wie beurteilen Sie das derzeitige Niveau der Vorstandsvergütung?

F.4

Was denken Sie, wie sich das Niveau der Vorstandsvergütung im kommenden Jahr entwickeln wird?

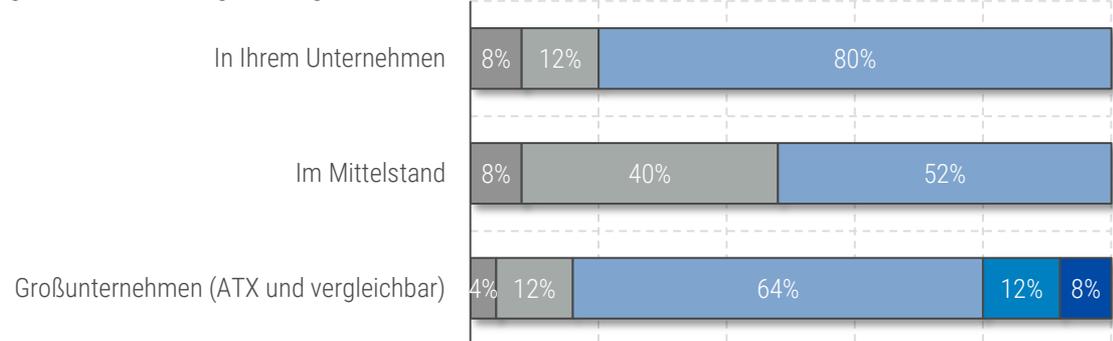
Das Vergütungsniveau in Großunternehmen wird oft als eher zu hoch eingeschätzt.

Im Mittelstand und im eigenen Unternehmen empfinden die Teilnehmer das Vergütungsniveau hingegen ganz überwiegend als angemessen.

Für die Zukunft erwarten viele Teilnehmer ein Stagnieren der Bezüge; besonders für das Vergütungsniveau im eigenen Unternehmen.

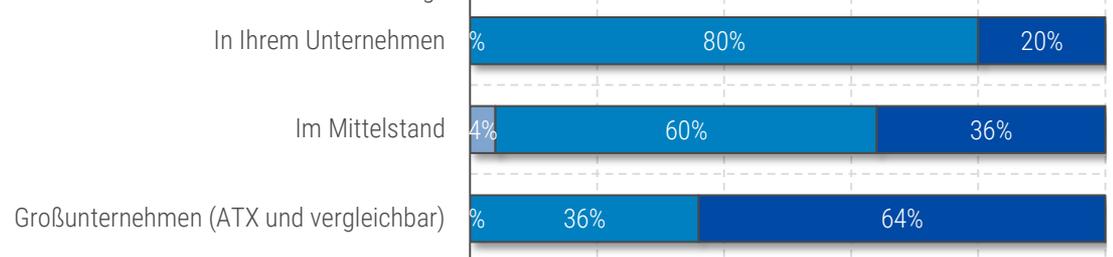
Niveau der Vorstandsvergütung

■ zu niedrig ■ eher zu niedrig ■ Angemessen ■ Eher zu hoch ■ Zu hoch



Künftige Entwicklung der Vorstandsvergütung

■ wird sinken ■ wird konstant bleiben ■ wird steigen



F.5

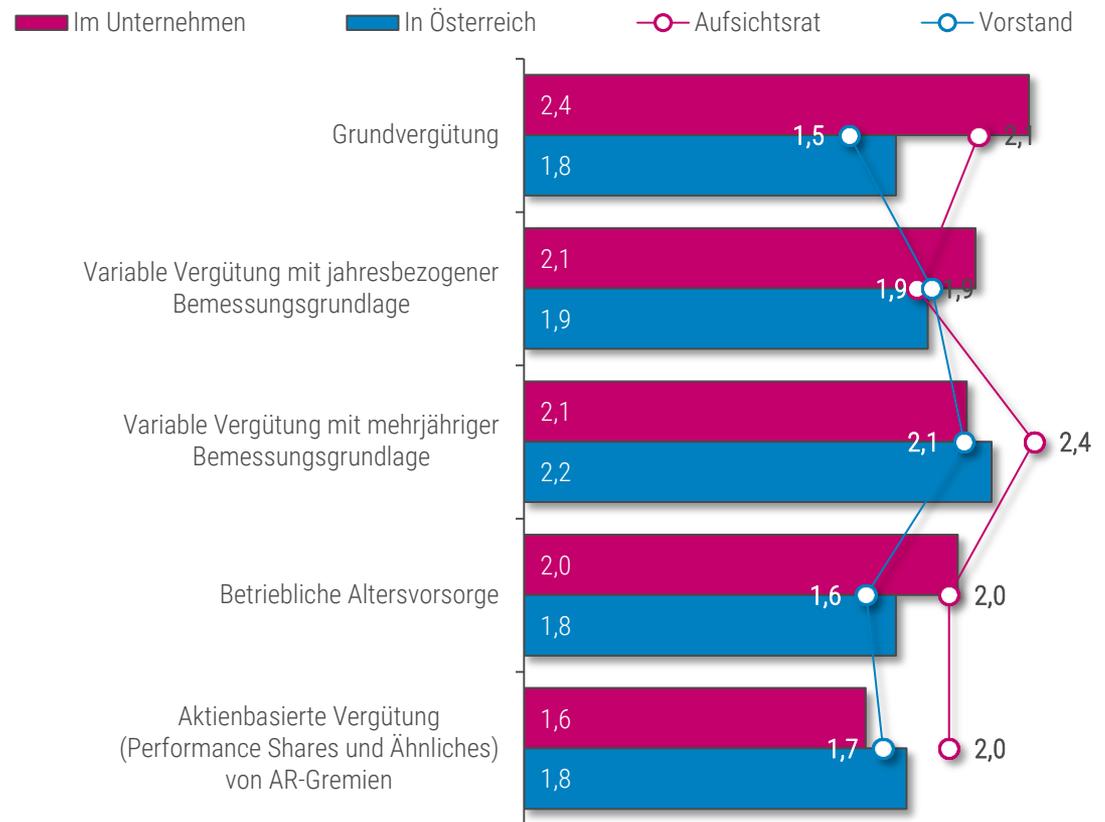
Wie wird sich der Anteil einzelner Vergütungskomponenten an der Gesamtvergütung zukünftig entwickeln?

Künftige Entwicklung der Gesamtvergütung (Liniendiagramm)

Aufsichtsräte und Vorstände haben ein unterschiedliches Bild in der Entwicklung der Bedeutung der Vergütungskomponenten.

Unterschied Studienteilnehmer zu Markt (Balkendiagramm)

Sämtliche Studienteilnehmer sind der Ansicht, dass die Vergütung steigen wird und langfristige Komponenten und Aktienpakete an Bedeutung gewinnen werden.



1 – Wird sinken / 2 – Konstant / 3 – Wird steigen

F.6

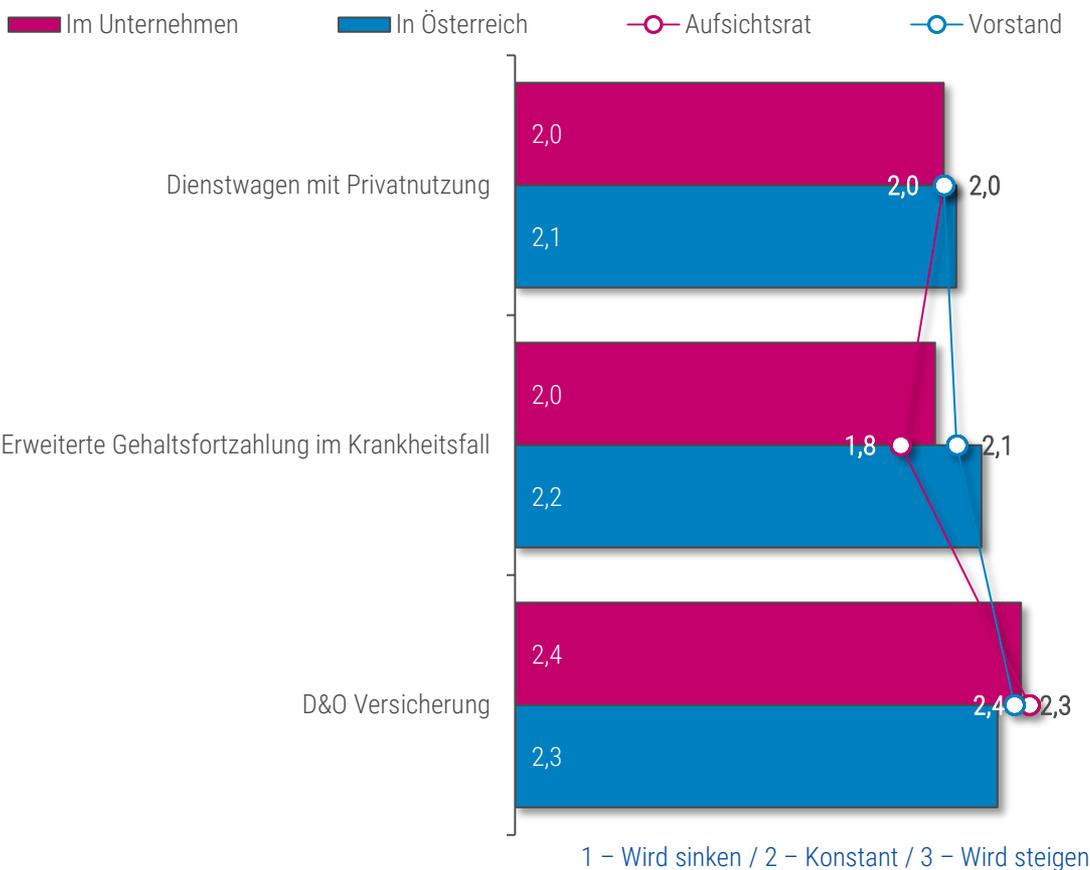
Wie wird sich die Bedeutung sonstiger Bestandteile der Vorstandsvergütung entwickeln?

Künftige Entwicklung (Liniendiagramm)

Aufsichtsräte und Vorstände sehen eine Konstanz an der Bedeutung der Zusatzkomponenten.

Unterschied Studienteilnehmer zu Markt (Balkendiagramm)

Die Bilder sind sehr homogen.



F.7

Wie bewerten Sie folgende Aussagen zur Bedeutung und Umsetzung von Nachhaltigkeit bei der Geschäftsleitungsvergütung?

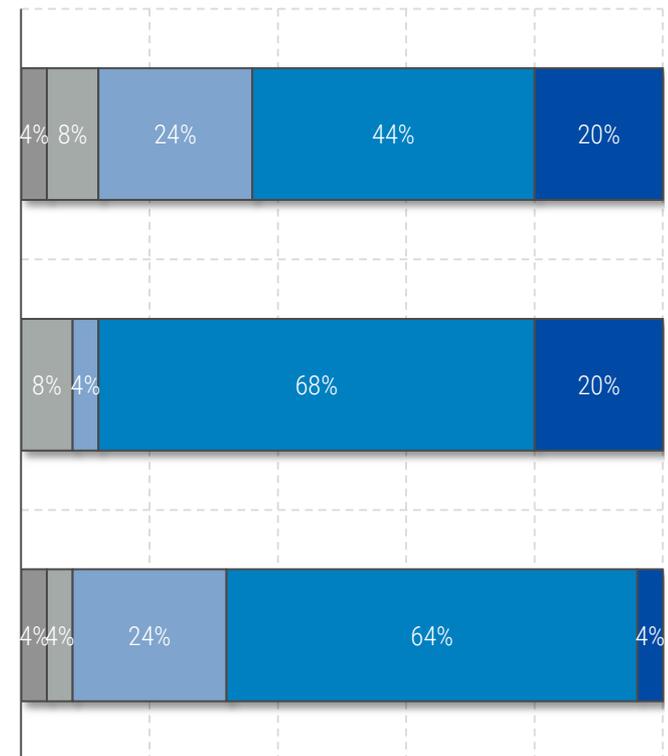
Insgesamt gehen viele Teilnehmer von einer steigenden Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Vorstandsvergütung aus. Dabei kommt der mehrjährigen variablen Vergütung eine herausgehobene Bedeutung zu. Auch auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtete Ziele werden von einer Mehrheit als sinnvoll angesehen.

■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Neutral ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

Auf eine nachhaltige Unternehmensführung ausgerichtete Ziele (bspw. Umweltschutz, Corporate Social Responsibility) sind ein wichtiges Instrument zur Umsetzung von Nachhaltigkeit bei der Vorstandsvergütung.

Ziele mit einer mehrjährigen Bemessungsperiode sind ein wichtiges Instrument zur Umsetzung von Nachhaltigkeit bei der Vorstandsvergütung.

Die Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten wird bei der Gestaltung der Geschäftsleitungsvergütung steigen.

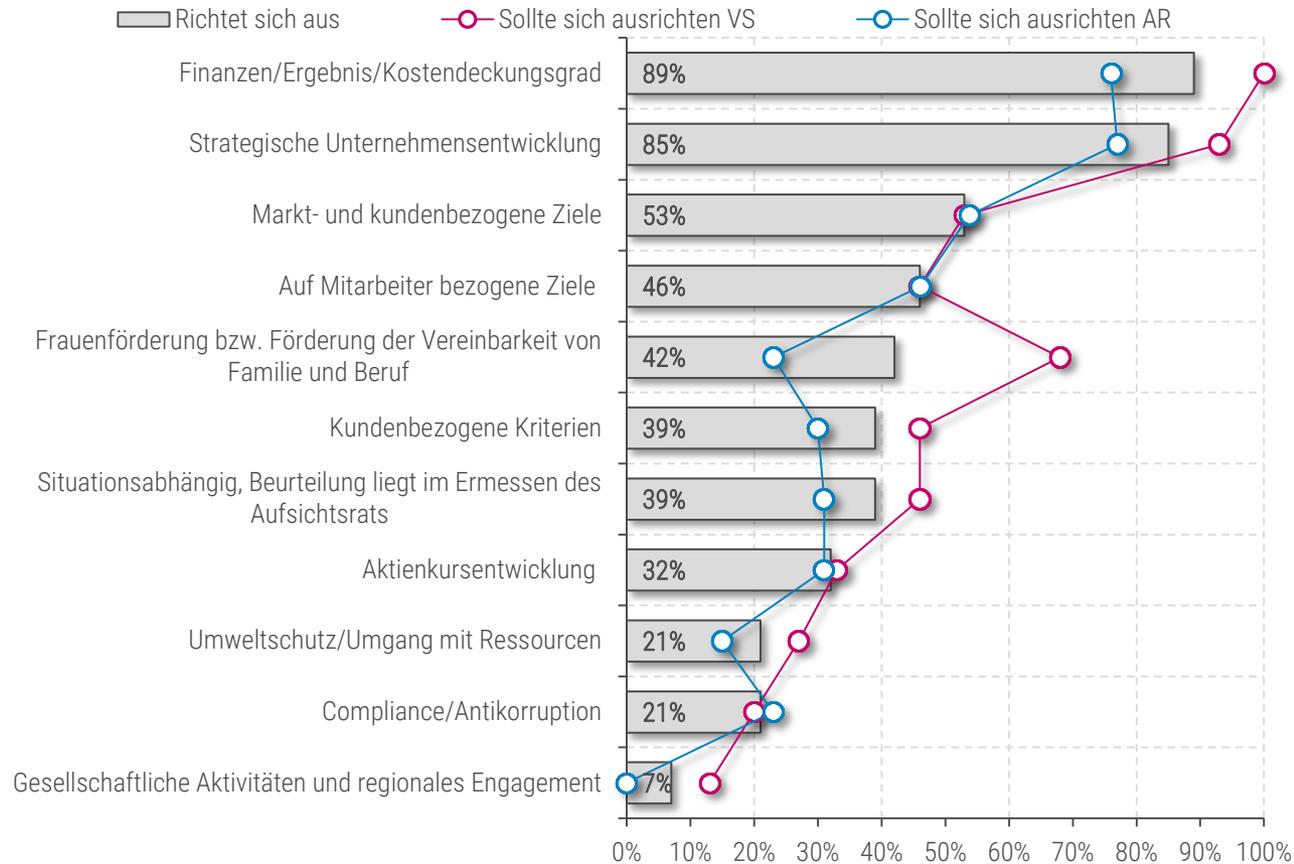


F KIENBAUM TRENDSTUDIE ZUR VORSTANDS- UND AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG

F.8

An welchen Zielen sollte sich die variable Vergütung der Vorstände Ihrer Meinung nach ausrichten? An welchen Zielen richtet sich die variable Vergütung, der Vorstände in Ihrem Unternehmen aus?

Bei den allermeisten Teilnehmerunternehmen richtet sich die Vorstandsvergütung an Finanz- und Kostenzielen aus. Aufsichtsräte und Vorstände wünschen sich häufig eine Ausrichtung ihrer Vergütung an markt- und kundenbezogenen Zielen. Weniger als die Hälfte der Teilnehmer haben solche Ziele bis dato etabliert. Ein großer Teil der Vorstände spricht sich zudem für mitarbeiterbezogene Ziele (bspw. Mitarbeiterzufriedenheit) aus.



F AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG

F.9 F.10

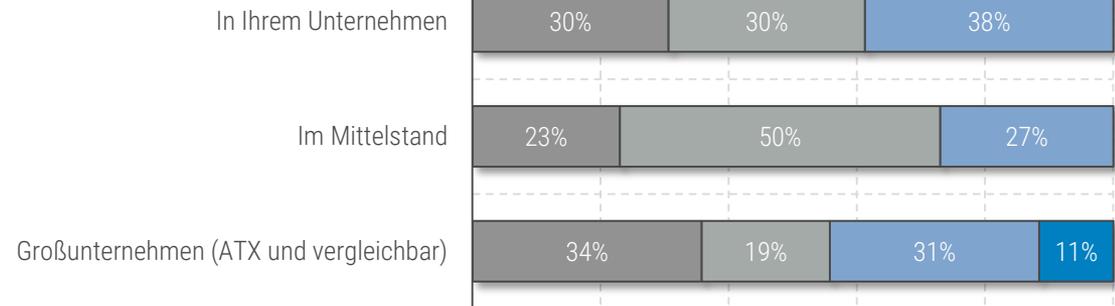
Wie beurteilen Sie das derzeitige Niveau der Aufsichtsratsvergütung?

Was denken Sie, wie sich das Niveau der Aufsichtsratsvergütung im kommenden Jahr entwickeln wird?

Das Vergütungsniveau in Großunternehmen wird meist als angemessen – teilweise sogar als zu hoch – angesehen. Hingegen verdienen Aufsichtsräte im Mittelstand nach Auffassung der Befragten häufig zu wenig. Sowohl in Großunternehmen wie auch im Mittelstand rechnen viele Teilnehmer mit einem weiteren Anstieg der Vergütungshöhen in den kommenden Jahren. Für das eigene Unternehmen gehen die meisten Teilnehmer allerdings von einem Stagnieren der Vergütungshöhen aus.

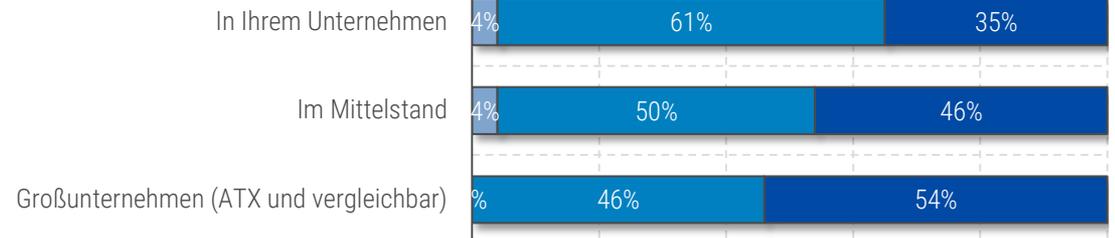
Niveau der Aufsichtsratsvergütung

■ zu niedrig ■ eher zu niedrig ■ Angemessen ■ Eher zu hoch ■ Zu hoch



Künftige Entwicklung der Aufsichtsratsvergütung

■ wird sinken ■ wird konstant bleiben ■ wird steigen

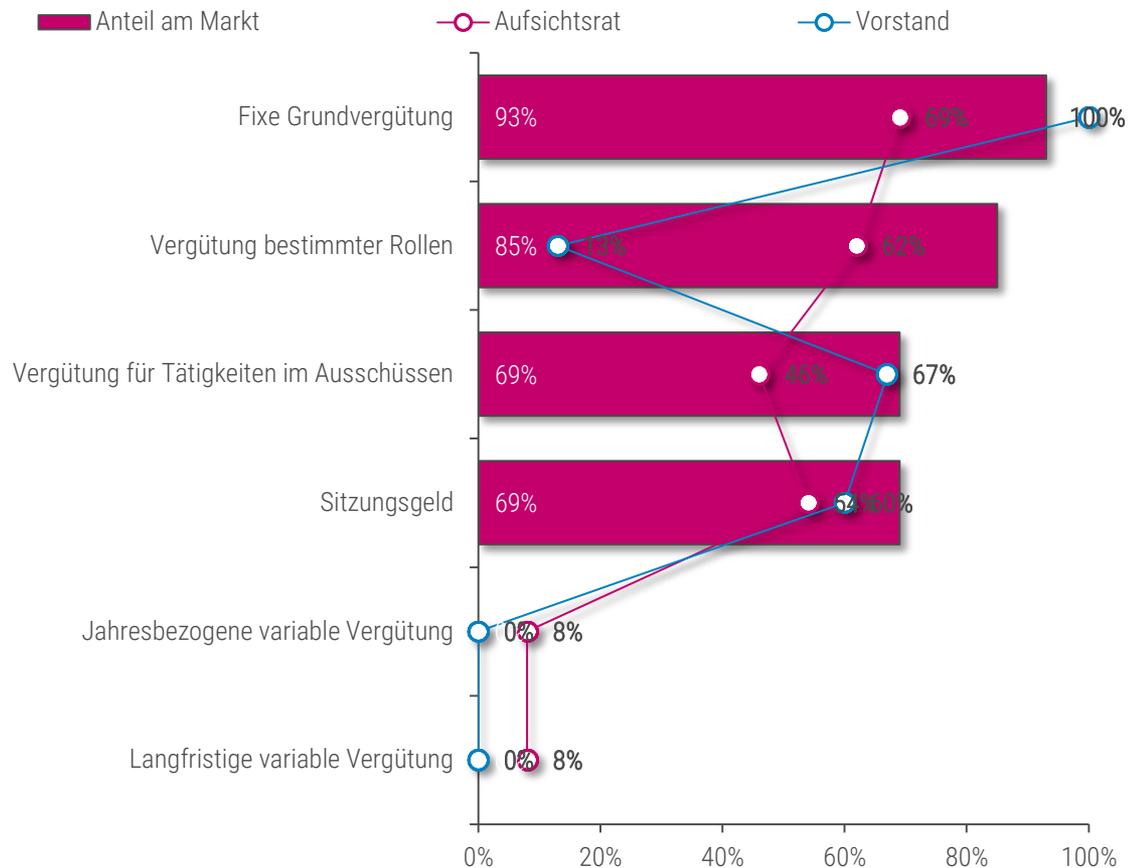


F KIENBAUM TRENDSTUDIE ZUR VORSTANDS- UND AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG

F.11

Welche Bestandteile hat die Aufsichtsratsvergütung in Ihrem Unternehmen? Welche Bestandteile sollte die Vergütung von Aufsichtsratsmitgliedern im Idealfall umfassen? Was glauben Sie, wie sich die allgemeine Bedeutung dieser Vergütungskomponenten in Zukunft entwickeln wird?

Die Befragten sind sich weitestgehend einig darin, dass die AR-Vergütung fixe und erfolgsunabhängige Bestandteile (Vergütung bestimmter Rollen und der Ausschusstätigkeit) umfassen sollte. Erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile sind deutlich umstrittener. Lediglich 8 % der Teilnehmer setzen eine erfolgsabhängige Vergütung für den Aufsichtsrat ein.



F1 D&O-VERSICHERUNG

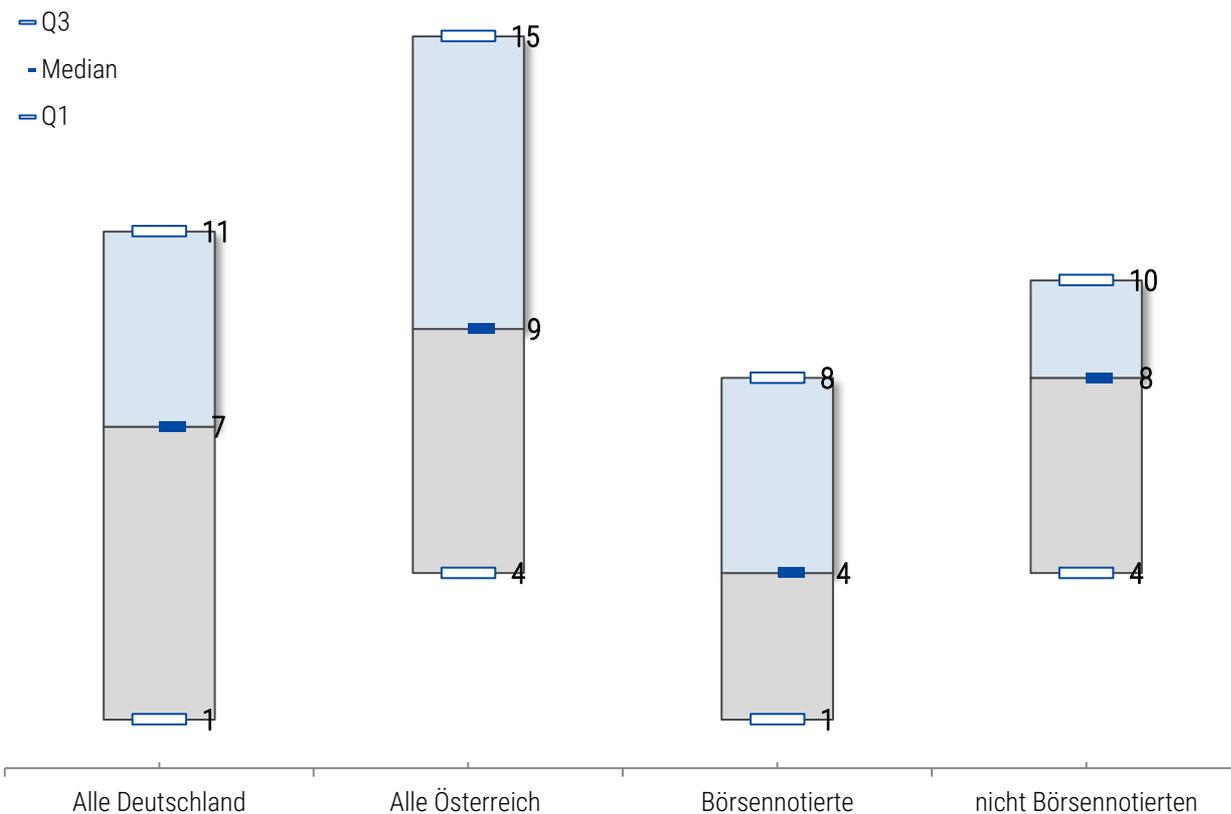
F KIENBAUM TRENDSTUDIE ZUR VORSTANDS- UND AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG

F1 D&O-Versicherung

F.12

Sofern in Ihrem Unternehmen eine D&O-Versicherung existiert – wann wurde diese abgeschlossen bzw. zuletzt angepasst?

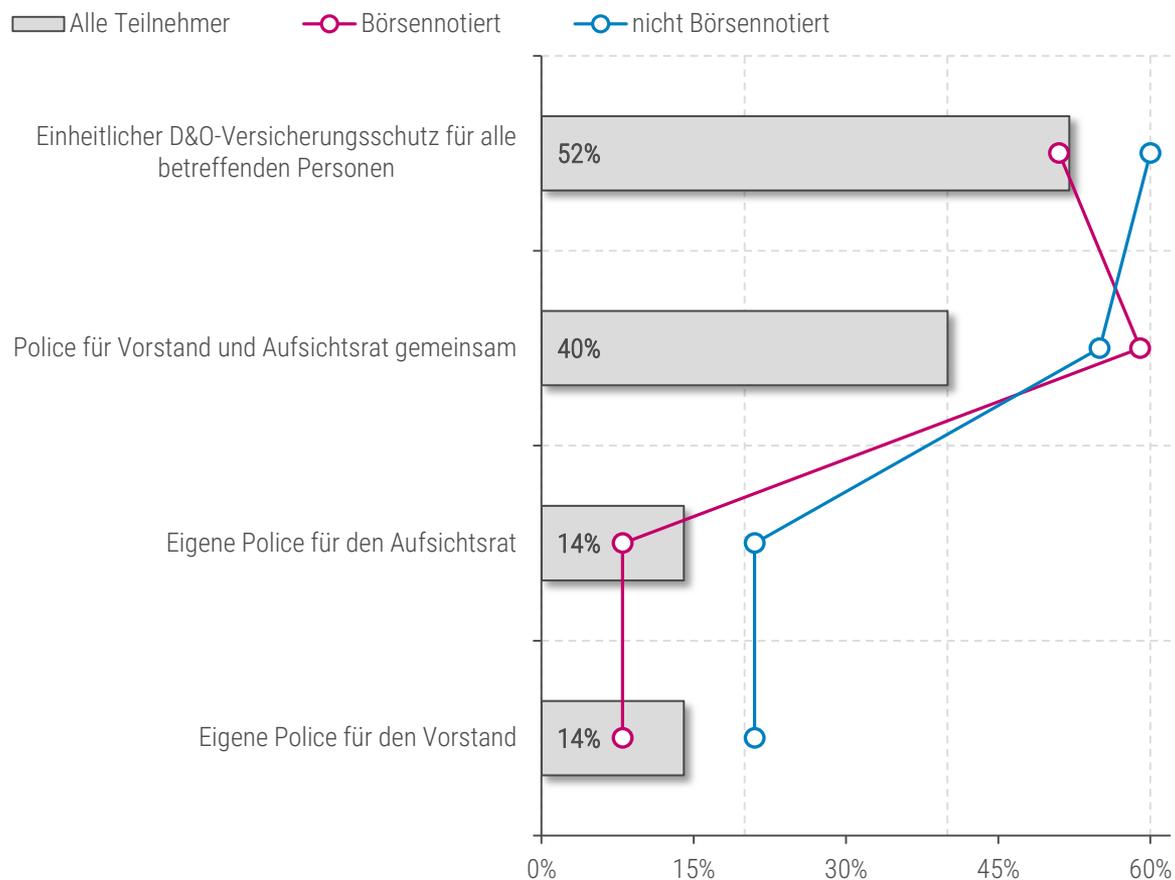
100% der teilnehmenden Unternehmen verfügen über eine D&O-Versicherung.
Die Anpassung der Versicherung erfolgte im Durchschnitt zum letzten mal vor 10 Jahren.



F.13

Existieren in Ihrem Unternehmen getrennte D&O-Policen für verschiedene Personenkreise oder besteht ein einheitlicher D&O-Versicherungsschutz?

Mit über 50% besteht bei den befragten Teilnehmern ein einheitlicher D&O-Versicherungsschutz für alle betreffenden Personen. Zudem gibt nahezu die Hälfte der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen eine Police für den Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam abgeschlossen wurde.



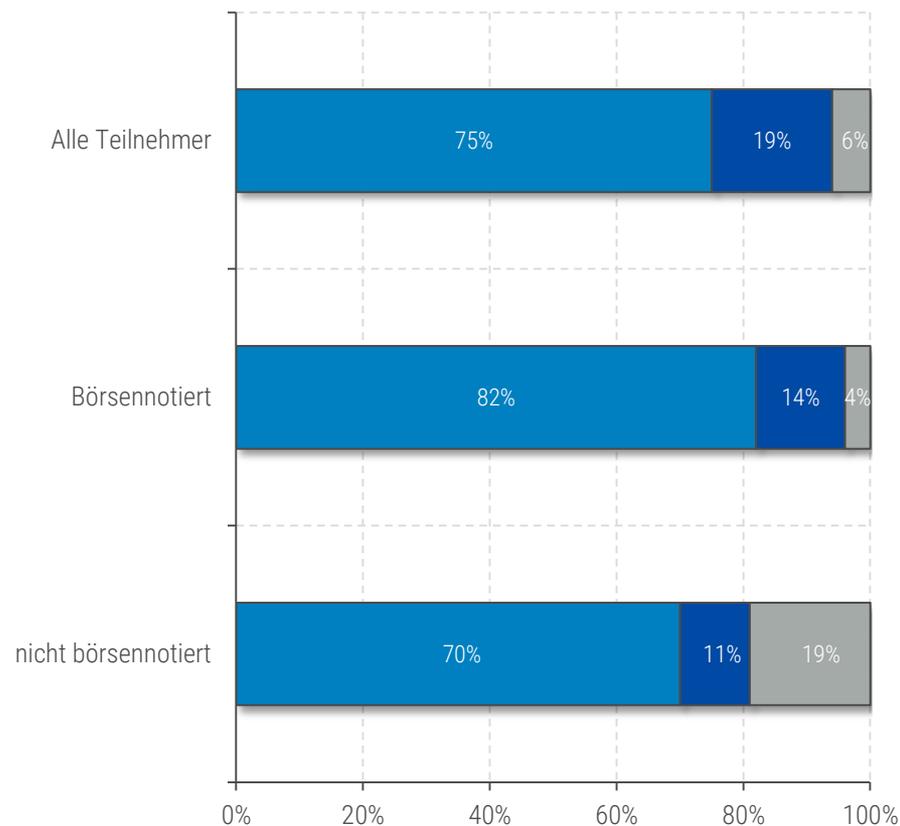
F1 D&O-Versicherung

F.14

Existiert in Ihrem Unternehmen zusätzlich oder im Rahmen der D&O-Versicherung eine Strafrechtsschutzversicherung (für Gesellschaftsorgane), welche die Abwehrkosten im Zusammenhang mit strafrechtlichen Ermittlungen bzw. Verfahren abdeckt?

Eine zusätzliche oder im Rahmen der D&O-Versicherung bereits bestehende Strafrechtsschutzversicherung besteht bei knapp 75% der befragten Teilnehmer.

■ Ja ■ Nein ■ Keine Angabe



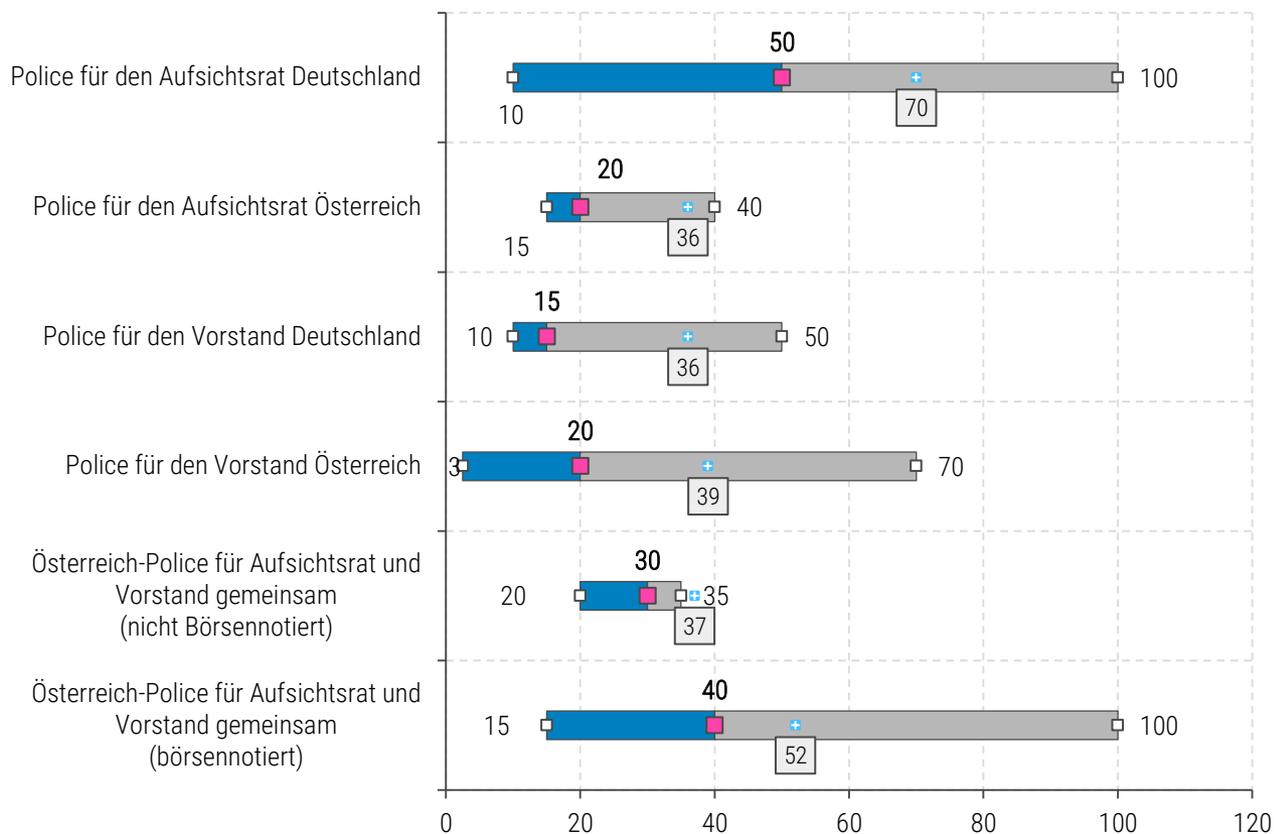
F KIENBAUM TRENDSTUDIE ZUR VORSTANDS- UND AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG

F1 D&O-Versicherung

F.15

Welche Deckungssumme hat die D&O-Versicherung in Ihrem Unternehmen?

In der Höhe der Deckungssumme der D&O-Versicherung werden im zugrunde liegenden Sample einige Spreizungen ersichtlich. Über alle Studienteilnehmer hinweg liegt die im Durchschnitt ermittelte Deckungssumme für den Aufsichtsrat bei 36 Mio. Euro und für den Vorstand bei 39 Mio. Euro.

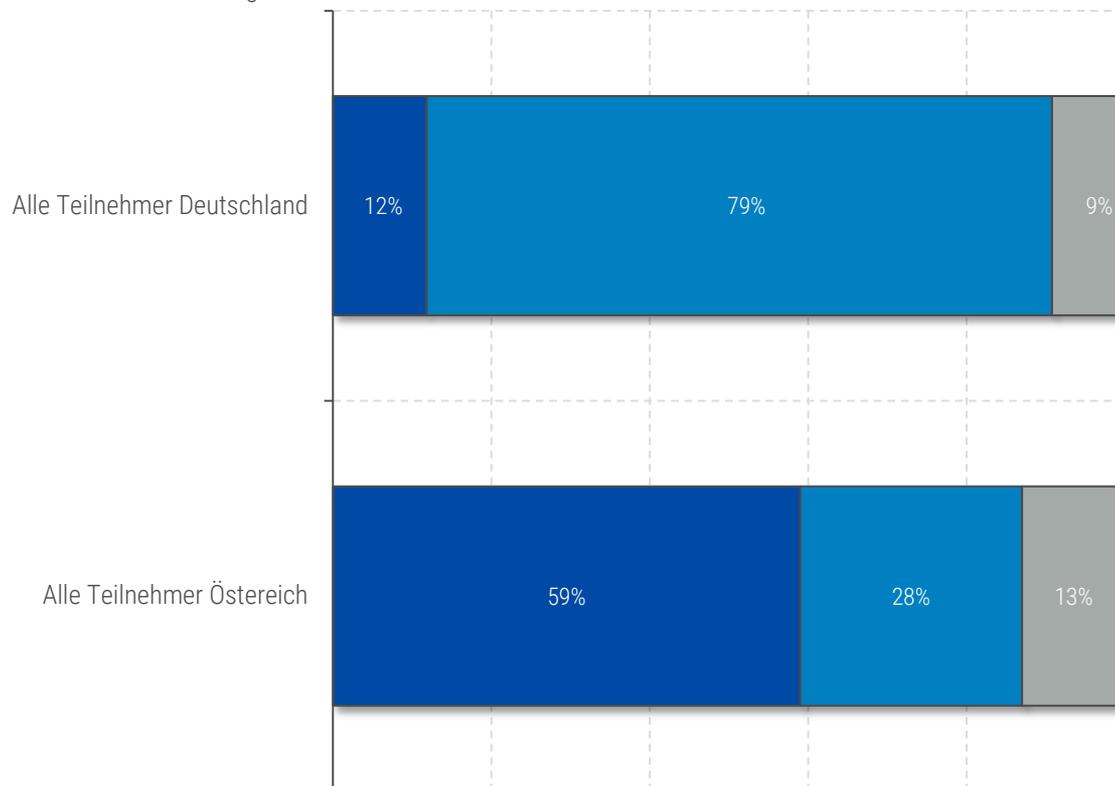


F.16

Ist die D&O-Versicherung in Ihrem Unternehmen bereits in Anspruch genommen worden?

In der großen Mehrheit der beteiligten Unternehmen (ca. 80%) in Deutschland wurde die D&O-Versicherung bisher nicht in Anspruch genommen. In Österreich wurde diese bei 60% der teilnehmenden Unternehmen in Anspruch genommen

■ Ja ■ Nein ■ Keine Angabe





Kienbaum