



Erschienen in WPg 24.2016, S. 1383

# Entwicklungen der Aufsichtsratsstätigkeit in den Jahren 2016/2017

Von RAin Dr. Rita Pikó, LL.M. (Exeter)

## +++ WEITERE PRODUKTE DES IDW +++

### **IDW Positionspapier „Frauenquote“**

- » Angaben zur Frauenquote als Bestandteil der Erklärung zur Unternehmensführung – Mögliche Auswirkungen auf Bestätigungsvermerk und Prüfungsbericht (Stand: 28.09.2016)
- » [www.idw.de](http://www.idw.de)
  - » IDW Verlautbarungen
  - » IDW Positionspapiere

# Entwicklungen der Aufsichtsrats-tätigkeit in den Jahren 2016/2017

Von RAin Dr. Rita Pikó, LL. M. (Exeter)

*Kein Jahr vergeht, in dem der Aufsichtsrat sich nicht mit neuen Anforderungen an seine Qualifikation oder seine Zusammensetzung auseinandersetzen muss: Das Gremium hat derzeit die Vielfältigkeit seiner Zusammensetzung wie auch seine Sektorkennntnis unter die Lupe zu nehmen. Die Verschärfung der Anforderungen an die Qualifikation geht einher mit der Erweiterung seiner Kontrollaufgaben und Verantwortung. Damit verbunden ist eine stärkere Einbindung in Leitungsentscheidungen. In der Praxis ist dabei die im AktG vorgesehene strikte Trennung zwischen Leitungs- und Kontrollorgan nur mit einem Balanceakt zu bewerkstelligen.*

## 1 Einleitung

In den vergangenen Jahren haben der Gesetzgeber und die Regierungskommission Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) sich regelmäßig mit Aufsichtsrats-themen befasst. So hat die Regierungskommission am 13.10.2016 u.a. neue Empfehlungen zur Zusammensetzung und zu den Kompetenzen des Aufsichtsrats (AR) beschlossen.<sup>1</sup> Mit dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst vom 24.04.2015 die Zusammensetzung des Gremiums hinsichtlich der Geschlechtervielfalt geregelt.<sup>2</sup> Zudem ist das Organ aufgrund der neuen Anforderungen des Abschlussprüfungsreformgesetzes (AREG) vom 10.05.2016<sup>3</sup> gefordert sicherzustellen, dass die Kenntnisse in seinem

Gremium mit dem Geschäft der Gesellschaft korrelieren und seine Mitglieder diesen Anforderungen durch mitgebrachte Qualifikationen und stete Weiterbildungsmaßnahmen genügen. Die u.a. durch das AREG bedingte Intensivierung der Überwachungstätigkeit führt letztlich zu einer stärkeren Einbindung des AR in das operative Geschäft der Gesellschaft. Entsprechend erhöht sich die Verantwortung des Gremiums, wie auch seine Haftung. Mit dem AREG wurden bei Pflichtverletzungen im Zusammenhang mit der Abschlussprüfung Sanktionen für Mitglieder des Prüfungsausschusses und AR von Unternehmen von öffentlichem Interesse eingeführt. Gleichzeitig stellt sich die Grundsatzfrage, ob die stärkere Involvement des Kontrollgremiums das im deutschen AktG niedergelegte Two-Tier-Board-System verwässert.

<sup>1</sup> Regierungskommission DCGK vom 02.11.2016 (www.dcgk.de; Abruf: 16.11.2016); dazu Gentz, WPg 2016, S. 1329 (in dieser Ausgabe). <sup>2</sup> BGBl. I 2015, S. 642. <sup>3</sup> BGBl. I 2016, S. 1142. Das AREG dient der Umsetzung der prüfungsbezogenen Regelungen der überarbeiteten EU-Abschlussprüferrichtlinie 2014/56/EU sowie der Ausführung der entsprechenden Vorgaben der EU-Abschlussprüferverordnung Nr. 537/2014.



## 2 Professionalisierung des Aufsichtsrats

### 2.1 Persönliche Eignung

Mitglied eines AR kann im Grundsatz jede natürliche und unbeschränkt geschäftsfähige Person werden (§§ 100, 105 AktG). Im Gegensatz zum KWG und VAG setzt das Aktienrecht bisher – mit Ausnahme des Finanzexperten – weder eine Sach- noch Fachkunde voraus. Jedes Gremiumsmitglied hat dabei eine Mindestkenntnis und Fähigkeit zu besitzen oder sich anzueignen, um auch ohne fremde Hilfe allgemeine Geschäftsvorgänge beurteilen zu können. Darüber hinaus verlangt Ziffer 5.4.1 Abs. 1 DCGK<sup>4</sup> die zu einer Mandatsausübung erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen.

### 2.2 Sektorkenntnis

Das im Juni 2016 in Kraft getretene AREG erweitert die gesetzlichen Anforderungen an die fachliche Qualifikation des AR sowie des Prüfungsausschusses. Künftig müssen Mitglieder des AR mit dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut sein (Sektorkenntnis, § 100 Abs. 5 AktG). Die Gesetzesbegründung verwendet dabei „Sektor“ synonym mit „Geschäftsfeld“.<sup>5</sup> Sektor meint die weit gefasste Zuordnung des geschäftlichen Tätigkeitsfelds der Gesellschaft zu einem bestimmten Bereich<sup>6</sup>, wie Automobilsektor, Energiesektor oder Chemiesektor. Der Sektor ist der Oberbegriff für das konkrete Geschäftsmodell der Gesellschaft. Stellt ein Unternehmen Autoalarmanlagen her, so wäre das Geschäftsmodell Automobilelektronik und das Unternehmen im Automobilsektor tätig. Dabei muss die Sektorkenntnis nicht bei jedem einzelnen Mitglied vorhanden sein. Es genügt, wenn der AR in der Gesamtheit mit dem Sektor vertraut ist. Entsprechend ist der Blick nicht auf die neubestellten Mitglieder im Einzelnen zu richten, sondern auf das gesamte Organ, das die Sektorkenntnis aufzuweisen hat. Das Gleiche gilt gemäß § 107 Abs. 4 AktG auch für den Prüfungsausschuss, der in seiner Gesamtheit über die Sektorkenntnis verfügen muss. Es ist weiterhin nicht erforderlich, dass jedes Mitglied des AR im Vorfeld seiner Bestellung praktische Erfahrung in dem Sektor gesammelt haben muss, in dem das Unternehmen tätig ist. Die neue Anforderung der Sektorkenntnis ist auf bereits bestellte Organmitglieder nicht anzuwenden. Erst bei der nächsten Nach- oder Neubestellung ab dem 17.06.2016 ist die Anforderung zu beachten. Sofern ein bereits bestell-

tes Ersatzmitglied nach diesem Datum in das Gremium nachrückt, löst dies ebenfalls nicht die Pflicht zur Anwendung der neuen Vorgaben aus.

### 2.3 Qualifizierung

Die Wahrnehmung der Aus- und Fortbildungsmaßnahmen gemäß Ziffer 5.4.5 Abs. 2 DCGK ist eine Sorgfaltspflicht i. S. von § 116 Satz 1 AktG, bei der die Mitglieder des AR von der Gesellschaft unterstützt werden sollen. Vorstand und AR müssen sich in ihrer Entsprechenser-

**Neue wie auch bestehende Mitglieder des Aufsichtsrats haben eine Aus- und Fortbildungspflicht.**

klärung gemäß § 161 AktG dazu erklären.<sup>7</sup> Nach einer Untersuchung erreicht diese Empfehlung des DCGK eine 100%ige Akzeptanz bei den 160 im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen (160 DAX-Unternehmen) und eine 68,4%ige Zustimmung im sonstigen Prime Standard sowie 93,3% Zustimmung im General Standard.<sup>8</sup> Doch wie werden Aus- und Fortbildungsmaßnahmen gestaltet und wer nimmt an solchen Fortbildungsprogrammen teil?

Die Pflicht zur Aus- und Fortbildung haben neu bestellte wie auch bestehende Mitglieder des AR. Eine Möglichkeit, dem nachzukommen, ist die Teilnahme an institutionalisierten Aus- und Fortbildungsprogrammen, die speziell für aktive Mitglieder von AR und für solche, die ein Mandat anstreben, entwickelt wurden. Alternativ kann das Gremium sog. Inhouse-Schulungen durchführen und seine Mitglieder zu einzelnen Themen durch hierauf spezialisierte Berater schulen lassen. Mittels solcher Schulungen kommen die Teilnehmer ihrer Verpflichtung gemäß Ziffer 5.4.5 Abs. 2 DCGK nach. Ziel dieser Schulungen ist, diejenigen Mindestkenntnisse zu vermitteln, die notwendig sind, um üblicherweise anfallende Geschäftsvorgänge ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können. Auch müssen

<sup>4</sup> In der Fassung vom 05.05.2015. <sup>5</sup> BT Drucks. 18/7219, S. 56. <sup>6</sup> Behme/Zickgraf, AG Report 2016, R132, 133. <sup>7</sup> Ausführlich vor allem zur Frage der Kostentragung Pikó/Redenius-Hövermann, Der Aufsichtsrat 2015, S. 170f. <sup>8</sup> v. Werder/Turkali, DB 2015, S. 1357, 1362.

AR-Mitglieder mit Spezialkenntnissen, die in dem Unternehmen für die Überwachung notwendig oder zumindest zweckmäßig sind, diese einsetzen.<sup>9</sup>

Welche Gremiumsmitglieder nutzen ein Qualifizierungsprogramm? Die Beobachtung der vergangenen sechs Jahre im Rahmen eines solchen institutionalisierten Qualifizierungsprogramms zeigt, dass sich der Frauenanteil der Teilnehmer in den Jahren 2014 bis 2016 auf mittlerweile über 50% erhöht hat, wohingegen in den Jahren zwischen 2010 und 2013 der Frauenanteil lediglich bei einem Drittel lag. Zudem hat sich seit 2014 die Altersstruktur der Teilnehmer wesentlich verjüngt. Dabei wurden regelmäßig auch Arbeitnehmervertreter geschult. Die Teilnehmer kamen überwiegend aus Deutschland, einige aus Österreich und der Schweiz. Insgesamt nahmen vorwiegend potenzielle Mitglieder des AR in Vorbereitung ihrer Mandatsübernahme an diesen institutionellen Qualifizierungsprogrammen teil.<sup>10</sup> Dies lässt wiederum vermuten, dass aktive AR-Mitglieder auf interne, von der Gesellschaft organisierte Weiterbildungsmaßnahmen setzen.

Wie kann die notwendige Vertrautheit mit dem Sektor erworben werden? Nach der Gesetzesbegründung zum AReG kann eine Vertrautheit mit dem Geschäftsfeld der Gesellschaft in Betracht kommen, wenn einzelne Mitglieder durch intensive Weiterbildungen Sektorkenntnisse erworben haben.<sup>11</sup> Mit intensiver Weiterbildung sind nicht die oben erläuterten allgemeinen Schulungsprogramme zur Professionalisierung von AR gemeint. Eine Sektorkennntnis lässt sich vielmehr über Tagungen und Veranstaltungen im Zusammenhang mit den jeweiligen Sektoren über einen gewissen Zeitraum erarbeiten. Vertrautheit kann weiterhin durch eine Beschäftigung mit dem Sektor durch Tätigkeiten im Beteiligungsmanagement oder als langjähriger Angehöriger der beratenden Berufe erworben werden. Vorbildung sowie Erfahrungen in dem Sektor sind von Bedeutung. In Betracht kommen damit Unternehmensberater oder Rechtsanwälte, die eine

fundierte Erfahrung haben, weil sie sich auf einen bestimmten Sektor über einen langen Zeitraum spezialisiert haben, etwa Health Care oder Chemie.

Eine andere Frage hingegen ist, wie ein neu bestelltes Mitglied des AR erfolgreich das Unternehmen kennenlernen kann. In gut geführten Unternehmen wird ein neues Mitglied des AR mit Unterstützung des Vorstands und des bestehenden AR in das Unternehmen mit einem Basisprogramm eingeführt. Ein solches Einführungsprogramm spiegelt die Kultur der Geschäftsleitung und deren gelebte Corporate Governance wider. Das neue Organmitglied kann die einzelnen Vorstände und ihre

**Vorstand und bestehender Aufsichtsrat sollten neue Mitglieder des Aufsichtsrats aufgrund eines Basisprogramms in die Gesellschaft einführen.**

jeweiligen Ressorts in persönlichen Gesprächen außerhalb regulärer Gremiumssitzungen kennenlernen und dabei in ihre Verantwortungsbereiche eingeführt werden. Das neue Mitglied sollte die entscheidenden statutarischen Unterlagen vom Vorstand oder mit seiner Unterstützung erhalten und die Leiter der Abteilungen, vor allem die von Recht, Compliance, Revision, Controlling, Kommunikation sowie die der operativen Bereiche persönlich kennenlernen und aus deren Perspektive den Unternehmensbereich vorgestellt bekommen. Die Ausführlichkeit der Vorstellung sollte mit der Vorbildung und den Erfahrungen des neuen Mitglieds korrelieren. Besuche der wesentlichen Produktionsstätten vor Ort gehören ebenfalls zu einem Einführungsprogramm. Darüber hinaus sollte ein neues Mitglied des AR Einführungsgespräche mit dem Wirtschaftsprüfer der Gesellschaft führen.

## 2.4 Strategische Nachfolgeplanung und Entwicklung von Anforderungsprofilen

Das Kriterium der Sektorkennntnis verstärkt die Bedeutung des Nominierungsausschusses, an den der AR einzelne Aufgaben – wie die Ermittlung von Kandidaten für künftige Anteilseignervertreter – delegieren kann (§ 107 Abs. 3 AktG, Ziffer 5.3.3 DCGK). Die Frage, welche Mitglieder dem Anforderungsprofil des Gremiums entsprechen und eine Sektorkennntnis haben, beleuchtet das Selbstverständnis des Gremiums, nämlich ob der AR sich selbst re-

<sup>9</sup> Pikó/Redenius-Hövermann, Der Aufsichtsrat 2015, S. 170f. <sup>10</sup> Im Rahmen eines institutionalisierten Schulungsprogramms für AR- und Beiratsmitglieder wurden im Zeitraum zwischen 2010 und Ende 2016, u. a. von der Autorin, rund 280 Teilnehmer geschult. Die Statistik beruht auf der Auswertung dieser Schulungen. <sup>11</sup> BT-Drucks. 18/7219, S. 56.



flektiert und sich strategisch mit der Nachfolgeplanung auseinandersetzt. Als Ausgangspunkt sollte der Nominierungsausschuss – wenn nicht vorhanden der AR – sich Klarheit darüber verschaffen, welche Kriterien das Anforderungsprofil des Gremiums aufweisen sollte. Die Regierungskommission hat in ihrer letzten Plenarsitzung die Bedeutung von Kompetenzprofilen hervorgehoben und Ziffer 5.4.1 Abs. 2 bis 5 DCGK-E entsprechend überarbeitet und erweitert.<sup>12</sup> Für die Erarbeitung von Kompetenzprofilen sollte zunächst eine Analyse durchgeführt werden, um im Hinblick auf den Sektor und das Geschäftsmodell der Gesellschaft die erforderlichen Kriterien des Kompetenzprofils definieren zu können. Dazu gehören neben allgemeinen beruflichen Qualifikationen, die dem Sektor und der Risikostruktur der Gesellschaft entsprechen müssen, Kriterien der Vielfalt. Die Kriterien sollten stets nachprüfbar sein. Durch den aktuellen Änderungsvorschlag der Kommission, den Lebenslauf sowie eine Übersicht über die wesentlichen Tätigkeiten der Kandidaten für die AR-Wahl auf der Webseite des Unternehmens zu veröffentlichen, können Aktionäre nachprüfen, ob die Kriterien des Kompetenzprofils bei den Kandidaten vorliegen. Sodann sollte der Ist-Zustand beleuchtet werden, um ein transparentes Bild davon zu erhalten, welche Kompetenzen im Gremium bereits vorhanden sind und welche ergänzt werden müssen. Das Kompetenzprofil ist nicht von jedem einzelnen Mitglied zu erfüllen; vielmehr hat der AR in seiner Gesamtheit die Kriterien zu erfüllen. Der AR bzw. der Nominierungsausschuss benötigt eine strategische Personal- und Nachfolgeplanung, um das festgelegte Kompetenzprofil nachhaltig verfolgen zu können. Letzteres kann durch Effizienzprüfungen unterstützt werden. Eine solche Evaluierung sollte von einer externen, unabhängigen Person in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Basierend auf den Ergebnissen kann der AR bzw. der Nominierungsausschuss eine Strategie entwickeln, wie die angestrebten Anforderungsprofile zu erreichen sind, wie die Auswahl erfolgen kann und welche Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden sollten. Nach dem Änderungsvorschlag der Regierungskommission sind der Lebenslauf sowie die Übersicht über die wesentlichen Tätigkeiten der Mitglieder des AR jährlich zu aktualisieren. Die Aktionäre können dadurch stets nachvollziehen, welche Kompetenzen für den AR als notwendig erachtet werden und im Gremium bereits vorhan-

den sind. Zudem dient der Änderungsvorschlag, wonach die Zielsetzung des AR und der Stand der Umsetzung im Corporate-Governance-Bericht zu veröffentlichen sind, ebenfalls der Nachprüfbarkeit. Darüber hinaus entspricht es internationaler Best Practice, im Corporate-Governance-Bericht offenzulegen, wie viele und namentlich welche Gremiumsmitglieder als unabhängig angesehen werden können.<sup>13</sup>

### 3 Wirkung von Diversität auf die Aufsichtsrats­­tätigkeit

Neben der Professionalität ist die vielfältige Zusammensetzung des AR ein Pfeiler für die Qualität des Kontrollgremiums. Die Diskussion im Rahmen der Vielfaltsthematik konzentrierte sich in den letzten Jahren fast ausschließlich auf die Frauenquote. Dabei ist die Geschlechterdiversität nur ein Element der Vielfalt. Weitere wichtige Aspekte der Diversität – wie Altersvielfalt, Internationalität, beruflicher Bildungsweg, Ethnien oder Herkunft – finden weniger Beachtung.

#### 3.1 Vielfalt gemäß DCGK

Der DCGK versteht Vielfalt weit und reduziert Diversität nicht nur auf größere Internationalität und angemessene Vertretung von Frauen. Ziel der Empfehlung in Ziffer 5.4.1 Abs. 2 DCGK ist es, die positiven Wirkungen von Meinungs- und Erfahrungsp pluralität im AR zu nutzen. Der Kodex will Vielfalt fördern, weil eine Pluralität von Erfahrungen und Meinungen in den Gremien zu besseren Diskussionen und damit zu einer fundierten Meinungsbildung und Beschlussfassung führen kann.<sup>14</sup>

Dabei haben die wenigsten Unternehmen eine echte Diversitätsstrategie. Eine Untersuchung der DAX-30-Unternehmen bestärkt die Beobachtung, dass es in Sachen Diversität bei Organmitgliedern nur im Bereich der Geschlechtervielfalt einen Fortschritt gibt. Bei der Internationalität und den Ausbildungshintergründen verzeichneten die Unternehmen des DAX 30 im Jahr 2016 einen Rückschritt.<sup>15</sup>

#### 3.2 Geschlechtervielfalt

Als ein Element der Diversität hat die Geschlechtervielfalt aufgrund des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der

<sup>12</sup> Erläuterungen der Änderungsvorschläge der Regierungskommission DCGK aus der Plenarsitzung vom 13.10.2016, S. 7f. ([www.dcgk.de](http://www.dcgk.de); Abruf: 16.11.2016). <sup>13</sup> Erläuterungen der Regierungskommission DCGK, a.a.O. (Fn. 12), S. 8. <sup>14</sup> Kremer u.a. (Bearb.), Deutscher Corporate Governance Kodex, Kommentar, 6. Aufl., München 2016, Rn. 1336. <sup>15</sup> Centrum für Strategie und Höhere Führung (Hrsg.), Der Board Diversity Index (BoDI) 2016, Köln 2016, S. 3f.

Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst die sichtbarsten Veränderungen in Bezug auf die Zusammensetzung des AR bewirkt. Das Gesetz ist am 01.05.2015 in Kraft getreten und sieht seit dem 01.01.2016 für AR-Gremien von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen eine verbindliche Geschlechterquote von 30% für neu zu besetzende AR-Mandate vor. Die Geschlechterquotenregelung greift damit bei AG und KGaA mit i. d. R. mehr als 2000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie bei SE, bei denen sich das Kontrollorgan aus derselben Zahl von Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern zusammensetzt. Diese Regelungen gelten für rund 110 Unternehmen in Deutschland, die seit Anfang 2016 sukzessive für die neu zu besetzenden AR-Posten die Quote von 30% zu beachten haben. Bei Nichterfüllung ist die quoten-

## Wenige Unternehmen haben eine echte Diversitätsstrategie.

widrige Wahl von Anfang an nichtig (§ 96 Abs. 2 Satz 6 AktG). Die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehenen Plätze bleiben in einem solchen Fall unbesetzt („leerer Stuhl“).

Unternehmen, die entweder börsennotiert oder mitbestimmt sind, haben die Verpflichtung, Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in AR, Vorständen und obersten Management-Ebenen festzulegen. Über die Zielgrößen und deren Erreichung müssen sie öffentlich berichten. Dies gilt für AG, KGaA und auch für GmbH, eG und VVaG mit i. d. R. mehr als 500 Arbeitnehmern. In der Summe unterliegen etwa 3500 Unternehmen der Zielgrößenverpflichtung. Eine Mindestzielgröße ist nicht vorgesehen. Die Unternehmen können sie selbst setzen und an ihren Strukturen ausrichten. Liegt der Frauenanteil in einer Führungsebene unter 30%, dürfen die Zielgrößen nicht hinter dem tatsächlichen Status quo zurückbleiben. Die zur Erreichung der Zielgrößen bereits im vergangenen Jahr festzulegenden Fristen dürfen nicht länger als bis zum 30.06.2017 dauern. Fristen, die nach diesem Datum folgen, dürfen nicht länger als fünf Jahre betragen.

In der Erklärung zur Unternehmensführung ist erstmals in Lageberichten, die sich auf Geschäftsjahre mit einem nach dem 30.09.2015 liegenden Abschlussstichtag beziehen, über die genannten Festlegungen sowie – nach Ablauf der jeweils gesetzten Frist – über die Erreichung der Zielgrößen bzw. die Gründe für die Nichterreichung zu berichten. Die Erklärung ist als gesonderter Abschnitt in den Lagebericht aufzunehmen oder auf der Internetseite der Gesellschaft öffentlich zugänglich zu machen.<sup>16</sup>

Aktuell liegt der Frauenanteil in AR in den 160 DAX-Unternehmen bei 25,9%. Auf der Anteilseignerseite der AR liegt der Frauenanteil im Verhältnis zum Gesamt-AR bei 14,6%, bei der Arbeitnehmerseite bei 11,3%. 25 der 160 Unternehmen haben keine Frau im AR.<sup>17</sup> Die Erhöhung des Frauenanteils in den AR der genannten 160 DAX-Unternehmen wird durch die hohen Zuwächse auf der Anteilseignerseite getragen.<sup>18</sup> Fünf der 160 DAX-Unternehmen haben sogar eine weibliche AR-Vorsitzende.<sup>19</sup> In den Ausschüssen der 160 DAX-Unternehmen sind Frauen weiterhin unterrepräsentiert: nur 17,5% der Mitglieder des Prüfungsausschusses sind weiblich.<sup>20</sup>

Höher liegt der Frauenanteil bei den DAX-30-Unternehmen, zumal hier alle die gesetzliche Vorgabe erfüllen: Von 255 AR-Mandaten auf der Kapitalsseite sind 74 mit Frauen besetzt; dies entspricht 29% der Ämter. Nimmt man das Jahr 2016 im Speziellen, war dies kein sog. „Superwahljahr“ für das Kontrollorgan: Im DAX 30 waren lediglich 49 Mandate neu zu besetzen, 30 davon turnusmäßig neu zu wählen, von denen 18 mit bisherigen Mandatsträgern bei den Neuwahlen bestätigt und zwölf Mandate neu besetzt wurden.<sup>21</sup> Insgesamt sind im Jahr 2016 auf der Kapitalsseite 16 Frauen neu in AR von DAX-30-Unternehmen eingerückt, vier schieden aus.<sup>22</sup>

Hat dies dazu geführt, dass die Geschlechterquote mittlerweile akzeptiert ist? Die neuen gesetzlichen Regelungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen finden bei Frauen eher Zustimmung als bei Männern.<sup>23</sup> Die generelle Akzeptanz von gesetzlichen Zielgrößen- und Quotenregelung bleibt gering, genauso wie bezüglich der

<sup>16</sup> Vgl. IDW Positionspapier, Zu den Angaben zur Frauenquote als Bestandteil der Erklärung zur Unternehmensführung (Stand: 28.09.2016) ([www.idw.de](http://www.idw.de); Abruf: 16.11.2016).  
<sup>17</sup> FidAR (Hrsg.), Women-on-Board-Index (WoB 160), Transparente und aktuelle Dokumentation zum Anteil von Frauen im AR und Vorstand der 160 im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen, Stand: 15.09.2016, S. 5. <sup>18</sup> WoB 160, a.a.O. (Fn. 17), S. 15. <sup>19</sup> WoB 160, a.a.O. (Fn. 17), S. 16. <sup>20</sup> WoB 160, a.a.O. (Fn. 17), S. 18. <sup>21</sup> BoDI 2016, a.a.O. (Fn. 15), S. 5f. <sup>22</sup> BoDI 2016, a.a.O. (Fn. 15), S. 7.



Geschlechterquote in AR: 57% der Befragten stimmen dem Gesetz eher nicht oder überhaupt nicht zu, das eine feste Geschlechterquote von 30% für den AR von börsennotierten und voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen vorschreibt. 65% der weiblichen Befragten befürworten die Quotenregelung, 77% der männlichen Vorstände lehnen sie ab.<sup>24</sup> Die unternehmerischen Vorteile gemischter Führungsteams werden letztlich von einem überwiegenden Teil der 160 DAX-Unternehmen nicht anerkannt.<sup>25</sup>

Eine weitere Studie, die sich auf die Befragung der AR-Mitglieder der 160 DAX-Unternehmen beschränkt, hat untersucht, wie sich die Geschlechterquote auf die Bestellung und die Arbeit von Aufsichtsgremien nach Erlass des

**Die Geschlechterquote erfährt wenig Akzeptanz; ihre unternehmerischen Vorteile werden kaum anerkannt.**

Gesetzes auswirkt. Diese Studie kommt zum gleichen Ergebnis: Die Hälfte der männlichen Befragten hält die Geschlechterquote für überflüssig. Es wird vermutet, dass ohnehin Frauen vermehrt in Vorstände und AR einziehen werden.<sup>26</sup> Der Einfluss der Geschlechterquote wird von den Geschlechtern unterschiedlich bewertet: 87% der weiblichen und lediglich 23% der männlichen Befragten gehen davon aus, dass die Quote die Qualität der Arbeit von Aufsichtsgremien erhöhe. Fast zwei Drittel der männlichen AR vermieden eine eindeutige Antwort zu dieser Frage und gaben an, sie seien „unentschieden“ oder „können es nicht beurteilen“. Etwa zwei Drittel haben das Thema Frauenförderung bereits aktiv angesprochen, wobei 55% der weiblichen AR, jedoch nur 18% ihrer männlichen Kollegen als Mentor fungieren. Die interne Geschlechterquote für Führungspositionen unterstützen 42% der weiblichen und 39% der männlichen Befragten. 41% der Männer engagieren sich persönlich nicht für die Frauenförderung. Keiner der Befragten erwartet, dass es

künftig einfacher wird, geeignete Kandidaten zu finden, weil etablierte Wege aufgebrochen werden. Der Grund hierfür wird darin gesehen, dass die Geschlechter auf unterschiedlichen Wegen angesprochen werden: Bei Männern erhielt fast jeder zweite sein Mandat durch eine direkte Ansprache des Vorsitzenden, bei Frauen nur 26%; über einen Berater wurden 45% der weiblichen Befragten und nur 23% der Männer angesprochen. Die weiblichen AR seien trotzdem keine Alibibesetzung, zumal 84% der Frauen ein konkretes Anforderungsprofil erfüllen mussten bzw. 95% angaben, aufgrund ihrer Kompetenzen ausgewählt worden zu sein. Das größte Verbesserungspotential für die Kompetenz des Gremiums sehen alle Teilnehmer bei den Disziplinen „Diskussionskultur“, „Sozialkompetenz“, „Vernetzung mit Wirtschaft und Politik“ und „Rechtliche Kenntnisse“. Letztlich glauben Männer jedoch nicht an die höhere Leistungsfähigkeit stärker weiblich besetzter AR.<sup>27</sup>

Wiederholt ist in den Studien das Argument zu finden, wonach es nicht ausreichend qualifizierte Frauen in Deutschland gäbe, die für ein Mandat im AR in Frage kämen. Bestimmte Branchen haben bisher weniger weibliche Führungskräfte und stellen damit eine besondere Herausforderung bei der Suche nach geeigneten Kandidatinnen dar. Bei der Besetzung von Führungspositionen kommt daher auch Personalberatungen eine besondere Verantwortung zu. Eine Studie unterscheidet dabei zwischen zwei Typen von Personalberatern, die sich mit der professionellen Rekrutierung von AR-Mitgliedern befassen: der „konservativ-etablierte“ Personalberater („Gatekeeper“) und der „progressive“ Personalberater („Türöffner“). Der erste Typ betont „aufgrund der Marktkenntnis“ „absolut gegen jede gesetzliche Quote“ zu sein. Begründet wird dies damit, dass es zu wenig geeignete Frauen mit entsprechenden Voraussetzungen gäbe, dass von den wenigen geeigneten Frauen die meisten gar nicht in Top-Führungspositionen wollen und letztlich viele noch nicht reif für eine Führungsfunktion seien. Die progressiven Berater erklären, dass sich der Markt verändert habe. Unternehmen wie Berater seien gefordert, neue Wege zu gehen, wofür man bisherige eingeschliffene Rechercheroutinen innovativ verändern müsse. Der niedrige Frauenanteil läge nach dieser Auffassung an

<sup>23</sup> FidAR (Hrsg.), Stimmungsbarometer zum Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, Juli 2015, S. 19. Bei dieser Studie wurden insgesamt 185 weibliche und männliche Vorstände befragt. <sup>24</sup> FidAR (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 23), S. 20. <sup>25</sup> 100 der 160 DAX-Unternehmen haben in ihrer Planung für die Erhöhung des Frauenanteils entweder kein konkretes Ziel gesetzt oder die Zielgröße „Null“ gewählt, d.h. bis zum 30.06.2017 keine Frau in ihren Führungsgremien zu haben; vgl. AllBright Stiftung gGmbH (Hrsg.), Zielgröße: Null Frauen, Berlin 2016, S. 8f. <sup>26</sup> Favocchia u.a. (Hrsg.), Studie „Aufsichtsräte in Deutschland 2015“, Dezember 2015, S. 5. Bei dieser Studie wurden von 928 identifizierten AR der Kapitaleseite der 160 DAX-Unternehmen die Antworten von 111 Mitgliedern berücksichtigt (Rücklaufquote: 12%); ebenso Favocchia/Thorborg, Der Aufsichtsrat 2016, S. 108f. <sup>27</sup> Favocchia/Thorborg, Der Aufsichtsrat 2016, S. 109.

zwei ungünstigen Beziehungsmustern: die meisten männlichen Unternehmensleiter leben privat in klaren traditionellen Rollenmustern und haben ein von Stereotypen geprägtes Frauenbild. Weiterhin sehen die progressiven die konservativ-etablierten Personalberater als „Gatekeeper“, die die Vermittlung von Frauen eher als ein Risiko einschätzen. Nach Auffassung dieser Studie sind Personalberater ein „tragendes Element im Gläserne-Decke-Mechanismus“.<sup>28</sup>

Die hohe Ablehnung, mittels einer Quotenregelung den Anteil des unterrepräsentierten Geschlechts in den Organen zu erhöhen, zeigt, dass es dem Gesetzgeber nicht gelungen ist, Mitglieder von Führungsgremien zu motivieren, an den bestehenden Verhältnissen etwas aus eigenem Antrieb zu ändern.

Eine gesetzliche Regelung allein reicht für die Akzeptanz der Geschlechterquote nicht aus. Vielmehr bedarf es nach wie vor einer Motivation der Unternehmen, um nachhaltig in Gremien den Anteil des unterrepräsentierten Geschlechts zu erhöhen.<sup>29</sup> Der Kulturwandel muss von innen kommen. Bisher überwiegt die Auffassung, dass Frauen nur berufen werden, weil man es muss.<sup>30</sup> Hier sind die Politik und die öffentliche Hand auch nach Inkrafttreten des Gesetzes gefragt, den Unternehmen ein Vorbild zu sein, z. B. bei der Besetzung der Gremien von öffentlich-rechtlichen Unternehmen sowie durch Fördermaßnahmen.

### 3.3 Weitere Elemente der Vielfältigkeit bei Internationalität, Bildung und Alter

Die Heterogenität im Gremium kann neben Geschlechtervielfalt vor allem aus Internationalität, Altersvielfalt, beruflichem Bildungsweg oder Herkunft resultieren. Eben diese Vielfältigkeit kann die Diskussionskultur im AR entscheidend erhöhen. Betrachtet man die Internationalität, so muss man feststellen, dass seit dem Jahr 2013 ein rückläufiger Trend zu beobachten ist.<sup>31</sup> Im Jahr 2016 hat sich die Internationalität der Gremien erneut verringert: 185 der 255 DAX-30-Kontrollreue auf der Kapitalseite kommen aus Deutschland. Von den 16 neuen weiblichen Mandatsträgerinnen in den AR der DAX-30-Unternehmen auf der Kapitalseite kommen zehn aus

Deutschland, drei aus den Niederlanden und jeweils eine aus den USA, Frankreich und Qatar. Im Prime Standard gibt es im Jahr 2016 vier außereuropäische Aktionärsvertreter.<sup>32</sup> Gering bleibt der Anteil von Querdenkern und Experten, die aufgrund ihrer Erfahrungen und Biografien mit Expertenwissen oder unorthodoxen Ansätzen Beiträge leisten können.<sup>33</sup>

Bei ihrem beruflichen Hintergrund zeigen die 16 neuen Organmitglieder in den AR der DAX-30-Unternehmen zwar ein breiteres Spektrum, nichtsdestotrotz haben sechs der neuen Mandatsträgerinnen einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund. Weibliche AR wurden – „auf Grund eines Mangels an deutschen Kandidatinnen“ – aus dem Ausland importiert.<sup>34</sup> Diese Lösung haben einige Unternehmen beschritten: Will man nicht nur die Geschlechterquote erfüllen, sondern eine Diversität auf weiteren Feldern mit den zur Verfügung stehenden Mandatsposten bedienen, so konzentriert man sich auf eine Kandidatin aus dem Ausland mit einer besonderen beruflichen Qualifikation. Dieser Weg ist jedoch rückläufig.<sup>35</sup> In diesen Zusammenhang gehört auch die Frage, ob die im Ausland ansässigen Arbeitnehmer bei den Schwellenwerten Berücksichtigung finden bzw. ob diese bei der Wahl der Arbeitnehmervertreter in den AR berücksichtigt werden. Die herrschende Meinung hat bisher das DrittelbG wie auch das MitbestG auf im Ausland beschäftigte Arbeitnehmer bei der Ermittlung der Schwellenwerte nicht berücksichtigt. Das LG Frankfurt a.M. hat kürzlich im Statusverfahren zwischen einem Aktionär und der Deutschen Börse AG hingegen entschieden, dass Arbeitnehmer, die im Ausland beschäftigt sind, sowie Beschäftigte ausländischer Tochtergesellschaften, zu berücksichtigen sind. Nach Vorlage des OLG Frankfurt a.M. ist das Verfahren beim EuGH anhängig.<sup>36</sup> Aus Diversitätsgesichtspunkten hätte die Berücksichtigung ausländischer Mitarbeiter eine starke Wirkung, die praktische Umsetzung wirft hingegen viele Fragen auf.

Der in Ziffer 5.4.1 Abs. 2 DCGK enthaltenen Empfehlung einer festzulegenden Altersgrenze sind 26 der DAX-30-Unternehmen gefolgt. Dabei knüpfen die DAX-30-Unternehmen an unterschiedliche Zeitpunkte an: Zeitpunkt der Mitgliedschaft im Gremium, maximales Alter zum Zeit-

<sup>28</sup> Wippermann, Selbstverständnis und Rolle von Personalberatungen bei der Besetzung von Führungspositionen, 15.10.2014 ([www.delta-sozialforschung.de](http://www.delta-sozialforschung.de); Abruf: 16.11.2016).  
<sup>29</sup> Ausführlich Pikó, BOARD 2013, S. 237f. <sup>30</sup> BoDI 2016, a.a.O. (Fn. 15), S. 5. <sup>31</sup> Tomkos/Pietralla, Der Aufsichtsrat 2016, S.138, 139. <sup>32</sup> Tomkos/Pietralla, Der Aufsichtsrat 2016, S.138, 139. <sup>33</sup> Tomkos/Pietralla, Der Aufsichtsrat 2016, S.138, 140. <sup>34</sup> BoDI 2016, a.a.O. (Fn. 15), S. 7. <sup>35</sup> BoDI 2016, a.a.O. (Fn. 15), S. 8. <sup>36</sup> OLG Frankfurt a.M., Vorlagebeschluss vom 17.06.2016 – 21 W 91/15, zur Vereinbarkeit der Einschränkung des aktiven und passiven Wahlrechts für Aufsichtsorgane eines Unternehmens mit Art. 18 und 45 AEUV, vorhergehend LG Frankfurt a.M., Beschluss vom 16.02.2015 – 3-16 O 1/14.



punkt der Wahl oder Erreichen des Regelalters in Bezug auf die nächste Hauptversammlung. So liegt bei den DAX-30-Unternehmen die Regelaltersgrenze zwischen 70 und 79 Jahren.<sup>37</sup>

#### 4 Einbindung des Aufsichtsrats in die Geschäftsführung

Der Gesetzgeber hat die Kompetenzen von Vorstand und AR abgegrenzt: Der Vorstand leitet die Gesellschaft (§§ 76 ff. AktG), der AR überwacht die Geschäftsführung (§§ 111 ff. AktG). Zur Überwachung durch den AR gehört eine rückblickende Kontrolle ebenso wie eine präventive Überwachung. So kann der AR auf die Strategie und künftige Entwicklung der Gesellschaft vor allem durch Zustimmungsvorbehalte Einfluss nehmen. Neben der Kontrollaufgabe hat er eine Pflicht zur Beratung des Vorstands bei der Leitung des Unternehmens (Ziffer 5.1.1 DCGK). Von der Geschäftsführung ist der AR hingegen explizit ausgeschlossen (§ 111 Abs. 4 Satz 1 AktG), denn das AktG sah den AR in einer operativ passiven Rolle.

Dieses Rollenverständnis verändert sich. Der AR rückt durch seine Wirksamkeits- und Effizienzprüfung der unternehmerischen Systemkontrollen dem Vorstand näher.

Die neuen Vorgaben aus europäischen und nationalen Regelungen verstärken diese Tendenz. So enthält z.B. die noch bei der EU anhängige Aktionärsrechterichtlinie<sup>38</sup> weitere Aufgaben an den AR (z.B. die Überwachung sog. Related Party Transactions). Die Bundesregierung hat am 21.09.2016 das Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) beschlossen.<sup>39</sup> Die Neuregelungen sollen erstmals für das im Jahr 2017 beginnende Geschäftsjahr der Unternehmen wirksam werden, so dass sich der AR eingehend mit nichtfinanziellen Aspekten der unternehmerischen Geschäftstätigkeit auseinandersetzen müssen. Die CSR-Richtlinie geht dabei weit über bisherige Erklärung zur Unternehmensführung hinaus. Künftig müssen große, vor

allem börsennotierte Unternehmen, Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmern in ihrem Lage- bzw. Konzernlagebericht oder in einem gesonderten, nichtfinanziellen Bericht ihre wesentlichen Risiken darstellen, die im Hinblick auf Arbeitnehmer-, Sozial- und Umweltbelange, zur Achtung der Menschenrechte und zur Korruptionsbekämpfung bestehen. Dazu gehören auch genaue Angaben zu den Konzepten, die die Unternehmen in Bezug auf diese Belange verfolgen, wie Kriterien zur Diversität (Geschlechterquote, Bildung, beruflicher Hintergrund, Alter) sowie deren Umsetzung im Unternehmen. Der AR hat den Vorstand nach solchen nichtfinanziellen Leistungsindikatoren zu beurteilen. Der Abschlussprüfer hat zu prüfen, ob die nichtfinanzielle Erklärung abgegeben wurde.

Die Regierungskommission DCGK hat in ihrer Sitzung vom 13.10.2016 das seit einiger Zeit diskutierte Thema

**Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte sich zu Investorengesprächen von Investor Relations und einem Vorstand begleiten lassen.**

der Investorengespräche aufgegriffen und den Kodex um einen neuen Absatz erweitert, der sich mit dem Investorendialog des AR<sup>40</sup> befasst (Ziffer 5.2 Abs. 2 DCGK-E).<sup>41</sup> Bisher stand der AR bzw. der AR-Vorsitzende als Versammlungsleiter grundsätzlich nur im Rahmen der Hauptversammlung Rede und Antwort. Bei

internationalen börsennotierten Gesellschaften sind hingegen Gespräche des AR-Vorsitzenden mit Investoren bereits gelebte Praxis, wobei den Unternehmen der Balanceakt bewusst ist. Die Regierungskommission möchte mit ihrer neuen Empfehlung Rechtsunsicherheit beseitigen und geht von einer Annexkompetenz zu den erweiterten Pflichten des AR aus.<sup>42</sup> Der Änderungsvorschlag weist dem AR die Außenvertretung der Gesellschaft in Bezug auf Themen, die in seinen Kompetenzbereich gehören, zu. Richtigerweise sollte Ansprechpartner für Investoren der AR-Vorsitzende sein. Er wird sich in einem Investorendialog dabei nur zu Themen äußern können, die ausschließlich in den Kompetenzbereich seines Gremiums gehören (vor allem Vorstandsbestellung oder -vergütung).

<sup>37</sup> DSW, Aufsichtsratsstudie 2016 vom 23.09.2016 ([www.dsw-info.de](http://www.dsw-info.de); Abruf: 16.11.2016). <sup>38</sup> Richtlinie 2007/36/EG. <sup>39</sup> Dieses Gesetz dient der Umsetzung der Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22.10.2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen (ABL EU Nr. L 330 vom 15.11.2014, S. 1, Nr. L 369 vom 24.12.2014, S. 79). Die Richtlinie 2014/95/EU war bis zum 06.12.2016 in deutsches Recht umzusetzen. <sup>40</sup> Vgl. FEA, Leitlinie zur Praxis des Dialogs zwischen Investoren und Aufsichtsrat (<http://financialexperts.eu>; Abruf: 16.11.2016), sowie die Initiative „Developing Shareholder Communication“ ([www.dai.de](http://www.dai.de); Abruf: 16.11.2016). <sup>41</sup> Erläuterungen der Regierungskommission DCGK, a.a.O. (Fn. 12), S. 6. <sup>42</sup> Erläuterungen der Regierungskommission DCGK, a.a.O. (Fn. 12), S. 6.

Mit dieser Empfehlung schafft der Kodex Transparenz und Offenheit. Fragen zur Strategie sollte der AR-Vorsitzende nicht kommentieren, sondern an den Vorstand weitergeben. Erfahrungsgemäß werden in solchen Gesprächen mehrere aktuelle Themen des Unternehmens adressiert, die nicht durchgängig in den ausschließlichen Verantwortungsbereich des AR fallen. Idealerweise sollte aus diesem Grund ein Vorstand den AR-Vorsitzenden zu Investorengesprächen begleiten, um sicherzustellen, dass dabei Informationen stets unter Beachtung der Kompetenzen weitergegeben werden. Der AR-Vorsitzende sollte zudem von Investor Relations begleitet werden und sich vorab rechtlich beraten lassen. Die Gefahren, die hier lauern, sind nicht zu unterschätzen, zumal Themen wie Fair Disclosure, Insider-Informationen und Ad-hoc-Publizität, Widersprüche zu Auskünften des Vorstands, die vor allem in Krisensituationen an Bedeutung gewinnen, beachtet werden müssen. Ein Befürworten weitergehender Kompetenzen des AR zur externen Kommunikation mit Investoren würde den AR stärker dem angelsächsischen Verständnis von einem One-Tier-Board-System annähern, dem dualistischen Trennungsprinzip aber widersprechen. Im Alltag von internationalen, börsennotierten Unternehmen wird schon längst ein Rollenverständnis gelebt, das den AR aktiv über die reine Kontrollfunktion oder über Zustimmungsvorbehalte hinaus einbindet, wie in der beschriebenen Kommunikation mit institutionellen Investoren. Diese Verwässerung der Kompetenzverteilung hat der Gesetzgeber zu beobachten. In der gelebten Unternehmenspraxis börsennotierter Gesellschaften kann das dualistische Trennungsprinzip nicht mehr ohne einen Balanceakt gelebt werden. Solange jedoch eine bewusste Entscheidung des Gesetzgebers aussteht, sich vom Two-Tier-Board-System zu verabschieden, bedürfen die Unternehmen der Klarheit, um ihren Balanceakt zu bewältigen.

## 5 Zusammenfassung

Die Erwartungen an die Mitglieder des AR und an seine Tätigkeit steigen kontinuierlich. Damit einhergehen die steigenden gesetzlichen Anforderungen an die Qualifikation der Mitglieder des Gremiums, wie die neu eingeführte Sektorkenntnis beispielhaft zeigt. Die Qualifikationsanforderungen machen deutlich, dass Mitglied eines AR zu sein, keine ehrenamtliche Nebentätigkeit ist. Vielmehr setzen die hohen Qualifikationsmaßstäbe einer Kandidatenansprache ausschließlich aufgrund persönlicher Beziehungen Grenzen und ermöglichen, dass sich der AR in ein heterogen ausgewogenes Kontrollorgan entwickelt.

Die Änderungsvorschläge der Regierungskommission können durch die Einführung eines Kompetenzprofils und der Veröffentlichung der wesentlichen Tätigkeiten sowie Lebensläufe der Gremiumsmitglieder als Fundament für eine strategische Nachfolgeplanung des AR dienen. Das Gremium sollte eine Strategie erarbeiten, wie die festgelegten Kriterien des Anforderungsprofils erreicht werden können, welche Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden sollten und wie die Auswahl neuer Kandidaten erfolgen kann. Die strategische Nachfolgeplanung wird Teil des Risikomanagements und ermöglicht eine gute Corporate Governance. Es bleibt somit spannend zu beobachten, welche Kandidaten in den „Superwahljahren“ 2018 und 2019 den Hauptversammlungen zur Wahl vorgeschlagen werden.

Die Einführung der Geschlechterquote hat bis heute wenig Akzeptanz erfahren. Der Gesetzgeber ist nach wie vor gefragt, Überzeugungsarbeit zu leisten und die Unternehmen zu motivieren.

Die beispielhaft genannten Erweiterungen der Kompetenzen des AR bzw. des Prüfungsausschusses erhöhen das Risiko einer Verwässerung des dualistischen Trennungsprinzips mit der Folge, dass Vorstand und AR sich einem Konstrukt wie dem Schweizer Verwaltungsrat annähern würden. Die Einbindung des AR in Investorengespräche birgt Risiken, so dass es gilt, diese Gespräche gut vorzubereiten. Der Änderungsvorschlag der Regierungskommission in Bezug auf den Investorendialog schafft Klarheit über die Grenzen der Gesprächsthemen, zu denen sich der AR durch seinen Vorsitzenden äußern sollte.

» DOC-ID: W1007447



» Dr. Rita Pikó

Zürich, Lehrbeauftragte und Referentin des Exzellenzprogramms für Aufsichtsräte an der Frankfurt School of Finance and Management gem. GmbH, Frankfurt am Main

