



SpencerStuart

2018

Der Spencer Stuart  
Board Index Deutschland

## ABOUT SPENCER STUART

---

At Spencer Stuart, we know how much leadership matters. We are trusted by organizations around the world to help them make the senior-level leadership decisions that have a lasting impact on their enterprises. Through our executive search, board and leadership advisory services, we help build and enhance high-performing teams for select clients ranging from major multinationals and family-owned companies to emerging businesses to nonprofit institutions.

Privately held since 1956, we focus on delivering knowledge, insight and results through the collaborative efforts of a team of experts — now spanning 57 offices, 30 countries and more than 50 practice specialties. Boards and leaders consistently turn to Spencer Stuart to help address their evolving leadership needs in areas such as senior-level executive search, board recruitment, board effectiveness, succession planning, in-depth senior management assessment and many other facets of organizational effectiveness. For more information on Spencer Stuart, please visit [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com).

### Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.



© 2018 Spencer Stuart. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact: [permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com).

# Inhalt

<b>3</b>	<b>SPOTLIGHT: DIE WUCHT DES DIGITALEN WANDELS NUTZEN</b>
<b>7</b>	<b>VORBEMERKUNG: UNTERNEHMEN UND DATEN</b>
<b>8</b>	<b>HIGHLIGHTS</b>
<b>10</b>	<b>AUFSICHTSRAT</b>
10	1. Größe des Aufsichtsrats
10	2. Gender Diversity im Gesamt-Aufsichtsrat
11	3. Anteilseignervertreter
11	3.1 Diversität
13	3.2 Vormalige eigene Vorstände
13	3.3 Expertenmix
15	3.4 Altersstruktur
16	3.5 Dauer des Mandats
17	4. Arbeitnehmervertreter
17	4.1 Diversität
17	4.2 Altersstruktur und Dauer des Mandats
18	5. Aufsichtsratsvorsitzender
18	5.1 Altersstruktur
18	5.2 Amtszeit
19	5.3 Mandatszähl und Ausschussarbeit
19	5.3 Diversität
20	6. Aufsichtsratsarbeit
20	6.1 Sitzungen
20	6.2 Fachausschüsse
22	6.3 Effizienzbeurteilung des Aufsichtsrats
23	7. Vergütung
23	7.1 Grundvergütung
24	7.2 Vergütung für Ausschusstätigkeit
25	7.3 Erfolgsorientierte Vergütung

**26 VORSTAND**

- 26 1. Zusammensetzung der Vorstandsgremien
  - 26 1.1 Anzahl der Vorstandsmitglieder
  - 26 1.2 Interne Besetzung
  - 26 1.3 Frauen im Vorstand
  - 28 1.4 Internationalität der Vorstandsmitglieder
- 28 2. Altersstruktur und Vorstandszugehörigkeit
- 29 3. Externe Aufsichtsratsmandate der Vorstandsmitglieder
- 29 4. Vorstandsvergütung
  - 30 4.1 Ausgestaltung der erfolgsorientierten Vergütung
  - 31 4.2 Erfolgsunabhängige Vergütung

**32 INTERNATIONALER VERGLEICH**

**38 TABELLEN**

- 38 Aufsichtsrat
- 50 Sitzungen
- 54 Vergütung
- 60 Vorstand
- 66 Vorstandsvergütung
- 79 Abkürzungsverzeichnis

# Die Wucht des digitalen Wandels nutzen

Dr. Willi Schoppen, Spencer Stuart

Schon immer müssen Unternehmen auf geopolitische Verwerfungen, technische, und politische Paradigmenwechsel, Naturkatastrophen, Finanzkrisen und vieles mehr reagieren. In den letzten Jahrzehnten ist die Digitalisierung hinzugekommen, deren Potenzial sich zunächst langsam und inzwischen mit voller Wucht entfaltet. Durch den beschleunigten Wandel verschwindet eine steigende Zahl von Unternehmen vom Markt, unabhängig von Branche oder Größe. Etablierte trifft es ebenso wie Startups.

In Diskussionen mit namhaften Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzenden hat Spencer Stuart Wege ausgelotet, diesen immensen Wandel zu meistern. Herausforderung für den Vorstand ist die intelligente Kombination aus alter und neuer Welt. Der Aufsichtsrat muss die Gewichte in seiner Arbeit verschieben.

## Intelligente Kombination aus alter und neuer Welt

Etablierte Unternehmen müssen sowohl ihr bestehendes Geschäft erfolgreich betreiben als auch den Umbruch meistern. Der Vorstand muss die Ertragskraft der Gegenwart zur Gestaltung der Zukunft nutzen.

- » **STETE ANPASSUNG DER STRATEGIE:** Braucht man in volatilen Zeiten einen Plan über vier oder fünf Jahre? Eindeutig ja! Es gebe eine Tendenz, die Veränderungen, die innerhalb von zwei Jahren zu erwarten sind, zu überschätzen, aber die innerhalb der nächsten 10 Jahren zu unterschätzen. Da ist Orientierung wichtig für Management und Mitarbeiter — auch gegenüber Investoren. Notwendig ist das Bewusstsein, dass eine stete Anpassung der Strategie erforderlich werden wird.

- » **BEREITSCHAFT ZU EXPERIMENTIEREN:** Startups und FinTechs zwingen etablierte Unternehmen, den Wandel zu beschleunigen. In allen Branchen verbreitet sind Akquisitionen bzw. Kooperationen zum beiderseitigen Vorteil. Startups und FinTechs brauchen die Zusammenarbeit, um selbst wachsen zu können, und bieten etablierten Unternehmen neue Geschäftsmodelle.
- » **AGILES HANDELN UNTERSTÜTZEN:** Kleine Teams, ausgestattet mit großer Handlungsfreiheit, neue Märkte oder Vertriebswege zu erschließen oder Produkte zu entwickeln, erscheinen erfolversprechend. Voraussetzung ist Toleranz gegenüber Fehlern, ohne dabei auf eindeutig zugeordnete Verantwortung zu verzichten.

Das alles, insbesondere der steigende Anteil bestens ausgebildeter digitaler Mitarbeiter, die ihren Marktwert kennen, verändert die Führungskultur im Unternehmen: flachere Hierarchien und Argumente statt Anweisung sind gefragt. Dabei müssen auch die Mitarbeiter der alten Welt mitgenommen werden. Nicht nur ist die Notwendigkeit zur Veränderung zu verdeutlichen, die Belegschaft sollte für das Neue begeistert werden. Sie braucht eine Perspektive für die neue Welt.

## Gewichtsverschiebung in der Arbeit des Aufsichtsrats

Unter dem beschleunigten Wandel bleiben die Kernaufgaben des Aufsichtsrats grundsätzlich die gleichen, aber ihre Gewichtung muss sich verschieben. Der Aufsichtsrat muss eine stärker wertschaffende Rolle spielen. Der Anteil rückwärtsgewandter Kontrolle muss zugunsten zukunftsorientierter Themen — strategische Beratung und Personalangelegenheiten des Vorstands — verringert werden. Dabei sind Häufigkeit und Eindringtiefe der Diskussion zu erhöhen. Bei der Geschwindigkeit des Wandels muss der Vorstand den Aufsichtsrat permanent einbinden. „Der Zufall bevorzugt den vorbereiteten Geist“.

- » **SCHWERPUNKTTHEMEN FÜR JEDE AUFSICHTSRATSSITZUNG,** damit das Gremium auf plötzliche Umbrüche oder Krisen vorbereitet ist. Strategieklausuren über ein bis zwei Tage einmal im Jahr sind weiterhin wichtig, bei der Geschwindigkeit der Veränderung darf sich die strategische Debatte aber nicht darauf beschränken.

- » **MEHR AUFMERKSAMKEIT FÜR DEN MINDSET IM VORSTAND**, der Spagat zwischen erfolgreichem bestehenden Geschäft und Entwicklung neuer Geschäfte, einschließlich neuer Geschäftsmodelle und Kulturen, braucht einen Vorstand mit dem Willen und Mut zur Veränderung, ohne genau zu wissen, was letztendlich herauskommen wird. Das erfordert die Fähigkeit, neue Herausforderungen realistisch einzuschätzen und gangbare Wege zu finden.

Jenseits regulatorischer Fragen muss der Aufsichtsrat fähig sein, das Geschäftsmodell und die Werttreiber zu hinterfragen; er benötigt das Bewusstsein für die Dringlichkeit und Tragweite von Veränderungen. Bei radikalem Wandel stellt sich die Frage, inwieweit die vom Gesetzgeber inzwischen betonte Sektorkompetenz überhaupt sinnvoll ist. Liegt darin nicht auch das Risiko, sich auf Bekanntes und Bewährtes zu konzentrieren?

Der Mix aus vielfältigen Kompetenzen — auch Branchenexpertise — bleibt wichtig. Gleichzeitig ist auf eine Vielfalt der Denkweisen und Kulturen zu achten.

- » **EXTERNEN RAT HINZUZIEHEN**, der Aufsichtsrat nimmt dieses Recht bisher vor allem in Bezug auf rechtliche Fragen wahr. Juristisch spricht nichts dagegen, dass das Gremium externen Rat auch in anderen Fragen einholt, z. B. der Digitalisierung.
- » **KÜRZERE BESTELLFRISTEN**, die erlauben, den Expertenmix schneller auf neue Anforderungen auszurichten. Sie beeinträchtigen die Kontinuität im Gremium nicht, da in der Praxis immer nur einzelne oder wenige Mitglieder ausgetauscht werden.
- » **VERGÜTUNG IN UNTERNEHMENSANTEILEN**, um eine direkte Betroffenheit des Aufsichtsrats vom Erfolg des Wandels zu erreichen.
- » **EFFIZIENZPRÜFUNG DES AUFSICHTSRATS**, besonders zu Beginn einer Wahlperiode. Die Selbsteinschätzung und die Spiegelung gegenüber guter Praxis unterstützen die Dynamik und Agilität im Gremium, die durch neue Mitglieder ohnehin ausgelöst werden.

## Wie fit ist das deutsche Governance-System?

Das Deutsche Governance-System mit Vorstand, Aufsichtsrat und Mitbestimmung und das Aktiengesetz sind auf Stabilität ausgerichtet, nicht auf radikalen Wandel. Der Gesetzgeber betont die vergangenheitsbezogene Kontrolle. Kann der Aufsichtsrat unter massiver Haftungsandrohung radikalen Wandel überhaupt unterstützen? Funktioniert die Business Judgement Rule noch?

Zweifellos hat das deutsche Corporate-Governance-System mit seiner Ausrichtung auf Stabilität Vorteile, vor allem die Gesprächsbereitschaft von Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsrat und Betriebsrat. Aber wie weit trägt sie bei radikalem Wandel mit massiven Auswirkungen auf die Beschäftigung, wenn etwa in der Automobilindustrie durch Zukauf elektrischer Antriebe die eigene Fertigung von Verbrennungsmotoren langfristig entfällt.

Das Corporate-Governance-Modell muss hinterfragt werden mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft. Dazu bedarf es einer intensiveren Kommunikation zwischen Politik und Wirtschaft.

# Vorbemerkung: Unternehmen und Daten

Für den Spencer Stuart Board Index werden seit 2012 nur öffentlich zugängliche Daten erfasst und ausgewertet. Wesentliche Quellen sind die Geschäftsberichte, Unterlagen zu den Hauptversammlungen und Internetseiten der erfassten Unternehmen.

Die Daten beruhen überwiegend auf dem Geschäftsjahr 2017, soweit Unternehmen ein davon abweichendes Geschäftsjahr haben, auf 2016/2017. Ausnahmen sind personenbezogene Daten, z. B. Alter, Zugehörigkeit zu Aufsichtsrat oder Vorstand. Diese beziehen sich auf Ende Juli 2018. Personelle Veränderungen in den Vorständen und Aufsichtsräten nach der letzten Hauptversammlung 2017 sind berücksichtigt.

Sofern in den angegebenen Quellen zu einzelnen Datengruppen keine Angaben gefunden werden konnten, wird dies im Tabellenteil mit „n.a.“ (nicht angegeben) vermerkt.

Für den aktuellen Board Index Deutschland 2017 wurden die Daten von 70 Gesellschaften erfasst, und zwar alle Dax-Unternehmen sowie einige aus dem M-Dax, S-Dax und Tec-Dax. Unter diesen ist die Aktiengesellschaft mit einem Anteil von 70% die am weitesten verbreitete Rechtsform. Die Societas Europaea ist mit knapp 23% deutlich auf dem Vormarsch; 2016 betrug ihr Anteil rund 18%. Daneben sind mit jeweils geringen Anteilen die AG & Co. KGaA bzw. SE & Co. KGaA und die KGaA verbreitet.

Obwohl die SE die Möglichkeit eines unitarischen Verwaltungsrats bietet, wird in der im Board Index erfassten Stichprobe davon kein Gebrauch gemacht. Das ist zum großen Teil, aber nicht nur darauf zurückzuführen, dass bisher mitbestimmte Unternehmen mit den Arbeitnehmervertretern über deren Anteil im SE-Aufsichtsrat verhandeln müssen. Von den zehn Unternehmen in dieser Stichprobe, die nicht der Mitbestimmung unterliegen, haben sieben die Rechtsform SE und zugleich das Zweikammersystem mit Vorstand und Aufsichtsrat.

# Highlights

60

Jahre

## Durchschnittsalter gesunken

Das Durchschnittsalter der Anteilseignervertreter ist erstmals gesunken — vom langjährigen Wert 61 auf nunmehr 60, zurückzuführen auf den höheren Frauenanteil und die gestiegene Präsenz von Digitalexperten.

32%

Frauenanteil

## Gesetz zeigt Wirkung

Frauen haben sich in den Aufsichtsräten etabliert: Im Durchschnitt haben die erfassten Unternehmen 32% Frauen im Gesamt-Aufsichtsrat (Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter). Selbst in Gesellschaften, die nicht dem Quotengesetz unterliegen, beträgt ihr Anteil rund 29%.

63%

Frauen haben Erfahrung  
in Unternehmensleitung

## Verschiebung im Kompetenzprofil der Anteilseignervertreterinnen

Von den Anteilseignervertreterinnen haben gut 63% Erfahrung in der Leitung von Unternehmen. Die meisten von ihnen kommen aus dem Ausland. Denn deutsche Unternehmen tun sich mit der Besetzung von Frauen in obersten Leitungspositionen als Vorständin oder Geschäftsführerin immer noch schwer.

76%

verzichten auf  
erfolgsorientierte  
Aufsichtsratsvergütung

## Siegeszug der aufgabenbezogenen Aufsichtsratsvergütung hält an

Die Bedeutung der aufgabenbezogenen Komponenten Fixum und Vergütung für Ausschusstätigkeit nimmt weiter zu. 76% der Unternehmen verzichten auf eine erfolgsorientierte Vergütung, eine Steigerung von 6 Prozentpunkten gegenüber 2016. Im Jahr 2014 taten das erst gut die Hälfte der Gesellschaften.

## Neue Wege in der erfolgsorientierten Vorstandsvergütung

Immer mehr Unternehmen beschränken sich auf zwei Komponenten der erfolgsorientierten Vergütung für Vorstände, nämlich 70%. Die beiden Komponenten werden zudem vermehrt überschneidungsfrei ausgestaltet. Bei nur noch rund 46% (2016: 60%) enthält die Kurzfristkomponente Regelungen zur Nachhaltigkeit; das ist der langfristig erfolgsorientierten Vergütung vorbehalten. Außerdem haben gut 21% der Unternehmen (2016: 13%) mit ihren Vorständen Aktienhaltevorschriften (meist ein definierter Anteil vom Fixum) vereinbart. Hinzu kommen Unternehmen, die Aktienhaltevorschriften meist in die langfristig erfolgsorientierte Komponente integriert haben. 2018 sind das 19% der Gesellschaften, vier Prozentpunkte mehr als 2016.

# 70%

Mit nur 2  
Komponenten der  
in erfolgsorientieren  
Vorstandsvergütung

## Geringe Bereitschaft von Vorständen, ein Aufsichtsratsmandat zu übernehmen

Nur noch 22% der Vorstandsmitglieder — nach 26% in der Untersuchung 2016 — haben mindestens ein externes Aufsichtsratsmandat. Ähnliches gilt für die Vorstandsfrauen: nur 35% von ihnen sind auch in Aufsichtsräten vertreten. Obwohl der Anteil höher ist, erstaunt dieser Wert, denn gerade diese Gruppe ist für Aufsichtsratspositionen besonders begehrt.

# 22%

der Vorstände mit  
einem oder mehr  
Aufsichtsratsmandaten

# Aufsichtsrat

## 1. GRÖSSE DES AUFSICHTSRATS

Die Gremiengröße der im Board Index erfassten Stichprobe liegt zwischen drei und 20 Mitgliedern. Die Durchschnittsgröße beträgt rund 14 Mitglieder. Vor 2010 lag die Durchschnittsgröße über Jahre hinweg konstant bei 16 Personen.

Aufsichtsräte von Dax-Unternehmen sind im Durchschnitt größer: rund 16 Personen. Vor allem die folgenden zwei Faktoren erklären den Unterschied:

- » Im Dax beträgt der Anteil von Aufsichtsgremien mit 20 Personen knapp 47%, während er in der Gesamtstichprobe nur rund 29% ausmacht.
- » Der Anteil mitbestimmter Unternehmen beträgt im Dax 93%, in der Gesamtstichprobe hingegen 86%.

Der Durchschnitt von rund 14 Personen in einem deutschen Aufsichtsrat ist vor allem infolge der Mitbestimmung immer noch deutlich größer als in ausländischen Boards. So beträgt etwa die durchschnittliche Größe in den Niederlanden rund 8 und Großbritannien rund 10. Nur in Frankreich haben die Boards dieselbe Durchschnittsgröße wie deutsche Aufsichtsgremien. Die Arbeitnehmervertreter herausgerechnet, entspricht die Größe deutscher Aufsichtsräte dem europäischen Durchschnitt.

## 2. GENDER DIVERSITY IM GESAMT-AUFSICHTSRAT

Seit 2016 müssen die Aufsichtsräte börsennotierter und voll mitbestimmter Unternehmen die 30-Prozent-Quote erfüllen, wenn ab diesem Zeitpunkt Aufsichtsratswahlen stattfinden. Dabei ist der Mindestanteil vom Aufsichtsrat insgesamt zu erfüllen, es sei denn, die Anteilseigner- oder die Arbeitnehmerseite widerspricht dem vor der Wahl. Die Societas Europaea ist jedoch von der Möglichkeit der getrennten Quotenerfüllung ausgenommen.

In der Stichprobe des Board Index (einschließlich der Unternehmen, die nicht dem Quotengesetz unterliegen), beträgt der durchschnittliche Frauenanteil im gesamten Aufsichtsrat (Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter) rund 32%.

- » 54 Gremien der hier erfassten Stichprobe (77%) müssen das Quotengesetz beachten. In dieser Gruppe beträgt der durchschnittliche Frauenanteil 33%. Die Werte liegen zwischen 25% und 45%.
- » Von den Unternehmen, die nicht dem Quotengesetz unterliegen, beträgt der durchschnittliche Frauenanteil immerhin 29%. Von diesen 16 Unternehmen hat nur eines keine Frauen im Aufsichtsrat; zehn haben aber ein Drittel und mehr Frauen in ihrem Gremium. Spitzenreiter ist Wirecard mit 50%.

Gerade die allgemein hohen Quoten in den Unternehmen, die nicht dem Quotengesetz unterliegen, zeigen, dass die Zeiten vorbei sind, in denen man das weibliche Potential in Aufsichtsräten einfach übergangen hat.

### 3. ANTEILSEIGNERVERTRETER

#### 3.1 Diversität

##### 3.1.1 Internationalität der Anteilseignervertreter

Der Anteil ausländischer Mandatsträger unter den Anteilseignervertretern beträgt 2018 rund 26%, ein Sprung von rund 3 Prozentpunkten gegenüber 2016. Damit setzt sich der Trend zunehmender Anteile ausländischer Aufsichtsratsmitglieder fort — nach einer kleinen Delle 2016. Die Dax-Gesellschaften haben im Durchschnitt einen höheren Anteil ausländischer Anteilseignervertreter, wobei die Steigerung hier geringer ausfällt: von gut 28% im Jahr 2016 auf 29% in diesem Jahr.

##### **Durchschnittlicher Anteil ausländischer Anteilseignervertreter (gerundet) seit 2008**

	2008	2010	2012	2014	2016	2018
Gesamtstichprobe	19%	22%	23%	24%	23%	26%
Dax	25%	24%	26%	27%	28%	29%

Bezogen auf die einzelnen Aufsichtsgremien, ist die Bandbreite der Internationalität extrem: von 0 bis 80%. Das gilt sowohl für die Gesamtstichprobe als auch für die Dax-Gesellschaften. Durchschnittlich findet man ähnlich wie 2016 auf der Anteilseignerbank rund drei verschiedene Nationalitäten, einschließlich der deutschen Vertreter. Unter den ausländischen Anteilseignervertretern bilden die Europäer die größte Gruppe (74%), bei den

Dax-Gesellschaften beträgt der entsprechende Anteil 77%. Die Werte sind gegenüber der Voruntersuchung unverändert.

Boards im europäischen Ausland sind oft weitaus internationaler zusammengesetzt. In den Niederlanden etwa beträgt der Anteil an Ausländern rund 43%, in der Schweiz sogar rund 61%. Italienische Gremien hingegen haben nur einen Ausländeranteil von rund 8%.

Eine spezifische Quote zur Internationalität nennen nur rund 46% der einbezogenen Unternehmen in den Zielen zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats. Verbreitet sind allgemein gehaltene Formulierungen wie „ein angemessener Anteil“ oder „die Internationalität des Unternehmens soll sich weiterhin in der Zusammensetzung des Aufsichtsrats wiederfinden“. Hintergrund hierfür ist, dass internationale Erfahrung nicht zwingend durch Ausländer sichergestellt sein muss, während Erfahrung mit dem deutschen Governance-System, besonders der Mitbestimmung, als wichtig erachtet wird.

### **3.1.2 Frauen auf der Anteilseignerbank**

Der durchschnittliche Frauenanteil auf der Anteilseignerseite beträgt 32% eine Steigerung von 6 Prozentpunkten gegenüber 2016. Damit ist zwei Jahre nach Inkrafttreten des Gesetzes die Quotenregelung im Durchschnitt erfüllt. Dennoch gibt es Unterschiede:

- » Der Frauenanteil unter den Anteilseignervertretern variiert zwischen 0 und rund 57%. Nur ein Unternehmen hat keine Frauen im Aufsichtsrat; es ist nicht mitbestimmt und unterliegt daher nicht dem Quotengesetz.
- » Von den 16 Unternehmen der Gesamtstichprobe, die nicht vom Quotengesetz betroffen sind, haben 69% die Quote erfüllt. Von den fünf Gremien mit weniger als 25% Frauen haben sechs mindestens eine Anteilseignervertreterin.
- » Von den 30 Dax-Unternehmen erfüllt nur eines bisher nicht die Frauenquote, weil seit Inkrafttreten des Quotengesetzes noch keine Wahlen zum Aufsichtsrat stattgefunden haben. Zwei Dax-Aufsichtsgremien unterliegen nicht dem Quotengesetz, haben aber dennoch Frauenanteile von 33% bzw. 40% auf der Anteilseignerbank.

Entsprechend der weitgehenden Erfüllung der Quote sind rund 42% der neugewählten Anteilseignervertreter Frauen.

Weibliche Anteilseignervertreter werden zu einem großen Teil aus dem Ausland rekrutiert; 37% sind nicht-deutscher Herkunft. Das sind über 10 Prozentpunkte mehr als die Internationalität der gesamten Anteilseignerbank. In einigen Gremien, z. B. im Aufsichtsrat von Daimler oder GEA, kommen alle Frauen aus dem Ausland.

### 3.2 Vormalige eigene Vorstände

Der Anteil ehemaliger eigener Vorstände an der Gesamtzahl der Anteilseignervertreter beträgt rund 7%; der Wert hat sich gegenüber der Voruntersuchung (rund 6%) leicht erhöht. Rund 44% (Voruntersuchung rund 42%) der Unternehmen haben einen oder zwei ehemalige Vorstände in ihren Aufsichtsgremien; bei den Dax-Unternehmen sind es 47%. Nach der seit 2009 geltenden Cooling-off-Vorschrift waren die Anteile ehemaliger eigener Vorstände zunächst rückläufig. Seit 2016 steigen sie aber wieder langsam an. Wegen ihrer Unternehmens- und Sektorexpertise sind ehemalige Vorstandsmitglieder unverzichtbar.

#### **Anteil der Unternehmen mit vormaligen eigenen Vorständen im Aufsichtsrat** Entwicklung seit 2010

	2010	2012	2014	2016	2018
Entwicklung seit 2010	67%	43%	41%	42%	44%

Von den Aufsichtsratsvorsitzenden arbeiteten nur rund 27% zuvor als Vorstand in demselben Unternehmen; ein ähnlicher Wert wie in der Voruntersuchung. Bei den Dax-Gesellschaften sind es mehr, nämlich 40% — drei Prozentpunkte weniger als in der Untersuchung 2016.

### 3.3 Expertenmix

Ein Aufsichtsgremium braucht Expertise auf den Gebieten der Rechnungslegung und Abschlussprüfung, ebenso Sektor-Expertise und Erfahrung in der Leitung von Unternehmen. Mit der digitalen Transformation, die inzwischen nahezu alle Branchen beeinflusst, wird zudem entsprechende Kompetenz auch in den Aufsichtsräten immer wichtiger.

Die Aufmerksamkeit der Aufsichtsgremien für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats — auch angetrieben durch entsprechende Forderungen der Investoren — ist deutlich gestiegen. Entsprechend ist die Erstellung eines Kompetenzprofils, wie sie der Kodex seit 2017 empfiehlt, auf große Zustimmung

gestoßen. Fast 96% haben ein derartiges Profil. Auch die tatsächliche Zusammensetzung der Gremien belegt die zunehmende Professionalisierung der Aufsichtsgremien.

Erfahrung in der Leitung von Unternehmen ist die herausragende Voraussetzung. Hierüber verfügen gut 76% der Anteilseignervertreter. Bis 2014 lag dieser Wert nahezu konstant bei rund 73%. Mit dazu beigetragen hat, dass rund 63% der Anteilseignervertreterinnen Erfahrung in der Unternehmensleitung haben, ein Anstieg um 14 Prozentpunkte gegenüber der Untersuchung 2016. Das dürfte unter anderem auf die hohe Internationalität der weiblichen Anteilseignervertreter zurückzuführen sein, zumal der Frauenanteil in den Vorstandsgremien deutscher Unternehmen nur wenig gestiegen ist. Außerdem ist die Neigung der aktiven Vorständinnen, ein Aufsichtsratsmandat zu übernehmen, nicht wesentlich höher als die ihrer männlichen Kollegen (siehe Vorstand/Abschnitt 4).

Insgesamt liegt der Anteil an Finanzkompetenz mit knapp 49% etwa auf dem Niveau von 2016. Kompetenz in Digitalisierung/Technik ist hingegen sprunghaft gestiegen von rund 20% auf rund 32%. Das ist zum einen darauf zurückzuführen, dass die Stichprobe des aktuellen Board Indexes einen größeren Anteil an Digitalunternehmen hat. Zum anderen hat sich die digitale Transformation der Geschäftssysteme auch in den Aufsichtsgremien niedergeschlagen.

### Kompetenzprofil Anteilseignervertreter

	Gesamt		Frauen	
	2016	2018	2016	2018
Unternehmensleitung	68,2%	75,8%	54,0%	62,9%
Sektor-Kompetenz	39,3%	43,3%	35,0%	36,5%
Finanzen	47,8%	49,2%	48,9%	44,9%
Digitalisierung/Technik	19,8%	31,5%	16,1%	28,1%
Recht/Compliance	9,1%	14,5%	9,5%	14,4%
Beratung	3,9%	11,8%	5,1%	9,0%
Aktiv im Management	39,3%	41,8%	42,3%	46,7%

Ähnlich wie Digitalisierung/Technik hat das Profil „Beratung“ deutlich zugelegt. Gegenüber 2016 hat sich sein Anteil verdreifacht. Mit ein Grund dürfte dafür sein, dass sich viele Aufsichtsratsmitglieder nach dem Ausstieg aus dem aktiven Management als Berater engagieren. Mit dem Quotengesetz ist allerdings auch die Nachfrage nach Frauen aus der Beratungsbranche deutlich gewachsen.

2014 nur sporadisch vertreten, ist der Anteil von Frauen mit diesem Profil sprunghaft gestiegen: von rund 1% in der Untersuchung 2014 auf rund 5% im Jahr 2016 und nun weiter auf 9% — eine überproportionale Steigerung im Vergleich zu der entsprechenden Entwicklung bei den Anteilseignervertretern insgesamt.

Der Anteil der Anteilseignervertreter mit Sektor-Kompetenz ist von gut 39% in der Voruntersuchung auf nun rund 43% gestiegen. Das dürfte unter anderem auf die wieder zunehmende Präsenz vormaliger Vorstände im Aufsichtsrat desselben Unternehmens zurückzuführen sein (siehe Aufsichtsrat/Abschnitt 3.2). Wesentlich für die Steigerung ist auch die Novelle des Aktiengesetzes. Gemäß §100 (5) AktG müssen die Mitglieder „in ihrer Gesamtheit mit dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut sein“. Dahinter steht die Ansicht, dass Sektor-Kompetenz für die Kontrolle des Unternehmens sowie für die fundierte Beratung des Vorstands essenziell ist.

Seit 2016 ist der Anteil der aktiven Manager unter den Anteilseignern leicht von rund 39% auf nun 42% gestiegen. Der Anteil beruflich aktiver Aufsichtsratsmitglieder dürfte weitaus größer sein. Von den Mandatsträgern mit der Expertise Recht, Digitalisierung oder Beratung usw. stehen viele im aktiven Berufsleben.

### 3.4 Altersstruktur

Das Durchschnittsalter der Anteilseignervertreter ist erstmals von dem seit Jahren konstanten Wert von 61 auf 60 gesunken.<sup>1</sup> Damit hat es sich europäischen Vergleichswerten angenähert, liegt aber immer noch im oberen Drittel (siehe Internationaler Vergleich).

Das Durchschnittsalter je Gremium weist eine große Spannweite auf: zwischen 48 und 69. Immer noch ist eine knappe Mehrheit zwischen 60 und über 70 Jahre alt, nämlich rund 53%. Der Anteil ist aber seit 2014 rückläufig.

#### **Durchschnittlicher Anteil ausländischer Anteilseignervertreter (gerundet) seit 2008**

	2014	2016	2018
60 und älter	56%	54%	53%
Unter 60	41%	45%	47%

(2014: 3% ohne Altersangabe; 2016: 1% ohne Altersangabe)

<sup>1</sup> Bei den Dax-Gesellschaften liegt das Durchschnittsalter weiterhin bei rund 61.

Im Wesentlichen zwei Faktoren dürften zu dieser Entwicklung beitragen. Zum einen die vermehrte Wahl beruflich aktiver Frauen in die Aufsichtsgremien, zum anderen der Einzug von Digitalisierungsexperten. Ganz wesentlich wird auch die Definition von Altersgrenzen dazu beitragen. Immer mehr Unternehmen tun das, und immer mehr senken das Höchstalter, allerdings bei einem insgesamt hohen Altersniveau.

Die meisten der hier erfassten Aufsichtsräte — rund 94% haben hierzu Angaben veröffentlicht — definieren ein Höchstalter, allerdings nicht immer eine absolute Grenze, sondern ein Höchstalter bei Wahl, so dass das Alter, an dem die Betroffenen das Gremium verlassen, schwanken kann. Vorteil der Altersgrenze bei Wahl ist, dass das Aufsichtsratsmitglied die Wahlperiode grundsätzlich beenden kann.

Von den Unternehmen, die Angaben machen, legen rund 68% (in der Voruntersuchung nur 31%) das Höchstalter zwischen 70 und 74 Jahren fest. Mit 75 Jahren oder älter müssen die Mitglieder in rund 20% der Gremien ausscheiden (2016: noch 49%). Nur noch 12% verzichten auf eine obligatorische Altersgrenze; 2016 taten das noch 20%. Allerdings haben fünf Unternehmen (2016 drei) das Höchstalter auf 75 bei Wahl gesetzt, was praktisch nur einen geringen bzw. formalen Unterschied zum Verzicht auf eine Altersgrenze bedeutet.

### 3.5 Dauer des Mandats

Die durchschnittliche Verweildauer in einem Aufsichtsgremium beträgt 5,7 Jahre, ein nahezu unveränderter Wert im Vergleich zu 2016.

Seit 2015 empfiehlt der Kodex die Begrenzung der Bestellperioden. 89% der einbezogenen Unternehmen haben Angaben dazu gemacht. Von diesen hat wie in der Voruntersuchung nur eines 2 Perioden als Obergrenze definiert, aber 61% nennen drei oder vier Perioden. Eine Wahlperiode von rund fünf Jahren unterstellt, liegen die Grenzen ganz überwiegend bei 15 und 20 Jahren — eine Verweildauer, die in der Praxis heute sehr selten ist. 23% definieren explizit keine Begrenzung.

Die Akzeptanz dieser Empfehlung hält sich wie schon 2016 in Grenzen. Ihr wird, wenn nicht klar widersprochen, nur eher formal entsprochen. Viele der Aufsichtsräte mit einer Begrenzung auf drei oder vier Perioden lassen zudem noch Ausnahmen von dieser Regel zu. Bei einer durchschnittlichen Verweildauer

im Aufsichtsrat von unter sechs Jahren ist die Notwendigkeit dieser Empfehlung weiterhin zu hinterfragen.

## 4. ARBEITNEHMERVERTRETER

### 4.1 Diversität

Die Internationalität ist im Vergleich zur Voruntersuchung 2016 mit rund 7% stabil geblieben. Das niedrige Niveau ist dem Mitbestimmungsgesetz geschuldet.

Der Frauenanteil unter den Arbeitnehmervertretern ist aufgrund der gesetzlichen Frauenquote von gut 27% auf knapp 35% gestiegen. Damit ist auch auf der Arbeitnehmerbank die Quotenregelung im Durchschnitt erfüllt.

- » Die Anteile pro Gremium reichen von 0 bis 67%. Beide Extremwerte stammen aus Aufsichtsräten, die zu einem Drittel mitbestimmt sind und daher nicht dem Quotengesetz unterliegen. Von diesen sechs Gremien erfüllen vier die Quote.
- » Von den voll-mitbestimmten Gremien erfüllen zwei Jahre nach Inkrafttreten des Gesetzes 89% die Frauenquote auf der Arbeitnehmerseite. Für die übrigen gilt, dass seitdem entweder noch keine Wahlen zum Aufsichtsrat stattgefunden haben oder das Gremium hat für die gemeinsame Erfüllung der Quote zusammen mit der Anteilseignerseite optiert.

### 4.2 Altersstruktur und Dauer des Mandats

Auch die Arbeitnehmer wählen vor allem erfahrene, ältere Mitarbeiter in den Aufsichtsrat. Das Durchschnittsalter der Arbeitnehmervertreter beträgt 53 Jahre. Die Datenlage hier ist gegenüber der Voruntersuchung besser geworden. 2016 wurden zu 21% der Arbeitnehmervertreter keine Altersangaben veröffentlicht, dieses Jahr gilt das nur für rund 10%.

Die durchschnittliche Verweilzeit von Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern liegt auf demselben Niveau, nämlich 5,7 Jahre.

## 5. AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

### 5.1 Altersstruktur

Das Durchschnittsalter der Aufsichtsratsvorsitzenden liegt mit rund 67 deutlich über dem der Anteilseignervertreter. Das gilt gleichermaßen für die Gesamtstichprobe wie für die Dax-Gesellschaften. Die Spannweite ist groß: zwischen 49 und 83 Jahren — mehr als eine Generation. Die große Mehrheit von 64% ist zwischen 60 und 70 Jahre alt, während 23% der Vorsitzenden 70 und älter und nur knapp 13% unter 60 Jahre alt sind.

Das hohe Durchschnittsalter ist schwer zu bewerten. Angesichts der Digitalisierung in zahlreichen Branchen erscheint das bei Aufsichtsratsvorsitzenden vorherrschende Alter von 60 und höher erstaunlich. Aber auch in den Aufsichtsgremien der Unternehmen der Digitalwirtschaft sind die Vorsitzenden überwiegend 60 und älter. Für die Vorsitzenden steht offenbar das Geschick in der Leitung eines idealerweise heterogen zusammengesetzten Aufsichtsrats im Vordergrund, also Führungserfahrung und diplomatisches Geschick — zusätzlich zu sonstigen fachlichen Kenntnissen und Erfahrungen.

### 5.2 Amtszeit

Die durchschnittliche Amtszeit als Aufsichtsratsvorsitzender beträgt durchschnittlich 5,4 Jahre. Seit 2012 schwanken die Werte um diese Größenordnung. Die Spannweite in der Amtszeit der verschiedenen Vorsitzenden ist erheblich: von <1 bis 26 Jahre.

#### Durchschnittliche Amtszeit (in Jahren)

Entwicklung seit 2012

	2012	2014	2016	2018
Entwicklung seit 2012	5,2	5,4	5,7	5,4

Bei den Dax-Gesellschaften ist die durchschnittliche Amtszeit geringfügig länger, nämlich 5,7 Jahre.

## 5.3 Mandatszählung und Ausschussarbeit

Die Aufsichtsratsvorsitzenden der einbezogenen Unternehmen hielten 2018 durchschnittlich 2,8 Aufsichtsratsmandate<sup>2</sup> bei Aktiengesellschaften (einschließlich nicht börsennotierter). Dieser Wert entspricht dem der Voruntersuchung. Die Vorsitzenden von Dax-Gesellschaften haben im Durchschnitt 2,7 Mandate; 2016 waren es noch 3,2. Die Mehrheit (68%) der hier erfassten Aufsichtsratsvorsitzenden hat zwei oder drei Mandate (jeweils 34%).

In der Ausschussarbeit sind die Aufsichtsratsvorsitzenden hoch engagiert. Durchschnittlich übernehmen sie in 2,4 Ausschüssen den Vorsitz: Darüber hinaus sind sie durchschnittlich in einem Ausschuss einfaches Mitglied. Diese Werte entsprechen denen der Voruntersuchungen 2014 und 2016.

## 5.3 Diversität

Die Vorsitzenden der Aufsichtsräte deutscher Unternehmen sind ganz überwiegend männlich und deutsch. Auf jeden Fall gilt das für die hier betrachtete Stichprobe.

- » Die verbreitete Erfüllung der Frauenquote spiegelt sich nicht bei den Aufsichtsratsvorsitzenden wider. Weiterhin wird in drei der erfassten Unternehmen das Aufsichtsgremium von einer Frau geführt (Aareal Bank, Henkel und SGL Carbon) — keine Veränderung gegenüber den Voruntersuchungen in den Jahren 2014 und 2016.
- » 13% der Aufsichtsratsvorsitzenden kommen aus dem Ausland. Das gilt sowohl für die Gesamtstichprobe wie für die Dax-Gesellschaften. Zum Vergleich: Die Internationalität unter den Anteilseignervertretern ist mit rund 26% doppelt so hoch.

<sup>2</sup> Vorsitzenden-Mandate zählen hier nicht doppelt.

## 6. AUFSICHTSARBEIT

### 6.1 Sitzungen

Die Aufsichtsräte der untersuchten Gesellschaften tagten im Geschäftsjahr 2017 (bzw. 2016/2017) zwischen vier- und 15-mal. Im Durchschnitt traten die Aufsichtsratsmitglieder zu 6,8 Sitzungen zusammen. Bei den Dax-Gesellschaften liegt der Durchschnitt nur geringfügig höher, nämlich 7,1. Seit der Untersuchung 2008 steigt die Sitzungshäufigkeit kontinuierlich — bei einer Abschwächung des Zuwachses in jüngster Zeit.

#### Durchschnittliche Sitzungszahl

Entwicklung seit 2008

	2008	2010	2012	2014	2016	2018
Entwicklung seit 2008	4,6	6,1	6,3	6,1	6,7	6,8

Nur rund 16% der einbezogenen Unternehmen beschränkt sich auf die gesetzlich vorgeschriebene Mindestzahl von vier Aufsichtsratsitzungen pro Jahr.

86% der Unternehmen haben Präsenzquoten veröffentlicht<sup>3</sup>, 2016 taten das nur 82%. Die Präsenz in den Aufsichtsratsitzungen war durchweg hoch, und zwar 96% im Durchschnitt. Die Bandbreite liegt zwischen 83% und 100%.

### 6.2 Fachausschüsse

97% der einbezogenen Unternehmen haben Fachthemen behandelnde Ausschüsse gebildet, und zwar durchschnittlich rund 4.<sup>4</sup> Das gilt für die Gesamtstichprobe sowie für die Dax-Gesellschaften.

#### 6.2.1 Prüfungs- und Risikoausschuss

Der Prüfungsausschuss ist Standard: Rund 96% haben ein Audit Committee. Ein leichter Rückgang gegenüber der Voruntersuchung um 2,8 Prozentpunkte infolge der Einbeziehung von Digitalunternehmen in diese Untersuchung, die bei hoher Marktkapitalisierung kleine Aufsichtsräte ohne Ausschüsse haben.

<sup>3</sup> Oder sie machen Angaben, aus denen sich Präsenzquoten berechnen lassen.

<sup>4</sup> Der gesetzlich vorgeschriebene Vermittlungsausschuss wird nur berücksichtigt, sofern er getagt hat.

Sehr selten ist der Risikoausschuss — obwohl in den letzten Jahren die Aufsichtsgremien ihre Aufmerksamkeit für Risikofragen deutlich erhöht haben. Nur 7% haben einen derartigen Ausschuss eingerichtet; alle diese Unternehmen sind Finanzdienstleister, wo gemäß § 25d (8) KWG der Risikoausschuss Pflicht ist.

Die hohe Bedeutung der mit Kontrollthemen befassten Ausschüsse zeigt sich in der Sitzungshäufigkeit von jeweils 5 Sitzungen pro Jahr (Bandbreite: Prüfungsausschuss 1 bis 10 Sitzungen; Risikoausschuss 2–9 Sitzungen). Damit kommen sie von allen Ausschüssen am häufigsten zusammen. Alle diese Ergebnisse entsprechen denen der Voruntersuchungen seit 2010 und bestätigen damit, dass die Kontrollaufgaben des Aufsichtsrats und der damit verbundene Aufwand nachhaltig gestiegen sind.

### 6.2.2 Ausschüsse für strategische Fragen

Mit Strategie beschäftigt sich nicht nur ein expliziter Strategieausschuss, sondern häufig auch das Präsidium bzw. der Präsidialausschuss. Weiterhin zählen dazu Ausschüsse, die Teilfragen einer Strategie behandeln, z. B. ein Wissenschafts- und Technologieausschuss. Diese eingerechnet, haben rund 43% der Gremien strategische Fragen an einen Ausschuss delegiert — eine Steigerung um 7 Prozentpunkte gegenüber der Voruntersuchung.

Daneben bleibt die Strategie ein Kernthema des Plenums. Rund 46% der Gremien veranstalten dedizierte Strategiesitzungen oder Klausurtagungen zu strategischen Fragen — eine sprunghafte Steigerung gegenüber den Voruntersuchungen.

#### Anteil von Unternehmen mit dedizierten Strategiesitzungen oder Klausurtagungen

Entwicklung seit 2014

	2014	2016	2018
Anteil von Unternehmen	32%	36%	46%

Sowohl die Zunahme der mit strategischen Fragen befassten Ausschüsse als auch die der dedizierten Sitzungen sind ein deutlicher Hinweis darauf, dass die Auseinandersetzung des Aufsichtsrats mit strategischen Fragen an Intensität gewinnt, wie dies institutionelle Investoren seit einigen Jahren fordern.

### 6.2.3 Mit Personalfragen befasste Ausschüsse

Rund 86% der betrachteten Unternehmen haben vorbereitende Aufgaben zu den Personalangelegenheiten des Vorstands an einen Ausschuss delegiert. In der Hälfte der Fälle übernimmt der Personalausschuss und in 45% das Präsidium bzw. der Präsidialausschuss diese Aufgaben. In 5% der Fälle ist der Nominierungsausschuss für Vorstandsangelegenheiten zuständig, allerdings gilt das nur für Banken. Die Personalausschüsse tagten 2017 durchschnittlich 4,2-mal und die Präsidien 4,7-mal.

Rund 90% der Aufsichtsräte (2016: 88%) haben einen Nominierungsausschuss (für die Besetzung der Anteilseigner-Mandate im Aufsichtsrat). Damit ist er fast so weit verbreitet wie der Prüfungsausschuss. Durchschnittlich tagt der Nominierungsausschuss nur 1,5-mal im Jahr, da er nur bei Bedarf zusammenkommt.

## 6.3 Effizienzbeurteilung des Aufsichtsrats

Aus öffentlich zugänglichen Quellen sind nur vereinzelt Angaben zur Form der Effizienzprüfung zu erhalten. Gemäß den Entsprechenserklärungen beurteilen rund 94% der einbezogenen Unternehmen die Effizienz ihres Aufsichtsrats.

Die Effizienzprüfung mit Hilfe eines externen Beraters bleibt die Ausnahme. Bezogen auf diejenigen Unternehmen, die angaben, eine Effizienzprüfung durchgeführt zu haben, griffen rund 17% auf die extern moderierte zurück. In der Voruntersuchung waren es noch 23%. Offenbar wird die externe Untersuchung wegen des höheren Aufwandes in größeren Zeitabständen durchgeführt.

Der Anteil extern moderierter Effizienzprüfungen deutscher Aufsichtsräte liegt im Mittelfeld internationaler Vergleichswerte. Deutlich höher ist der Anteil in Großbritannien mit 44% oder Italien mit 38%.

## 7. VERGÜTUNG

Der Deutsche Corporate Governance Kodex regelt unter Ziffer 5.4.6: „Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten eine Vergütung, die in einem angemessenen Verhältnis zu ihren Aufgaben und der Lage der Gesellschaft steht. Wird den Aufsichtsratsmitgliedern eine erfolgsorientierte Vergütung zugesagt, soll sie auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet sein.“

Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt deutlich: Die aufgabenbezogenen Komponenten Fixum und Vergütung für Ausschusstätigkeit gewinnen stetig an Bedeutung, während erfolgsorientierte Komponenten rückläufig sind.

### 7.1 Grundvergütung

Das Fixum als zentrale Komponente muss sicherstellen, dass die Arbeit des Aufsichtsrats auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten angemessen honoriert wird.

Schon seit 2012 steigen immer mehr Unternehmen auf eine Fixvergütung mit Zuschlägen für die Arbeit in Ausschüssen um. Aktuell beträgt der Anteil in der Gesamtstichprobe 76%, bei den Dax-Gesellschaften sogar 80%.

#### Anteil der Aufsichtsgremien ohne erfolgsorientierte Vergütung

Entwicklung seit 2012

	2012	2014	2016	2018
Gesamtstichprobe	27%	55%	70%	76%
Dax	27%	50%	73%	80%

Die Fixvergütung ist seit der Voruntersuchung weiter gestiegen. Das Mitglied erhält durchschnittlich 75.507 Euro — eine Erhöhung um rund 17% gegenüber der Voruntersuchung. Bei den Vorsitzenden ist das durchschnittliche Fixum ebenfalls um rund 17% auf 187.778 Euro gestiegen und beim stellvertretenden Vorsitzenden um rund 18% auf 126.674 Euro.

Die entsprechenden Durchschnittswerte für die Dax-Aufsichtsgremien betragen: 95.483 Euro für das Mitglied, 240.052 Euro für den Vorsitzenden und 160.655 für den stellvertretenden Vorsitzenden.

Die absoluten Beträge variieren stark von Gremium zu Gremium, besonders hoch ist sie, wenn erfolgsorientierte Komponenten entfallen.

- » Die Vorsitzenden erhalten jährlich zwischen 26.000 Euro und 500.000 Euro. Der Faktor zwischen Minimum und Maximum beträgt 19 (Voruntersuchung 25).
- » Die stellvertretenden Vorsitzenden erhalten zwischen 15.000 Euro und 320.000 Euro, ein Faktor von 21 (Voruntersuchung 27).
- » Die Aufsichtsratsmitglieder erhalten jährlich zwischen 13.000 Euro und 200.000 Euro. Der Faktor zwischen Minimum und Maximum beträgt 15 (Voruntersuchung 28).

Die Spreizung zwischen Höchst- und Mindestbeträge ist in allen Gruppen gesunken, vor allem zurückzuführen auf eine Erhöhung des Fixums am unteren Ende der Skala.

## 7.2 Vergütung für Ausschusstätigkeit

Gut 93% der einbezogenen Unternehmen honorieren die Mitarbeit in Ausschüssen; das entspricht dem Niveau der Voruntersuchung. Doch nur rund 44% vergüten die Arbeit im Nominierungsausschuss, wahrscheinlich wegen dessen geringer Tagungshäufigkeit.

In den letzten Jahren zeigt sich ein Trend, den Prüfungsausschuss bei der Vergütung zu differenzieren: 77% der Unternehmen (2014: 60%), die Ausschüsse eingerichtet haben, gewähren den Mitgliedern und/oder dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses eine höhere Vergütung oder vergüten nur die Mitarbeit im Prüfungsausschuss. Von den Dax-Gesellschaften tun dies sogar 82%.

### Anteil der Aufsichtsgremien mit höherer Vergütung für den Prüfungsausschuss Entwicklung seit 2014

	2014	2016	2018
Gesamt-Stichprobe	60%	65%	77%
Dax	69%	72%	82%

Eine weitergehende Differenzierung, etwa für Ausschüsse, die wichtige Beratungsaufgaben übernehmen, ist selten. Nur 14% tun das. Genau das fordern aktuell Vergütungsberater.

### 7.3 Erfolgsorientierte Vergütung

Gemäß aktuellem Kodex soll die erfolgsorientierte Vergütung auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet sein. Von den Unternehmen, die überhaupt eine erfolgsorientierte Vergütung zahlen — das sind nur 17 der einbezogenen Unternehmen, darunter sechs Dax-Gesellschaften — gewähren jeweils rund 35% ausschließlich eine kurzfristig oder eine langfristig erfolgsorientierte Vergütung (jeweils sechs Unternehmen). Dies ist ein weiterer Rückgang gegenüber der Voruntersuchung, als noch 56% eine kurzfristig und 39% eine langfristig erfolgsorientierte Vergütung hatten. Beide Komponenten hat nur ein Unternehmen. Vier hingegen haben Aktienhaltevorschriften für Aufsichtsratsmitglieder vorgesehen. Diese sind derzeit zaghaft im Kommen. In der Untersuchung 2016 verfügten nur zwei Unternehmen darüber.

In jüngster Zeit wird wieder über die Sinnhaftigkeit der erfolgsorientierten Vergütung diskutiert — mit einem Plädoyer für die Aktienhaltepflcht. Damit würden die Interessen von Aktionären und Aufsichtsräten harmonisiert, außerdem würde diese Vergütungsform Kontrolle und Beratung gleichermaßen honorieren.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Vgl. Vergütung zwischen Kontrolle und Strategiebegleitung, Interview zwischen Prof. Dr. R. Thümmel und M. Kramarsch, in: Der Aufsichtsrat 01, 2018, S. 11.

# Vorstand

## 1. ZUSAMMENSETZUNG DER VORSTANDSGREMIIEN

### 1. Anzahl der Vorstandsmitglieder

In den erfassten Unternehmen haben die Vorstandsorgane zwischen zwei und zehn Mitglieder. Die Durchschnittsgröße ist mit 5 Personen stabil geblieben. Weiterhin dominieren Vorstandsorgane mit vier bis fünf Mitgliedern mit einem Anteil von 39% der Unternehmen. Zwei bis drei Mitglieder bzw. sechs bis sieben haben jeweils rund 24% der Organe. Acht bis neun Mitglieder haben immerhin noch 11%, zehn Vorstandsmitglieder nur noch eins.

Die Vorstandsorgane der Dax-Gesellschaften sind durchweg größer. Der Durchschnitt beträgt hier 6,4. Hier dominiert mit rund 43% die Orgengröße von sechs bis sieben Personen, gefolgt von der Orgengröße mit acht bis neun Mitgliedern (rund 27%).

### 1.2 Interne Besetzung

Vorstandspositionen werden überwiegend intern besetzt. Im Durchschnitt werden rund 63% der Vorstandsmitglieder aus dem eigenen Unternehmen berufen. Bei den Dax-Unternehmen ist der Anteil der „Eigengewächse“ höher, nämlich rund 69%.

Vorstandsvorsitzende erreichen ihre Position wesentlich häufiger auf dem Weg unternehmensinterner Beförderung als ihre Kollegen: in der Gesamtstichprobe 69% und im Dax sogar 86%.

### 1.3 Frauen im Vorstand

Der Frauenanteil in den Vorstandsorgnen der Gesamtstichprobe ist weiter leicht gestiegen, um 1,4 Prozentpunkte: von 9% auf 10,4%. In den Dax-Gesellschaften stieg der Frauenanteil etwas stärker um 2,5 Prozentpunkte von 10,6% auf 13,1%.

## Entwicklung des Frauenanteils in Vorstandsgremien

seit 2010

	2010	2012	2014	2016	2018
Gesamtstichprobe	3,8%	6,6%	7,3%	9,0%	10,4%
Dax	2,2%	6,3%	6,6%	10,6%	13,1%

An den Neubesetzungen haben Frauen einen Anteil von rund 17% (2016: 14%). Wenigstens eine Frau im Vorstand haben rund 44% der Unternehmen der Gesamtstichprobe; im Dax sind es 70%. Zum Vergleich: In der Voruntersuchung 2016 waren in nur rund 37% der Gremien der Gesamtstichprobe Frauen vertreten; im Dax ist der Anteil um 17 Prozentpunkte nach oben gesprungen. Seit mehr als zehn Jahren gilt: Mehr als zwei Frauen sind in keinem Gremium tätig. Den höchsten Frauenanteil im Vorstand von 40% hat wieder die Aareal Bank. Weiterhin gibt es in den im Board Index erfassten Unternehmen keine einzige weibliche Vorstandsvorsitzende.

90% der Unternehmen veröffentlichen eine Zielquote für Frauen im Vorstand; die Werte liegen zwischen 0 und 40%. Rund 11% streben eine Repräsentanz von 30% an. Fast ein Viertel (2016: ein knappes Drittel) jedoch nennt eine Zielquote von Null. Von diesen Unternehmen haben aber zwei eine Vorstandsposition mit einer Frau besetzt. Eine Zielquote von Null muss also nicht unbedingt bedeuten, dass die Präsenz von Frauen grundsätzlich ausgeschlossen wird, sie kann auch mit der Laufzeit der aktuellen Vorstandsverträge zu tun haben. Möglich ist auch, dass man sich bei der Auswahl nach Kompetenz, Internationalität und Erfahrung nicht durch das Geschlecht einschränken lassen möchte.

Im internationalen Vergleich befinden sich deutsche Unternehmen weiterhin am unteren Ende der Repräsentanz von Frauen im Vorstand: Nur in der Türkei ist ihr Anteil mit 9,2% geringer. Den größten Anteil in der EU verzeichnen schwedische Unternehmen mit 24,7%.

## 1.4 Internationalität der Vorstandsmitglieder

Konstant kommen rund ein Viertel der Vorstandsmitglieder aus dem Ausland; bei den Dax-Unternehmen sind es gut 30% — ein Niveau wie in der Voruntersuchung. Die Werte liegen im europäischen Mittelfeld. Deutlich höher ist die Internationalität z.B. in der Schweiz (60,6%) oder Dänemark (39,2%).

Gut 70% der ausländischen Mitglieder in deutschen Vorstandsgremien stammen aus dem europäischen Ausland (2016: 58%), rund 30% aus dem übrigen globalen Ausland (2016: 42%). Seit der letzten Untersuchung zeigt sich eine deutliche Verschiebung hin zu europäischen Herkunftsländern.

## 2. ALTERSSTRUKTUR UND VORSTANDSZUGEHÖRIGKEIT

Das Durchschnittsalter der Vorstände in den einbezogenen Unternehmen bleibt seit Jahren relativ stabil; es beträgt wie in den Voruntersuchungen rund 53 Jahre. Fast ein Viertel der Vorstandsmitglieder sind jünger als 50 Jahre. Rund 64% gehören zur Gruppe der 50- bis 59-Jährigen, eine leichte Zunahme um zwei Prozentpunkte gegenüber der Voruntersuchung. Nur 12% nähern sich dem Pensionsalter.

91% der hier erfassten Unternehmen hat Angaben zur Altersgrenze veröffentlicht. Von diesen definieren rund 15% keine Altersgrenze; in der Voruntersuchung waren es noch 22%. Bei rund 41% liegt die Grenze zwischen 60 und 64 (2016: 43%). 65 und älter bzw. das gesetzliche Regelalter ist in 44% der Unternehmen die maßgebliche Pensionsgrenze; in der Voruntersuchung waren es nur 35%. Seit 2016 hat keines der hier erfassten Unternehmen eine Pensionsgrenze von unter 60. Die Alterung der Gesellschaft macht nicht vor den Vorstandsgremien Halt, und die Unternehmensorgane reagieren darauf.

### Entwicklung der Altersgrenze für Vorstandsgremien seit 2014

	2014	2016	2018
Unter 60	2%	0	0
60 bis 64	43%	43%	41%
65 plus	35%	35%	44%
Keine Altersgrenze	20%	22%	15%

Die Vorstände sind durchschnittlich 5,6 Jahre im Amt; ein vergleichbarer Wert wie in der Voruntersuchung. Bei den Vorstandsvorsitzenden beträgt der Durchschnitt 5,7. In den Dax-Unternehmen ist die durchschnittliche Verweildauer der Vorstandsmitglieder mit 5,1 Jahren etwas kürzer; das gilt auch für die Vorstandsvorsitzenden, deren durchschnittliche Verweildauer 4,1 Jahre beträgt. Diese Werte entsprechen denen der Voruntersuchung.

### **3. EXTERNE AUFSICHTSRATSMANDATE DER VORSTANDSMITGLIEDER**

Die Bereitschaft, ein externes Aufsichtsratsmandat zu übernehmen, ist im Vergleich zur Voruntersuchung rückläufig. Nur noch 22% der Vorstandsmitglieder haben mindestens ein externes Aufsichtsratsmandat; 2016 waren es rund 26%. Ähnliches gilt für die Vorstandsfrauen: nur 35% von ihnen sind auch in Aufsichtsräten vertreten. Das ist erstaunlich, denn gerade diese Gruppe ist für Aufsichtsratspositionen besonders begehrt.

Ein wesentlicher Grund für diesen Rückgang dürfte der wachsende Aufwand sein, der ein Aufsichtsratsmandat mit sich bringt, sowie die stärkere Haftung. So besteht bei Investoren die Sorge, dass aktive Vorstände zu wenig Zeit für eine fordernde Aufsicht und Beratung hätten, wie dies z. B. britische Investoren in der diesjährigen Hauptversammlung der TUI AG geäußert haben.

### **4. VORSTANDSVERGÜTUNG**

Der Board Index befasst sich mit der Vorstandsvergütung, die im Geschäftsjahr 2017 maßgeblich war. Gegenüber der Voruntersuchung schält sich eine Tendenz zur Vereinfachung der erfolgsorientierten Vergütung heraus. Damit reagieren Aufsichtsräte auf die Kritik der letzten Jahre, dass die Vorstandsvergütung nicht mehr nachvollziehbar sei.

Im Juli diesen Jahres hat ein Arbeitskreis aus Aufsichtsratsvorsitzenden, Investoren und Governance-Experten Leitlinien für die Vorstandsvergütung veröffentlicht. Gefordert wird Nachhaltigkeit, einfachere Systeme, weniger Komponenten und ein Eigeninvestment der Vorstandsmitglieder. Genau diese Elemente sind in immer mehr Vergütungssystemen finden.

## 4.1 Ausgestaltung der erfolgsorientierten Vergütung

Die große Mehrheit der Unternehmen, nämlich rund 70% (2014: 67%), unterteilt die erfolgsorientierte Vergütung in zwei Bestandteile, 7% haben sogar nur eine Komponente. Nur noch 23% der Unternehmen (2014: 25%) sieht drei Bestandteile vor. Zwei Unternehmen machten keine Angaben.

Immer mehr Unternehmen grenzen den kurzfristigen Bonus überscheidungsfrei von der langfristigen Komponente ab. Regelungen zur Sicherung der Nachhaltigkeit sind bei der Kurzfristkomponente rückläufig, bei der Langfristkomponente hingegen die Regel.

- » Nur noch rund 46% haben die Kurzfristkomponente nachhaltig ausgestaltet, z. B. über eine Bonusbank, einen Rückforderungsvorbehalt oder ein Aktien-Deferral. Zum Vergleich: In den Voruntersuchungen waren die Anteile von Nachhaltigkeitsregelungen für die kurzfristig variable Vergütung deutlich höher. 2014 waren es 64% und immer noch 60% im Jahr 2016. Alle einbezogenen Unternehmen, die Angaben zur Vergütung gemacht haben, zahlen die kurzfristig erfolgsorientierte Vergütung ganz oder teilweise bar aus.
- » Die langfristig erfolgsorientierte Vergütung setzt klar auf Nachhaltigkeit. Üblich ist ein drei- oder vierjähriger Performance-Zeitraum. Bei den Bemessungskriterien dominieren die Kapitalmarktziele. Fast drei Viertel der Unternehmen beziehen diese ein. Die Langfristkomponente wird zu rund 63% aktienbasiert gewährt; hier dominieren virtuelle Aktien mit Barausgleich.
- » Deutlich zugenommen hat die Zahl der Unternehmen, die mit ihren Vorständen explizite Aktienhaltevorschriften (meist ein definierter Anteil vom Fixum) vereinbart haben: nämlich gut 21%. In der Voruntersuchung waren es nur 13%. Hinzu kommen Unternehmen, die in das Vergütungssystem, meist in die langfristig erfolgsorientierte Komponente, Aktienhaltevorschriften integriert haben. Das waren rund 19%, vier Prozentpunkte mehr als in der Untersuchung 2016. Die Verpflichtung, für einen definierten Anteil vom Fixum Aktien am Unternehmen zu halten, hat gegenüber den impliziten Haltepflichten aus Sicht von Investoren den Vorteil, dass Vorstände auch dann Aktien des eigenen Unternehmens kaufen und halten müssen, wenn sie keine erfolgsorientierte Vergütung erhalten.

Die Bedeutung qualitativer Bemessungskriterien steigt seit Jahren. Das gilt besonders für die kurzfristige variable Vergütung. 43% beziehen Kriterien wie Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Unfallbilanz oder Compliance in die Kurzfristkomponente ein; 2016 taten das nur rund 39% der Unternehmen. Bei der Langfristkomponente berücksichtigen rund 21% qualitative Bemessungskriterien. Damit geht einher, dass immer mehr Aufsichtsgremien sich einen Ermessensspielraum in der erfolgsorientierten Vergütung vorbehalten. Der Anteil dieser Gremien ist weiter gestiegen auf nun rund 88%.

### **Anteil der Aufsichtsgremien mit Ermessensspielraum in der erfolgsorientierten Vergütung des Vorstands**

Entwicklung seit 2012

	2012	2014	2016	2018
Anteil der Aufsichtsgremien	48%	56%	76%	88%

2018 haben so viele der erfassten Unternehmen die Hauptversammlung über die Vorstandsvergütung abstimmen lassen wie in keinem Jahr seit 2010 — fast ein Viertel. 2016 waren es nur rund 14% und rund 13% im Jahr 2017.

## **4.2 Erfolgsunabhängige Vergütung**

Das Fixum weist eine große Bandbreite auf. Der durchschnittliche Mindestbetrag für ein Vorstandsmitglied beträgt 623.733 Euro, eine Steigerung von rund 4% gegenüber der Voruntersuchung. Die Vorstandsvorsitzenden bekamen durchschnittlich fast das Doppelte, nämlich 1.141.511 Euro<sup>6</sup>, rund 5% mehr im Vergleich zur Untersuchung 2016.

<sup>6</sup> Ohne Evonik und Gerresheimer, deren Vorstandsvorsitzende nicht das gesamte Geschäftsjahr im Amt waren, und ohne United Internet, dessen Vorstandsvorsitzender als Gründer und Großaktionär auf eine Vergütung verzichtet.

# Internationaler Vergleich

Diese Ausgabe des Board Index Deutschland enthält zwei Arten von Tabellen. Ergänzend zu den ausführlichen Daten der einbezogenen deutschen Unternehmen (ab Seite 38) haben wir aggregierte Daten aus 16 Ländern zusammengestellt (Seiten 34–37).

Diese Daten stammen von den verschiedenen länderspezifischen Board Indizes, die Spencer Stuart 2018 veröffentlicht.

Besuchen Sie die Web-Seite von Spencer Stuart und entdecken Sie „Boards Around the World“, ein Werkzeug zum Vergleich von Boards verschiedener Länder nach Zusammensetzung, Vielfalt, Vergütung und Vorgehensweisen bei der Beurteilung ihrer Arbeit.

## Basis der Datenaggregation

BELGIUM	BeL20 + BelMid
DENMARK	OMX Copenhagen (25 companies)
FINLAND	OMX Helsinki (25 companies)
FRANCE	CAC40
GERMANY	DAX30
ITALY	37 (FTSE MIB) + 63 (Mid Cap, Small Cap, Other)
NETHERLANDS	AEX (21 companies) + AMX (21 companies) + eight further large listed companies
NORWAY	OBX (25 companies)
POLAND	WIG 20
RUSSIA	Russian Trading System Index
SPAIN	IBEX-35 + top companies by market cap
SWEDEN	OMX Stockholm (25 companies)
SWITZERLAND	SMI (20 companies)
TURKEY	BIST 30
UK	Top 150 FTSE companies excluding investment trusts
USA	S&P 500

Denmark, Finland, Norway and Sweden's top companies are analysed together in the Nordic Board Index

## INTERNATIONAL COMPARISON FOOTNOTES

### General

N/A = Not applicable

A blank cell denotes that either the information is not available or we did not include it our research.

### Belgium

- 1 7% did not disclose
- 2 One company did not disclose
- 3 Based on six companies only
- 4 Two chairs are not paid
- 5 Nine companies do not pay audit co members
- 6 10 companies do not pay rem co fees
- 7 14 companies do not pay nom co fees

### Denmark

- 8 All calculations exclude employee representatives
- 9 One executive director in the sample
- 10 Six companies did not disclose

### Finland

- 11 Only one CEO in sample

### France

- 12 75% of CAC 40 companies conduct an external evaluation at least every three years; in 2017, 75% of these were conducted by Spencer Stuart
- 13 According to Afep/Medef corporate governance code
- 14 Non-executive chairs only
- 15 47.5% of rem and nom cos are merged, with an average fee of €17,254

### Germany

- 16 Average minimum proportion of members that should be independent
- 17 Shareholder representatives only
- 18 Remuneration committees are very rare in Germany
- 19 Except for banks, German nominations committees only deal with non-executive director nominations and committee membership is rarely compensated
- 20 Supervisory Board only

### Italy

- 21 Includes some CEOs who are also chairs

### Netherlands

- 22 Includes executive board members
- 23 Non-executives only
- 24 Includes executive directors on two-tier boards
- 25 Includes directors of executive boards
- 26 Seven companies did not disclose the information

### Norway

- 27 Seven companies did not disclose
- 28 Only one executive director
- 29 Excludes one Executive Chairman

### Poland

- 30 Six companies have employee representatives (ER) on the board. ERs are excluded from subsequent figures
- 31 One board does not disclose; all directors are therefore classified as non-independent
- 32 Excludes 141 out of 302 directors (age not disclosed)
- 33 Excludes 16 chairs (age not disclosed)
- 34 Excludes 15 CEOs (age not disclosed; two are co-CEOs) and two companies with no CEO
- 35 Excludes 125 out of 265 directors (age not disclosed)
- 36 Excludes two companies: one had no chair and one chair could not be identified
- 37 Includes one company where all directors (8) were appointed during the year, due to formation of a new board/company.
- 38 Five companies do not disclose
- 39 Figure unavailable for 24 companies: year not served in full (9); person not remunerated (6); no vice chair (9)
- 40 Insufficient disclosure
- 41 Conversion at av. 2017 annual rate: PLN/EUR = 4.257

### Russia

- 42 Excluding Unipro PAO from sample
- 43 Average in-person board meetings. Average number of meetings including meetings held in absentia: 20.8.
- 44 Three companies do not disclose.
- 45 Excludes 15 directors (age not disclosed)
- 46 Excludes 2 chairs (age not disclosed)
- 47 Excludes one CEO (age not disclosed)
- 48 Excludes 9 directors (age not disclosed)
- 49 Excludes 4 directors (age not disclosed)
- 50 Magnit appointed a female CEO after cut-off date
- 51 Nine companies do not disclose specified amounts
- 52 28 companies do not disclose individual figures
- 53 35 companies do not disclose, or figure is not available for the year
- 54 32 companies do not disclose, or figure is unavailable for the year
- 55 Includes 24 companies only
- 56 Includes 22 companies only
- 57 All 12 exco members of one Dutch company are foreign
- 58 Conversion at av. 2017 annual rate: RUB/EUR = 65.922

### Spain

- 59 Top 50 companies only
- 60 Includes both executive and non-executive directors
- 61 The average additional fee paid to the SID was €31,645
- 62 Only 14% of companies in Spain have separated nominations & remunerations (N&R) committee into two. Average fee for N&R co members is €23.632

### Turkey

- 63 Excludes Koza Altin and Koza Anadolu Metal
- 64 Three companies held over 40 meetings per year, one held 92. Seven companies do not disclose
- 65 Excludes 17 directors (age is not disclosed)
- 66 Excludes one chair (age is not disclosed)
- 67 Excludes one CEO (age is not disclosed)
- 68 Turkish dual nationals not counted as foreign
- 69 Four companies do not disclose, or not available
- 70 Conversion at av. 2017 annual rate: TRY/EUR = 4.120

### UK

- 71 Four companies did not have a SID either due to a recent retirement and an ongoing search for a replacement or the application of a foreign corporate governance code.
- 72 The exchange rate used is 1 EUR = 1.141317 GBP
- 73 SIDs only; those who served the full year
- 74 Includes 140 part-time chairs. Eight chairs are full-time and paid on a different basis. Two chairs receive no fee.
- 75 FTSE 100 only

### USA

- 76 Percentage of S&P 500 boards that disclose
- 77 All CEOs sit on the company board
- 78 Top 200 only of S&P 500 companies
- 79 CEOs only
- 80 Average tenure of independent directors only
- 81 Non-executive chairs only

# International Comparison

	BELGIUM	DENMARK	FINLAND	FRANCE	GERMANY	ITALY	
GENERAL INFORMATION	Size of sample	59	25	25	40	70	100
	Supervisory board/unitary board of directors	1/58	25/0	0/25	7/33	70/0	1/99
	Average number of board meetings per year	8.4	8.2	10.8	9.1	6.8	11.2
	% companies that conducted an external board evaluation	5.1% <sup>1</sup>	8.3%	17.4%	30% <sup>12</sup>	17%	38%
	Combined chairman and CEO	1.7%	0%	0%	52.5%	0%	17%
	% boards with senior independent director (SID)	1.7%	0%	0%	52.5%	0%	34%
	% of boards with vice/deputy chairmen	20.3%	100%	92%	35%	100%	49%
BOARD	Average board size (total)	10	9.8 <sup>8</sup>	8.1	13.7	13.8	11.5
	Average board size (excl. employee representatives)	10	6.8	7.9	12	7.5	N/A
	Average number of independent board members	4.5	5.2	6.4	7	N/A	5.9
	% independent board members	49.2%	77.1%	80.8%	58%	60% <sup>16</sup>	51%
	Average number of non-executive directors	7.7	5.8	6.8	11	6.5 <sup>17</sup>	8.8
	Average number of executive directors	1.4	0.04	0.1	1	N/A	2.3
AGE	Average age: all directors	57.7	58.9	58.5	58.9	58	58
	Average age chairmen	61.8	62	61.3	61.4	66	65
	Average age CEOs who sit on the board	53.8	N/A	58.4 <sup>11</sup>	59	N/A	57
	Average age all CEOs, including those not on the board	54	55	56.7	57.9	55	N/A
	Average age: non-executive directors	57.7	58.5	58.2	59	60 <sup>17</sup>	61
	Average age: executive directors	54.5	47.6 <sup>9</sup>	51.5	57.8	53.2	60
FOREIGN	% foreign board members (all)	30.4%	39.4%	33.8%	35%	25.3%	10.1%
	% foreign chairmen	15.3%	28%	16%	17.5%	13%	5.7%
	% foreign non-executive directors	32.7%	39.6%	36.8%	37%	26% <sup>17</sup>	8.1%
	% foreign executive directors	27.2%	0%	0%	2%	N/A	5.6%
	Average # nationalities represented on the board	3.1	3.4	2.92	4.3	2.5 <sup>17</sup>	2.2
GENDER	% female board directors (all)	32.1%	27.6%	33.3%	42.5% <sup>13</sup>	32% <sup>20</sup>	32.3%
	% female chairmen	5.1%	0%	0%	42%	4%	9%
	% female CEOs	7.9%	0%	4.2%	2.5%	0%	6%
	% female non-executive directors	38.6%	27.8%	38.6%	45.3%	32% <sup>17</sup>	39%
	% female executive directors	14.5%	0%	0%	0.3%	10.4%	9%
	% boards with at least one female director	100%	88%	100%	100%	99%	99%

	NETHERLANDS	NORWAY	POLAND	RUSSIA	SPAIN	SWEDEN	SWITZERLAND	TURKEY	UK	USA
	50	25	40	41 <sup>42</sup>	100	25	20	28 <sup>63</sup>	150	485
	44/6	25/0	40/0	6/35	0/100	0/25	0/20	0/28	1/149	0/485
	7.4	8.5	8.7	6.5 <sup>43</sup>	11.1	10.3	8.3	19.7 <sup>64</sup>	7.3	8
	30%	22.2% <sup>27</sup>	N/A	17% <sup>44</sup>	34%	16.7%	12.5%	N/A	44%	9% <sup>76</sup>
	0%	0%	0%	0%	54%	4%	0%	10.7%	.7%	49.9%
	6%	0%	0%	17.1%	68%	4%	25%	0%	97.3% <sup>71</sup>	80%
	74%	56%	80%	34.1%	67%	48%	90%	96%	14.7%	-
	9.3 <sup>22</sup>	8.1	8	10.5	10.9	10.6	10.4	9.8	10.1	10.8
	9.3 <sup>22</sup>	5.96	7.55 <sup>30</sup>	N/A	N/A	8.8	N/A	N/A	10.1	N/A
	5.7	4.5	3.4 <sup>31</sup>	4	4.8	6.1	8.7	3.3	6.2	9.2
	87.1% <sup>23</sup>	75.8%	45% <sup>31</sup>	38%	45%	69.1%	83.2%	33.1%	61.3%	85%
	6.5	5	6.6	7.9	8.6	7.2	9.1	7.9	6.6	9.2
	2.8 <sup>24</sup>	0.04	N/A	1.6	1.8	0.6	0.4	1.1	2.5	1
	60.7	57.3	55.6 <sup>32</sup>	54.3 <sup>45</sup>	60.3	58.9	60	58.7 <sup>65</sup>	59	-
	66.9	62.3	53.8 <sup>33</sup>	59.3 <sup>46</sup>	63.8	63.6	63.5	58.3 <sup>66</sup>	65.4	-
	59	N/A	N/A	52.4	54.7 <sup>39</sup>	54.9	55.6	55.2	55	57.6
	56	55.5	50.4 <sup>35</sup>	51.9 <sup>47</sup>	-	54.1	54.5	54.6 <sup>67</sup>	55.3	57.6 <sup>77</sup>
	60.7	56.3	55.9 <sup>35</sup>	54.1 <sup>48</sup>	-	58.7	59.9	59.4	60	63
	54.2 <sup>25</sup>	66 <sup>28</sup>	N/A	52.2 <sup>49</sup>	-	53.9	55.3	54.4	54.2	-
	39%	28.2%	26.8%	26.3%	19.8%	33.6%	58.2%	17.1% <sup>68</sup>	33.3%	8.2% <sup>78</sup>
	18%	16%	18.4% <sup>36</sup>	29.3%	7%	12%	30%	10.7%	21.3%	-
	42.6%	30.6%	28%	29.9%	21.6%	38.3%	60.8%	19%	39%	-
	30.4% <sup>25</sup>	0%	N/A	4.7%	7.7%	12.5%	75%	6.3%	25.1%	-
	3.1	2.28	1.95	3.2	-	3.6	6.15	2	3.7	-
	21.3%	45.6%	15.2%	7.9%	19.5%	39.1%	24%	17.1%	27.5%	24%
	4%	16%	15.8%	0%	7%	12%	5%	10.7%	3.9%	4.1%
	6%	4.2%	5.6%	0% <sup>30</sup>	2%	8%	0%	0%	5.3%	5.4%
	27.3%	51.6%	15.2%	9.6%	21.3%	45%	27.1%	19.9%	38.6%	-
	7.2% <sup>25</sup>	0%	N/A	4.7%	7.2%	12.5%	0%	6.3%	8.4%	-
	86%	100%	67.5%	51.2%	92%	100%	95%	82.1%	100%	99.4%

# International Comparison

	BELGIUM	DENMARK	FINLAND	FRANCE	GERMANY	ITALY	
NEW MEMBERS	% new board members	10.5%	12.9%	14.1%	13.5%	20% <sup>20</sup>	15.4%
	% women among new board members	46.8%	22.7%	32.1%	41.9%	26% <sup>20</sup>	48%
	% non-nationals among new board members	32.3%	45.5%	32.1%	36.8%	12% <sup>20</sup>	9%
OTHER BOARDS	Average # quoted boards per director (total)	1.9	1.9	1.8	1.3	N/A	3.2
	Average # quoted boards per chairman (total)	2.3	2	2.1	2.3	2.8	3.6
	% executive directors with an outside board	28.4%	0%	33.3%	58%	22%	52.7%
	% non-executives with a full-time executive role	63.2%	62.5%	48%	54%	42% <sup>17</sup>	-
TENURE/RETIREMENT	% companies with a mandatory retirement age	47.5%	63.2% <sup>10</sup>	0%	45%	88%	4%
	Average mandatory retirement age	70.6	70.1	N/A	71.6	72	75.5
	Average tenure (chairman and non-executives)	5.1	5.3	4.8	5.7	5.7	6.5
REMUNERATION	Average retainer for non-executive directors (excluding chair and vice chair/SID)	€29,847 <sup>2</sup>	€52,263	€58,436	€24,449	€75,507	€59,000
	Average total fees for non-executive directors (excluding chair and vice chair/SID)	€55,623	€83,573	€72,972	€85,165	N/A	€90,000
	Average total fee for vice chairman (or SID)	€98,817 <sup>3</sup>	€133,487	€92,022	€143,509	N/A	€452,000
	Average total fee for chairmen	€121,100 <sup>4</sup>	€210,682	€141,358	€627,954 <sup>14</sup>	€291,226	€903,000 <sup>21</sup>
	Average fee for audit committee membership	€11,762 <sup>5</sup>	€23,212	€5,877	€22,642	€31,552	€22,000
	Average fee for remuneration committee membership	€8,174 <sup>6</sup>	€20,402	€4,467	€14,542 <sup>15</sup>	N/A <sup>18</sup>	€17,000
	Average compensation for nomination committee membership	€8,365 <sup>7</sup>	€21,649	€4,215	€12,294 <sup>15</sup>	N/A <sup>19</sup>	€17,000
EXCOM	Average board size of executive committee	6.3	5.2	9.6	12.5	5.1	4.9
	% foreigners on the executive committee	34.1%	39.2%	27.1%	32%	25%	5.6%
	% women on the executive committee	18.5%	11.5%	19.2%	16%	10%	14.6%

	NETHERLANDS	NORWAY	POLAND	RUSSIA	SPAIN	SWEDEN	SWITZERLAND	TURKEY	UK	USA
	14.7%	16.1%	23.2% <sup>37</sup>	22.4%	11.4%	15%	13.5%	20%	13.6%	8.4%
	19.5%	45.8%	15.7%	9.4%	31%	36.4%	39.3%	27.3%	35.7%	40%
	49.4%	37.5%	25.7%	21.9%	24%	33.3%	78.6%	20%	37.7%	10.5%
	1.9	1.8	1.27	1.7	1.1	2.5	2	1.8	2.2	2.1
	2.02	2.24	1.3	1.9	1.3	2.92	2.4	1.3	2.2	1.5 <sup>79</sup>
	37.5%	100% <sup>28</sup>	N/A	23.4%	10.6%	50%	25%	21.9%	30.4%	40%
	34.8%	71%	74.6%	71.6%	-	40%	45.3%	54.8%	36.8%	-
	N/A	N/A	N/A	N/A	21%	N/A	37.5%	N/A	0%	71%
	N/A	N/A	N/A	N/A	71.9	N/A	71.1	N/A	N/A	73.5
	4.5	4.3	4.2	4.3	6.3 <sup>60</sup>	5.7	5.9	5.3	4.6	8.1 <sup>80</sup>
	€56,987	€34,030	€33,872 <sup>41</sup>	€107,442 <sup>51,58</sup>	€73,380	€64,844	€193,946	€60,633 <sup>69,70</sup>	€77,887 <sup>72</sup>	€110,229
	€71,878	€53,910	€31,984 <sup>38,41</sup>	€149,285 <sup>52,58</sup>	€121,020	€78,322	€287,725	N/A	€105,892 <sup>72</sup>	€265,124
	€84,453	€42,280	€25,724 <sup>39,41</sup>	N/A <sup>53</sup>	€154,526 <sup>61</sup>	€116,821	€387,969	N/A	€128,038 <sup>72,73</sup>	-
	€154,517 <sup>26</sup>	€71,854 <sup>29</sup>	€47,468 <sup>41</sup>	€238,529 <sup>54,58</sup>	€374,845	€250,179	€179,6868	N/A	€477,176 <sup>72,74</sup>	€389,540 <sup>81</sup>
	€9,895	€7,808	N/A <sup>40</sup>	€15,530 <sup>55,58</sup>	€30,081	€19,354	€51,802	N/A	€17,472 <sup>72</sup>	€12,172
	€7,550	€4,773	N/A <sup>40</sup>	€16,527 <sup>56,58</sup>	€34,737 <sup>62</sup>	€11,046	€45,707	N/A	€14,868 <sup>72</sup>	€10,751
	€7,059	N/A	N/A <sup>40</sup>	€16,527 <sup>56,58</sup>	€33,888 <sup>62</sup>	N/A	€37,645	N/A	€11,183 <sup>72</sup>	€8,359
	6.6	7.7	5.8	9.7	-	9.4	9.4	9.3	9.9 <sup>75</sup>	-
	42.7%	19.2%	14.3%	7% <sup>57</sup>	-	18.3%	60.6%	6.1%	37.6% <sup>75</sup>	-
	14.9%	24.4%	13.4%	13%	-	24.7%	10.1%	9.2%	18.6% <sup>75</sup>	-

# Aufsichtsrat

	ZAHL MITGLIEDER			ZAHL NEUE MITGLIEDER GESAMT-AR 2017/2018			AUF SICHTSRATSVORSITZENDER					
	GESAMT	KAPITALVERTEILER	NEHMENERVERTRETER	FRAUEN ANTEIL IN %	GESAMT	FRAUEN	AUSLÄNDER	EX-VORSTAND*	GESCHLECHT	AKTIV	ALTER	AMTSEIT ALS VORSITZENDER
Aareal Bank AG	12	8	4	42	1	1	0	nein	w	nein	70	5
adidas AG	16	8	8	25	1	0	0	nein	m	nein	74	7
Allianz SE	12	6	6	33	4	1	1	ja	m	nein	64	1
Aurubis AG	12	6	6	33	7	2	0	nein	m	ja	69	<1
Axel Springer SE	9	9	0	33	2	1	1	nein	m	nein	83	16
BASF SE	12	6	6	25	1	0	0	ja	m	nein	72	4
Bayer AG	20	10	10	30	7	3	2	ja	m	nein	71	6
Bayerische Motoren Werke AG	20	10	10	30	2	0	0	ja	m	nein	62	3
Beiersdorf AG	12	6	6	25	3	1	1	nein	m	nein	70	10
Brenntag AG	6	6	0	33	2	0	1	nein	m	ja	56	8
Carl Zeiss Meditec AG	6	4	2	33	1	1	0	ja	m	ja	61	8
Commerzbank AG	20	10	10	40	11	4	2	ja	m	nein	62	<1
Continental AG	20	10	10	30	1	1	0	nein	m	ja	69	9
Covestro AG	12	6	6	42	1	0	0	ja	m	nein	65	3
Daimler AG	20	10	10	25	2	1	2	ja	m	nein	76	11
Deutsche Bank AG	20	10	10	30	9	3	5	nein	m	nein	62	6
Deutsche Börse AG	16	8	8	38	6	2	0	nein	m	nein	68	6
Deutsche Lufthansa AG	20	10	10	35	10	3	1	ja	m	nein	67	<1
Deutsche Post AG	20	10	10	35	6	2	0	nein	m	nein	62	<1
Deutsche Telekom AG	20	10	10	40	6	2	0	nein	m	nein	72	10
Deutsche Wohnen SE	6	6	0	17	2	1	0	nein	m	ja	56	<1
Deutz AG	12	6	6	33	7	3	1	nein	m	nein	73	3
Drägerwerk AG & Co. KGaA	12	6	6	33	2	2	0	nein	m	nein	63	<1
Dürr AG	12	6	6	33	1	0	0	nein	m	ja	66	<1
E.ON SE	14	7	7	29	2	1	0	nein	m	nein	67	2
Evonik Industries AG	20	10	10	35	7	0	2	nein	m	ja	62	<1
Fraport AG	20	10	10	30	0	0	0	nein	m	nein	68	14
Freenet AG	12	6	6	33	5	2	0	nein	m	nein	79	2
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	5	5	0	40	0	0	0	nein	m	nein	66	<1
Fresenius SE & Co. KGaA	12	6	6	33	0	0	0	ja	m	nein	80	26
Fuchs Petrolub SE	6	4	2	33	1	1	0	nein	m	nein	72	7
GEA Group AG	12	6	6	42	0	0	0	nein	m	nein	71	2
Gerresheimer AG	12	6	6	33	0	0	0	ja	m	ja	60	3
Gerry Weber International AG	12	6	6	25	1	1	0	nein	m	nein	70	18
Hannover Rückversicherungs SE	9	6	3	44	2	1	0	nein	m	ja	63	9

\* desselben Unternehmens

AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

ZIELE ZUSAMMENSETZUNG GEMÄSS CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

ANZAHL ARMANDTE	DAVON VORSITZ	AUSSCHUSS- VORSITZ	AUSSCHUSS- MITGLIED	INTERNATIONALITÄT QUOTE	FRAUEN	ALTERSGRENZE	ALTERSGRENZE	UNABHÄNGIGE MINDESTANTEIL	BEGRENZUNG WAHLPERIODEN
3	1	2	4	nein	30%	70	ja	n.a.	n.a.
1	1	4	0	nein	gesetzl.	72	ja	80	keine
5	1	4	2	mind. 33	gesetzl.	70		67	3
2	1	3	0	nein	gesetzl.	n.a.		n.a.	keine
2	1	3	1	22	22%	72	ja	22	keine
3	2	3	0	30	gesetzl.	72	ja	67	3
3	1	3	2	nein	gesetzl.	72		75	3
3	1	3	1	mind. 40	gesetzl.	70		60	3
2	2	2	2	25	gesetzl.	72		33	4
1	1	2	0	mind. 15	33%	70		50	keine
3	1	1	1	nein	30%	n.a.		n.a.	n.a.
2	1	4	0	mind. 10	gesetzl.	72		80	keine
5	3	2	0	70	gesetzl.	keine		50	3
3	1	3	1	50	gesetzl.	68		75	3
1	1	2	0	30	gesetzl.	72	ja	50	3
3	1	3	3	nein	gesetzl.	70		„angemessen“	max. 15 Jahre
3	1	4	1	nein	gesetzl.	70		50	3
2	2	1	1	nein	gesetzl.	70	ja	n.a.	n.a.
2	2	2	0	nein	gesetzl.	72		75	3
3	2	3	1	nein	gesetzl.	75		60	3
1	1	3	1	nein	17%	73	ja	n.a.	n.a.
4	2	2	1	33	gesetzl.	keine		50	keine
3	1	2	1	nein	gesetzl.	70	ja	100	3
5	1	3	0	nein	gesetzl.	70	ja	58	3
3	1	2	0	mind. 44	gesetzl.	72	ja	67	3
1	1	2	1	20	gesetzl.	75	ja	50	3
3	2	2	0	nein	gesetzl.	n.a.		30	keine
2	1	3	0	nein	gesetzl.	keine		n.a.	keine
4	4	1	2	nein	33%	keine		67	keine
2	2	1	2	nein	gesetzl.	keine		50	keine
3	1	2	0	50	30%	70	ja	30	3
2	1	2	1	25	gesetzl.	70	ja	67	3
2	1	2	1	17	gesetzl.	70		66	keine
5	4	3	0	17	gesetzl.	keine		50	keine
1	1	3	0	nein	30%	72	ja	33	3

# Aufsichtsrat

	ZAHL MITGLIEDER			ZAHL NEUE MITGLIEDER GESAMT-AR 2017/2018			AUF SICHTSRATSVORSITZENDER					
	GESAMT	KAPITALVERTEILER	NEHMENERVERTRETER	FRAUEN ANTEIL IN %	GESAMT	FRAUEN	AUSLÄNDER	EX-VORSTAND*	GESCHLECHT	AKTIV	ALTER	AMTSEIT ALS VORSITZENDER
HeidelbergCement AG	12	6	6	33	1	1	0	nein	m	nein	61	13
Henkel AG & Co. KGaA	16	8	8	38	4	0	0	nein	w	ja	49	9
Hugo Boss AG	12	6	6	25	0	0	0	nein	m	ja	71	3
Infineon Technologies AG	16	8	8	38	2	1	2	nein	m	nein	74	<1
Innogy SE	20	10	10	35	3	1	0	ja	m	nein	69	<1
K+S Aktiengesellschaft	16	8	8	25	7	2	1	nein	m	nein	63	1
KION Group AG	16	8	8	31	2	0	0	nein	m	nein	69	7
Klöckner & Co. SE	6	6	0	17	2	1	1	nein	m	nein	76	9
LANXESS AG	12	6	6	25	1	1	0	nein	m	nein	64	<1
LEONI AG	12	6	6	42	0	0	0	ja	m	nein	65	1
Linde AG	12	6	6	33	2	1	0	ja	m	nein	69	2
MERCK KGaA	16	8	8	38	0	0	0	nein	m	ja	59	4
Metro AG	20	10	10	45	10	6	3	nein	m	nein	59	2
MTU Aero Engines AG	12	6	6	33	0	0	0	nein	m	nein	70	10
Münchener Rück AG	20	10	10	45	2	0	0	nein	m	nein	70	5
Osram Licht AG	12	6	6	42	3	2	1	nein	m	nein	58	4
ProSiebenSat1. Media SE	9	9	0	33	1	1	1	nein	m	nein	64	4
Rheinmetall AG	16	8	8	25	3	0	0	ja	m	ja	59	2
RWE AG	20	10	10	30	3	2	1	nein	m	nein	64	2
Salzgitter AG	21*	10	10	30	7	2	0	nein	m	nein	67	2
SAP SE	18	9	9	39	3	3	2	ja	m	nein	74	15
SGL Carbon SE	8	4	4	38	1	1	0	nein	w	nein	56	5
Siemens AG	20	10	10	35	7	3	2	nein	m	ja	52	<1
Software AG	6	4	2	17	0	0	0	nein	m	ja	65	9
Symrise AG	12	6	6	33	0	0	0	nein	m	ja	53	7
Talanx AG	16	8	8	31	2	1	0	ja	m	nein	63	<1
ThyssenKrupp AG	20	10	10	30	1	1	0	nein	m	nein	72	5
TUI AG	20	10	10	35	0	0	0	nein	m	nein	75	7
Uniper SE	12	6	6	33	2	0	0	ja	m	nein	64	2
United Internet AG	3	3	0	0	0	0	0	nein	m	nein	64	18
Volkswagen AG	20	10	10	30	3	2	0	ja	m	ja	67	3
Vonovia SE	12	12	0	33	2	0	1	nein	m	nein	70	<1
Wirecard AG	6	6	0	50	2	2	1	nein	m	nein	74	3
Xing SE	6	6	0	17	0	0	0	nein	m	ja	51	5
Zalando SE	9	6	3	22	1	0	0	nein	m	nein	70	2

\* desselben Unternehmens

AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

ZIELE ZUSAMMENSETZUNG GEMÄSS CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

	ANZAHL AR-MANDE	DAVON VORSITZ	AUSSCHUSS- VORSITZ	AUSSCHUSS- MITGLIED	INTERNATIONALITÄT QUOTE	FRAUEN	ALTERSGRENZE	ALTERSGRENZE	UNABHÄNGIGE MINDESTANTEIL	BEGRENZUNG WAHLPERIODEN
	2	2	1	2	nein	gesetzl.	75		67	keine
	2	1	1	1	nein	gesetzl.	70	ja	81	2
	2	2	2	2	33	gesetzl.	69	ja	50	keine
	2	1	2	1	63	gesetzl.	70	ja	63	3
	5	1	4	0	nein	gesetzl.	72		n.a.	3
	2	1	3	0	nein	gesetzl.	keine		50	n.a.
	2	1	3	1	63	gesetzl.	70	ja	63	4
	2	1	1	1	nein	17%	75		67	3
	3	1	3	0	nein	gesetzl.	80		100	3
	3	2	3	1	nein	gesetzl.	75		100	3
	5	4	2	1	42	gesetzl.	72		75	3
	2	1	0	1	38	gesetzl.	75		50	3
	5	1	2	0	ja	gesetzl.	65	ja	60	3
	2	1	3	1	17	gesetzl.	72		100	4
	2	1	4	1	nein	gesetzl.	70	ja	80	max. 12 Jahre
	2	1	3	0	ja	gesetzl.	70		50	3
	3	2	3	0	nein	33%	70	ja	30	3
	5	1	3	1	nein	gesetzl.	75	ja	"angemessen"	keine
	3	2	4	0	nein	gesetzl.	72		60	3
	1	1	2	2	nein	gesetzl.	keine		50	keine
	1	1	5	0	mind. 33	gesetzl.	75		56	3
	3	1	2	1	17	gesetzl.	72		50	3
	3	2	4	2	nein	gesetzl.	70	ja	60	3
	2	1	2	0	nein	17%	65	ja	50	3
	4	3	2	1	mind. 33	gesetzl.	70		58	4
	1	1	3	0	nein	gesetzl.	72	ja	25	3
	3	2	3	2	nein	gesetzl.	75		50	3
	4	1	3	2	nein	gesetzl.	68	ja	n.a.	n.a.
	3	1	3	0	nein	gesetzl.	70	ja	n.a.	3
	4	2	0	0	mind. 33	keine	70	ja	n.a.	keine
	2	2	2	0	30	gesetzl.	75	ja	40	3
	3	2	1	2	nein	30%	75	ja	92	max. 15 Jahre
	2	1	3	0	33	33%	75	ja	50	3
	3	1	0	1	nein	keine	keine		n.a.	n.a.
	7	2	1	1	22	22%	70	ja	56	max. 12 Jahre

# Aufsichtsrat

## ANTEILSEIGNERVERTRETER

	FRAUEN					AUSLÄNDER			
	EX-VORST ZAHL	NEUE MITGLIEDER	ZAHL	ANTEIL	NEU	ZAHL	NATIONALITÄT	ANTEIL	NEU
Aareal Bank AG	0	0	3	38	0	2	GB (1), USA (1)	25	0
adidas AG	0	1	2	25	0	3	ET (1), F (2)	38	0
Allianz SE	1	3	2	33	1	3	DK (2), F (1)	50	1
Aurubis AG	0	3	2	33	1	0		0	0
Axel Springer SE	1	2	3	33	1	3	E (1), I (1), USA (1)	33	1
BASF SE	1	0	2	33	0	2	GB (1), LUX (1)	33	0
Bayer AG	2	3	3	30	1	5	A (2), CDN (1), CH (1), NL (1)	50	2
Bayerische Motoren Werke AG	1	2	3	30	0	0		0	0
Beiersdorf AG	0	2	2	33	1	3	DK (1), F (1), S (1)	50	1
Brenntag AG	0	2	2	33	0	1	NL (1)	17	1
Carl Zeiss Meditec AG	2	1	1	25	1	0		0	0
Commerzbank AG	2	5	4	40	1	4	A (1), CH (1), GB (1), NZL (1)	40	2
Continental AG	0	0	2	20	0	1	A (1)	10	0
Covestro AG	1	0	2	33	0	1	I (1)	17	0
Daimler AG	1	2	3	30	1	5	A (1), FIN (1), GB (1), KWT (1), USA (1)	50	2
Deutsche Bank AG	0	6	4	30	3	8	A (2), GB (3), USA (3)	80	5
Deutsche Börse AG	0	3	3	38	1	2	CHN (1), GB (1)	25	0
Deutsche Lufthansa AG	1	3	3	30	1	2	CH (1), USA (1)	20	1
Deutsche Post AG	0	2	3	30	0	1	CH (1)	10	0
Deutsche Telekom AG	0	4	3	30	1	1	A (1)	10	0
Deutsche Wohnen SE	0	2	1	17	1	0		0	0
Deutz AG	0	3	2	33	2	1	CH (1)	17	1
Drägerwerk AG & Co. KGaA	0	2	2	33	2	0		0	0
Dürr AG	0	1	2	33	0	1	F (1)	17	0
E.ON SE	0	1	2	29	0	3	I (1), NL (1), S (1)	43	0
Evonik Industries AG	0	3	3	30	0	2	CH (1), I (1)	20	2
Fraport AG	0	0	3	30	0	1	A (1)	10	0
Freenet AG	1	1	2	33	1	1	A (1)	17	0
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	0	0	2	40	0	4	F (1), S (1), USA (2)	80	0
Fresenius SE & Co. KGaA	1	0	2	33	0	1	A (1)	17	0
Fuchs Petrolub SE	0	1	2	50	1	0		0	0
GEA Group AG	1	0	2	33	0	4	CH (1), CHN (1), KWT (1), USA (1)	67	0
Gerresheimer AG	1	0	2	33	0	1	NL (1)	17	0
Gerry Weber International AG	2	0	2	33	0	0		0	0

ANTEILSEIGNERVERTRETER  
KERNKOMPETENZEN UND ERFAHRUNG

UNTERNEHMEN-LEITUNG	FINANZEN	RECHT/COMPLIANCE	EE&IT-TECHNIK	BRANCHEN-EXPERTISE	AKTIVER MANAGER	WISSENSCHAFT	BERATUNG	SONSTIGES	ANFORDERUNGS-KATALOG
8	6	2	1	7		1			ja
1	8		2	2	5	1		HR (1), Logistik (1), Marketing (1)	ja
2	6	3	2	2	2				ja
3	6	0	3	1	3			Energie (1)	ja
1	6	2	3	3	4		1	Fam.untern. (2), Marketing (1), polit. Umfeld (1)	ja
2	4			1	1		1	Wiss. (1)	ja
3	8	1	3	6	5		1	Wiss. (2)	ja
3	5	1	2	2	2			Demoskopie (1), Fam.untern. (2), Wiss. (1)	ja
1	3	2		4	5			Fam.untern. (1), Kons.güter (1)	ja
4	6	1	1	1	3			Beratung (3), Beteilig. (1)	ja
3	3		3	3	4				nein
7	8		2	7	3	1		Energie (1), polit. Umfeld (1)	ja
4	9	1	4	3	7			Großaktionär (2)	ja
3	6	1	3	4	3			Energie (1), HR (1), Marketing (1)	ja
4	9		3	2	2				ja
9	7	2	3	6	7			Beteilig. (1), Steuerrecht (1)	ja
7	7	3	1	4	3	3		Wiss. (1)	ja
4	6	2	2	2	5	2		polit. Umfeld (1), Verkehrspol. (1)	ja
6	9	1	3	3	5		1	polit. Umfeld (1), Wiss. (1)	ja
7	9	2	4	1	6			HR (1), polit. Umfeld (1), IT, Software (1)	ja
4	4	2		4	4				ja
1	5		3	5		4		Fam.untern. (1)	nein
3	6	1	4	1	3	1		Fam.untern.(1), Logistik(1), Marketing(1), Umwelt (1)	ja
2	4		3	3	2	2		Fam.untern. (2)	ja
5	6	5	3	2	2	1		Beratung (1), Energie (1), IT, Software (1)	ja
3	8	3	5	3	6	1		HR (1), Wiss. (2)	ja
6	3	3	1	3	2			polit. Umfeld (6), Wiss. (1)	ja
1	4	3	2	4	2	1	2	Aktionärsch. (1), Beteilig. (1)	nein
3	3	1		3	1			Steuerrecht (1)	ja
3	5	1	2	3	2			Wiss. (1)	ja
2	3			1	1	1		Beteilig. (1), Fam.untern. (1)	ja
4	5		3	4	2	1		Beteilig. (1)	ja
4	4		1	3	4	1			ja
3	4		1	3	2			Fam.untern. (3)	ja

# Aufsichtsrat

## ANTEILSEIGNERVERTRETER

	EX-VORST ZAHL	FRAUEN				AUSLÄNDER			
		NEUE MITGLIEDER	ZAHL	ANTEIL	NEU	ZAHL	NATIONALITÄT	ANTEIL	NEU
Hannover Rückversicherungs SE	0	2	2	33	1	1	A (1)	17	0
HeidelbergCement AG	0	1	2	33	1	0		0	0
Henkel AG & Co. KGaA	0	1	2	25	0	1	CH (1)	13	0
Hugo Boss AG	0	0	1	17	0	3	CH (1), I (2)	50	0
Infineon Technologies AG	0	2	2	25	1	4	A (3), F (1)	50	2
Innogy SE	1	1	3	30	0	2	NL (1), USA (1)	20	0
K+S Aktiengesellschaft	1	4	2	25	1	2	GB (2)	25	1
KION Group AG	0	0	3	38	0	3	CHN (3)	38	0
Klöckner & Co. SE	0	2	1	17	1	1	B (1)	17	1
LANXESS AG	0	1	2	33	1	2	NL (1), USA (1)	33	0
LEONI AG	1	0	2	33	0	0		0	0
Linde AG	1	1	2	33	0	0		0	0
MERCK KGaA	0	0	2	25	0	1	CH (1)	13	0
Metro AG	1	5	4	40	3	6	CH (3), F (1), GB (1), S (1)	60	3
MTU Aero Engines AG	1	0	2	33	0	0		0	0
Münchener Rück AG	1	2	4	40	0	3	A (1), CH (1), GB (1)	30	0
Osram Licht AG	0	1	2	33	1	2	A (1), NL (1)	33	1
ProSiebenSat.1. Media SE	0	1	3	33	1	5	NL (1), USA (4)	56	1
Rheinmetall AG	2	2	2	25	0	0		0	0
RWE AG	1	2	3	30	2	2	A (2)	20	1
Salzgitter AG	0	5	3	30	1	0		0	0
SAP SE	1	3	5	56	3	4	F (1), FIN (1), USA (2)	44	2
SGL Carbon SE	0	1	2	50	1	0		0	0
Siemens AG	0	4	3	30	1	3	DK (1), ET (1), F (1)	30	2
Software AG	0	0	1	25	0	0		0	0
Symrise AG	1	0	2	33	0	0		0	0
Talanx AG	1	2	2	25	1	0		0	0
ThyssenKrupp AG	0	1	3	30	1	1	A (1)	10	0
TUI AG	1	0	5	50	0	6	AUS (1), E (1), GB (3), RUS (1)	60	0
Uniper SE	2	0	2	33	0	3	F (1), GB (1), USA (1)	50	0
United Internet AG	1	0	0	0	0	1	A (1)	33	0
Volkswagen AG	1	0	3	30	0	5	A (3), Q (2)	50	0
Vonovia SE	0	2	4	33	0	1	A (1)	8	1
Wirecard AG	0	2	3	50	2	3	A (1), CDN (1), E (1)	50	1
Xing SE	0	0	1	17	0	1	B (1)	17	0
Zalando SE	0	0	1	17	0	3	DK (2), USA (1)	50	0

ANTEILSEIGNERVERTRETER  
KERNKOMPETENZEN UND ERFAHRUNG

UNTERNEHMEN-LEITUNG	FINANZEN	RECHT/COMPLIANCE	F&E/IT/TECHNIK	BRANCHEN-EXPERTISE	AKTIVER MANAGER	WISSENSCHAFT	BERATUNG	SONSTIGES	ANFORDERUNGS-KATALOG
5	5	1		4	2	3			ja
2	3	2	1	1				Fam.untern. (2), HR (1), Innov.managm. (1)	ja
2	6		2	1	5			Fam.untern. (2), Wiss. (2)	ja
4	4			3	4	2		Luxusgüter (2)	ja
3	6	2	3	2	4	3		Demoskopie (1)	ja
5	7	1	2	6	6	2		Aktionärssch. (1), polit. Umfeld (1)	ja
4	7	1	1	4	3	1		Aktionärssch. (1), HR (1)	ja
2	6		2	6	6	1		asiat. Märkte (3), Beteilig. (1)	ja
3	5		3	3	2			Beteilig. (1), Fam.untern. (1)	ja
2	6	1	1	3	1	1		Energie (1)	ja
1	4	2	4	2	3			HR (1)	ja
2	5	1	4	2	2			Wiss. (1)	ja
3	6		2	5	3			Fam.untern. (2), Wiss. (1)	ja
8	6	1	2	6	5	3		Kons.güter (1), Marketing (2)	ja
2	5		5	1	2	3		Innov.managm. (1)	ja
6	7	5	2	5	1			polit. Umfeld (1), Wiss. (2)	ja
2	5		3	3	3	2		HR (1), Wiss. (1)	ja
4	9		4	4	5	3	2		ja
3	3	1	5	6	1	1		Innov.managm. (1), polit. Umfeld (1), Wiss. (2)	ja
4	6	2	2	1	2	2		polit. Umfeld (5)	ja
3	5		4	3	2	1	1	HR (1), Immo.finanz. (1), polit. Umfeld (1)	ja
2	6	1	7	5	2	1	1	Wiss. (1)	ja
2	2		1	1	1	1		Fam.untern. (1), HR (1)	ja
5	7		3	4	4			F&E (1), Fam.untern. (1)	ja
1	3		4	1	4		2		ja
3	6	2	1	2	3	1	1	Wiss. (1)	ja
7	7	2		3	3	1		HR (1)	ja
5	7	2	3	1	3			HR (1), Wiss. (2)	ja
6	10	1	3	5	4			HR (1)	ja
6	6		1	3	3	1			ja
2	3		2	2	1				ja
4	7	1	1	4	5			Großaktionär (6), polit. Umfeld (2)	ja
8	5	3	1	5	5	3		HR (1), polit. Umfeld (1)	ja
5	6		4	6	2	2			ja
3	6	1	4	5	5		1		ja
3	5		5	3	4		3		ja

# Aufsichtsrat

	ANTEILSEIGNERVERTRETER									AMTSZEIT IN JAHREN			
	ALTERSGRUPPE/ANZAHL PERSONEN												
	<40)	40-44)	45-49)	50-54)	55-59)	60-64)	65-69)	>=70)	PERS. O.A.	<1 BIS 5	6 BIS 10	>=11	PERS. O.A.
Aareal Bank AG	0	0	0	1	1	2	3	1	0	6	1	1	0
adidas AG	0	0	2	1	2	0	2	1	0	5	1	2	0
Allianz SE	0	0	1	1	1	3	0	0	0	6	0	0	0
Aurubis AG	0	1	0	1	0	2	2	0	0	4	1	1	0
Axel Springer SE	0	0	0	1	4	0	2	2	0	5	1	3	0
BASF SE	0	0	0	0	1	1	3	1	0	2	2	2	0
Bayer AG	0	0	2	0	1	5	1	1	0	8	1	1	0
Bayerische Motoren Werke AG	0	0	0	1	3	4	2	0	0	4	3	3	0
Beiersdorf AG	0	1	2	1	0	0	0	2	0	3	1	2	0
Brenntag AG	0	0	2	0	2	2	0	0	0	3	3	0	0
Carl Zeiss Meditec AG	0	0	0	2	1	1	0	0	0	1	2	1	0
Commerzbank AG	0	0	0	1	4	4	1	0	0	9	1	0	0
Continental AG	0	0	0	3	0	3	2	2	0	3	7	0	0
Covestro AG	0	0	0	1	1	2	2	0	0	6	0	0	0
Daimler AG	0	0	0	0	1	4	0	5	0	4	4	2	0
Deutsche Bank AG	0	0	1	4	0	5	0	0	0	8	2	0	0
Deutsche Börse AG	0	0	0	2	4	0	2	0	0	6	2	0	0
Deutsche Lufthansa AG	0	0	2	0	4	2	2	0	0	7	3	0	0
Deutsche Post AG	0	0	2	0	4	2	1	1	0	5	3	2	0
Deutsche Telekom AG	0	1	0	3	1	3	1	1	0	8	2	0	0
Deutsche Wohnen SE	0	1	0	2	1	0	0	1	1	2	0	4	0
Deutz AG	0	0	0	0	1	1	3	1	0	6	0	0	0
Drägerwerk AG & Co. KGaA	0	0	0	1	2	2	1	0	0	3	3	0	0
Dürr AG	0	0	0	0	3	2	1	0	0	4	1	1	0
E.ON SE	0	0	1	0	4	0	1	1	0	6	1	0	0
Evonik Industries AG	0	0	0	3	1	1	3	2	0	8	2	0	0
Fraport AG	0	0	2	1	2	1	3	1	0	6	2	2	0
Freenet AG	1	0	0	2	1	1	0	1	0	2	4	0	0
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	0	0	0	1	0	1	1	2	0	2	1	2	0
Fresenius SE & Co. KGaA	0	0	0	1	1	1	1	2	0	3	2	1	0
Fuchs Petrolub SE	0	0	0	1	0	1	1	1	0	2	2	0	0
GEA Group AG	0	0	0	0	2	1	2	1	0	1	3	2	0
Gerresheimer AG	0	0	0	0	2	3	1	0	0	1	4	1	0
Gerry Weber International AG	0	0	1	0	0	0	0	4	1	3	1	1	1
Hannover Rückversicherungs SE	0	0	0	1	3	1	1	0	0	2	1	3	0
HeidelbergCement AG	0	0	1	2	0	2	0	1	0	2	1	3	0

FRAUEN	ARBEITNEHMERVERTRETER																	
	AUSLÄNDER		ALTERSGRUPPE/ANZAHL PERSONEN										AMTSZEIT IN JAHREN					
	ZAHL	ANTEIL IN %	ZAHL	NATIONALITÄT	ANTEIL IN %	<40 J	40-44 J	45-49 J	50-54 J	55-59 J	60-64 J	65-69 J	≥70 J	PERS. O.A.	<1 BIS 5	6 BIS 10	≥11	PERS. O.A.
2	50	0			0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	2	1	1	0
2	25	0			0	0	0	0	0	4	4	0	0	0	2	2	4	0
2	33	3	F (1), GB (1), I (1)		50	0	0	0	0	4	1	1	0	0	3	1	2	0
2	33	0			0	0	0	1	2	2	1	0	0	0	4	2	0	0
nicht mitbestimmt																		
1	17	2	B (1), BG (1), I (1)		33	0	1	1	1	1	2	0	0	0	3	1	2	0
3	30	0			0	0	0	1	4	3	2	0	0	0	5	3	2	0
3	30	0			0	0	0	0	4	3	3	0	0	0	3	3	4	0
1	17	0			0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	3	0	3	0
nicht mitbestimmt																		
1	50	0			0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	0	0
4	40	0			0	0	0	5	3	2	0	0	0	0	8	1	1	0
4	40	0			0	0	0	0	7	2	1	0	0	0	6	0	4	0
3	50	0			0	0	0	1	3	1	1	0	0	0	6	0	0	0
2	20	1	BRA (1)		10	0	0	0	4	5	1	0	0	0	7	3	0	0
3	30	0			0	1	1	0	2	2	3	1	0	0	7	1	2	0
3	38	0			0	0	0	0	0	5	1	0	0	2	3	2	1	2
4	40	0			0	0	3	1	3	2	1	0	0	0	10	0	0	0
4	40	0			0	0	0	0	1	1	0	0	0	8	6	2	2	0
5	50	0			0	0	0	1	1	4	2	2	0	0	5	2	3	0
nicht mitbestimmt																		
2	33	0			0	0	1	0	0	0	0	0	0	5	6	0	0	0
2	33	0			0	0	1	1	0	2	1	0	0	1	3	1	2	0
2	33	0			0	0	1	0	2	2	1	0	0	0	2	2	2	0
2	29	3	GB (1), H (1), RO (1)		43	0	1	1	2	2	1	0	0	0	7	0	0	0
4	40	0			0	0	1	1	1	6	1	0	0	0	10	0	0	0
3	30	0			0	0	1	1	0	0	1	0	0	7	3	0	0	7
2	33	0			0	1	0	3	0	1	1	0	0	0	5	1	0	0
nicht mitbestimmt																		
2	33	2	A (1), E (1)		33	0	1	1	0	2	1	1	0	0	3	0	3	0
0	0	0			0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0
3	50	0			0	1	1	0	1	1	2	0	0	0	2	1	3	0
2	33	1	I (1)		17	1	0	3	0	2	0	0	0	0	4	2	0	0
1	17	0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	4	1	1	0
2	67	0			0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0
2	33	0			0	0	0	0	5	0	1	0	0	0	2	2	2	0

# Aufsichtsrat

## ANTEILSEIGNERVERTRETER

### ALTERSGRUPPE/ANZAHL PERSONEN

### AMTSZEIT IN JAHREN

	ALTERSGRUPPE/ANZAHL PERSONEN									AMTSZEIT IN JAHREN			
	<40)	40-44)	45-49)	50-54)	55-59)	60-64)	65-69)	>=70)	PERS. O.A.	<1 BIS 5	6 BIS 10	>=11	PERS. O.A.
Henkel AG & Co. KGaA	0	0	3	1	1	2	0	1	0	4	4	0	0
Hugo Boss AG	0	0	1	1	1	1	1	1	0	4	2	0	0
Infineon Technologies AG	0	0	1	0	3	0	3	1	0	4	2	2	0
Innogy SE	0	0	2	2	2	1	3	0	0	10	0	0	0
K+S Aktiengesellschaft	0	0	0	1	2	1	4	0	0	6	1	1	0
KION Group AG	1	0	1	1	3	0	2	0	0	6	1	1	0
Klöckner & Co. SE	0	0	1	1	0	2	0	2	0	5	0	1	0
LANXESS AG	0	0	0	0	1	3	0	2	0	4	1	1	0
LEONI AG	0	0	2	2	0	1	1	0	0	5	1	0	0
Linde AG	0	0	0	2	0	1	2	1	0	4	1	1	0
MERCK KGaA	0	1	0	0	1	1	3	2	0	4	2	2	0
Metro AG	0	0	2	2	3	0	2	1	0	8	1	1	0
MTU Aero Engines AG	0	0	0	2	1	1	1	1	0	2	1	3	0
Münchener Rück AG	0	0	0	1	1	3	3	2	0	7	1	2	0
Osram Licht AG	0	0	0	2	1	1	1	1	0	6	0	0	0
ProSiebenSat1. Media SE	0	0	3	2	0	4	0	0	0	9	0	0	0
Rheinmetall AG	0	0	0	2	1	3	1	1	0	5	2	1	0
RWE AG	0	0	0	1	1	3	3	2	0	7	2	1	0
Salzgitter AG	0	0	1	2	1	3	1	2	0	9	1	0	0
SAP SE	0	1	2	1	1	2	1	1	0	4	2	3	0
SGL Carbon SE	1	0	0	1	2	0	0	0	0	2	2	0	0
Siemens AG	0	0	1	3	2	4	0	0	0	8	2	0	0
Software AG	0	1	0	1	1	0	1	0	0	2	0	2	0
Symrise AG	0	0	0	1	1	1	2	1	0	1	4	1	0
Talanx AG	0	0	0	1	2	3	2	0	0	5	1	2	0
ThyssenKrupp AG	0	1	0	2	2	1	1	3	0	6	3	1	0
TUI AG	0	0	0	3	0	1	4	2	0	7	2	1	0
Uniper SE	0	1	0	1	1	3	0	0	0	6	0	0	0
United Internet AG	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	2	0
Volkswagen AG	0	0	1	1	2	2	1	2	1	6	4	0	0
Vonovia SE	0	0	4	2	0	1	4	1	0	12	0	0	0
Wirecard AG	0	2	1	1	0	0	0	2	0	3	2	1	0
Xing SE	0	0	2	1	2	1	0	0	0	4	2	0	0
Zalando SE	2	1	1	1	0	0	1	0	0	6	0	0	0

FRAUEN	ARBEITNEHMERVERTRETER																	
	AUSLÄNDER		ALTERSGRUPPE/ANZAHL PERSONEN										AMTSZEIT IN JAHREN					
	ZAHL	ANTEIL IN %	ZAHL	NATIONALITÄT	ANTEIL IN %	<40	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	≥70	PERS. O.A.	<1 BIS 5	6 BIS 10	≥11	PERS. O.A.
4	50	0			0	0	0	2	3	3	0	0	0	0	3	4	1	0
2	33	1	I (1)		17	0	2	1	0	0	3	0	0	0	4	1	1	0
4	50	0			0	0	1	0	3	4	0	0	0	0	5	2	1	0
4	40	3	CZ (1), GB (1), NL (1)		30	0	1	2	4	2	0	1	0	0	10	0	0	0
2	25	0			0	0	1	0	5	1	1	0	0	0	7	1	0	0
2	25	0			0	0	0	3	4	1	0	0	0	0	7	1	0	0
nicht mitbestimmt																		
1	17	0			0	0	1	2	0	2	1	0	0	0	5	1	0	0
3	50	0			0	0	2	0	1	1	2	0	0	0	3	1	2	0
2	33	0			0	0	0	2	1	2	1	0	0	0	4	1	1	0
4	50	0			0	0	0	0	2	3	3	0	0	0	4	3	1	0
5	50	0			0	0	0	1	1	7	0	1	0	0	7	2	1	0
2	33	0			0	0	0	1	0	0	0	0	0	5	2	1	1	2
5	50	1	E (1)		10	0	0	3	0	7	0	0	0	0	6	4	0	0
3	50	0			0	0	1	1	3	0	1	0	0	0	6	0	0	0
nicht mitbestimmt																		
2	25	0			0	1	1	0	1	3	2	0	0	0	5	2	1	0
3	30	0			0	0	1	0	3	4	1	1	0	0	9	0	1	0
3	30	1	TR (1)		10	0	0	0	1	1	1	0	0	7	6	3	1	0
2	22	4	F (1), GR (1), SLO (1), USA (1)		44	0	1	3	3	2	0	0	0	0	6	1	2	0
1	25	1	P (1)		25	0	0	1	2	1	0	0	0	0	3	1	0	0
4	40	0			0	0	0	4	1	3	2	0	0	0	6	3	1	0
0	0	0			0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0
2	33	0			0	1	0	0	1	2	1	1	0	0	6	0	0	0
3	38	0			0	0	0	1	3	3	0	1	0	0	3	4	1	0
3	30	0			0	0	0	2	3	1	3	1	0	0	6	3	1	0
2	20	1	A (1)		10	0	1	2	3	3	1	0	0	0	6	3	1	0
2	33	2	NL (1), S (1)		33	0	0	1	1	3	1	0	0	0	6	0	0	0
nicht mitbestimmt																		
3	30	2	B (1), BG (1), S (1)		20	0	0	4	0	3	3	0	0	0	8	0	2	0
nicht mitbestimmt																		
nicht mitbestimmt																		
nicht mitbestimmt																		
1	33	1	IRL (1)		33	2	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0

# Sitzungen

	AR-SITZUNGEN IN 2017		BEHANDLUNG DER STRATEGIE		EFFIZIENZBEURTEILUNG	
	(EINSCHL. TELKO) ZAHL	PRÄSENZ IN %	IN AUSSCHUSS	DEDIZIERTE AR-SITZUNG	FORM	BESONDERHEITEN
Aareal Bank AG	6	99	Präsidial A	ja	intern	
adidas AG	7	95			intern	alle 2 J., einschl. Prüfa
Allianz SE	7	94	Technologie, Risiko	ja	extern	
Aurubis AG	4	100			intern	
Axel Springer SE	7	n.a.	Präsidium		intern	schriftl. Befragung der AR-Mitglieder
BASF SE	6	99	Strategie		intern	strukturierter Fragenkatalog
Bayer AG	9	95	Innovations-ausschuss		intern	
Bayerische Motoren Werke AG	5	94	Präsidium	ja	intern	Fragebogen
Beiersdorf AG	6	90	PräsidialA		intern	zuletzt im Frühjahr 2016
Brenntag AG	5	97			intern	
Carl Zeiss Meditec AG	7	n.a.	Präsidial- u. Personal A		intern	
Commerzbank AG	8	93		ja	intern	
Continental AG	7	95		ja	extern	
Covestro AG	7	99			intern	Fragebogen
Daimler AG	9	95		ja	extern	zusätzliche Selbstevaluation des Prüfa
Deutsche Bank AG	10	98		ja	extern	Selbstevaluation des AR und des Nom.A
Deutsche Börse AG	15	97	Technologie, Strategie	ja	intern	
Deutsche Lufthansa AG	5	95		ja	intern	
Deutsche Post AG	6	92	Strategie		intern	
Deutsche Telekom AG	10	93	Technologie	ja	intern	alle 2 Jahre; zus. Selbsteval. d. Prüfa; umfangr. Fragebögen
Deutsche Wohnen SE	11	96			n.a.	
Deutz AG	6	94			intern	
Drägerwerk AG & Co. KGaA	4	n.a.			intern	
Dürr AG	7	99			intern	
E.ON SE	6	96	PräsidialA	ja	intern	standard. Fragebögen u. Einzelgespräche ARV
Evonik Industries AG	5	97	PräsidialA, Innovations- u. Forsch.A		intern	
Fraport AG	7	n.a.		ja	intern	Fragebogen
Freenet AG	5	98			intern	
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	7	98		ja	intern	
Fresenius SE & Co. KGaA	5	98			intern	unternehmensspezifischer Fragebogen
Fuchs Petrolub SE	6	100		ja	intern	
GEA Group AG	8	95	Präsidium		intern	
Gerresheimer AG	4	96		ja	n.a.	
Gerry Weber International AG	4	n.a.			extern	Wirtschaftsprüfer

## ANZAHL SITZUNGEN DER FACHAUSSCHÜSSE 2015 (EINSCHLIESSLICH TELKO)

AUSSCHÜSSE ZAHL	PRÜFUNG	PERSONAL	PRÄS./STÄND.A	STRATEGIE	TECHNOLOGIE	NOMINIERUNG	RISIKO	FINANZEN	ANDERES	THEMA
6	6		5		4		4		8	Eilausschuss(0); VergütungskontrollA (8)
5	6		6			1		2		
6	5	4	3		2	0	2			
4	4	6			0	0				
4	4	2	8			0			1	Ausschuss für Unternehmensstruktur
4	5	4		4		1				
5	4	5	0			0			2	Innovation
4	7	4	5			1				
4	10		4			1		5		
2	4		2			1				
3	5		3			1			2	Ad-hoc-Aussch. (Umsetz. Kap.erhöh.)
6	6		5			4	5		8	SozialA(5), VergütungskontrollA(3)
3	4		4			1				
4	4	4	0			1				
3	6		8			2				
6	8		7			8	9		17	IntegritätsA (7), VergütungskontrollA (10)
6	6	7		3	4	3	5			
3	5		5			4				
5	7	4	5	6		0				
7	5	2	8		4	3		3	1	SonderA USA,
4	5		6			4			1	Akquisitionsausschuss
4	4	6				1				
2	3					2				
3	4	2				2				
4	5		10			1		8		
4	4		7			1		4		Innovations- und ForschungsA (ab GJ 2018)
5	6	4	2			0			5	Beteil. u. Invest.
4	4	1	0			1				
3	9					0			0	Gemeins. Ausschuss
3	7					1			0	Gemeins. Ausschuss
3	4	4				1				
3	5		5			0				
3	4		3			1				
3	3	1				0				

\* ohne Vermittlungsausschuss

# Sitzungen

	AR-SITZUNGEN IN 2017		BEHANDLUNG DER STRATEGIE		EFFIZIENZBEURTEILUNG	
	(EINSCHL. TELKO) ZAHL	PRÄSENZ IN %	IN AUSSCHUSS	DEDIZIERTE AR-SITZUNG	FORM	BESONDERHEITEN
Hannover Rückversicherungs SE	4	n.a.			intern	
HeidelbergCement AG	6	100			intern	
Henkel AG & Co. KGaA	4	97			intern	Fragebogen
Hugo Boss AG	4	100	ArbeitsA	ja	intern	Fragebogen
Infinion Technologies AG	6	96	Strategie u. Technologie		extern	
Innogy SE	7	99	Strategie	ja	intern	
K+S Aktiengesellschaft	5	98	Strategie	ja	intern	
KION Group AG	9	94		ja	extern	
Klöckner & Co. SE	6	97			intern	
LANXESS AG	6	97		ja	extern	
LEONI AG	11	97	Strategie	ja	extern	
Linde AG	9	97		ja	intern	
MERCK KGaA	4	95			intern	
Metro AG	11	95		ja	intern	
MTU Aero Engines AG	5	97			intern	
Münchener Rück AG	6	94			intern	
Osram Licht AG	6	99	Strategie u. Technologie	ja	intern	durch Präsidial(ständiger)-Ausschuss
ProSiebenSat.1. Media SE	12	99	Präsid.u. Nom.	ja	intern	
Rheinmetall AG	5	98	Strategie		intern	
RWE AG	5	83	Strategie		intern	
Salzgitter AG	4	98	Strategie		extern	
SAP SE	5	96	Technologie u. Strategie		intern	
SGL Carbon SE	5	95	Strategie u. Technologie		intern	
Siemens AG	7	97	Finanz- u. Innovation	ja	intern	
Software AG	10	100			intern	Fragebogen
Symrise AG	5	n.a.		ja	intern	
Talanx AG	4	n.a.			n.a.	
ThyssenKrupp AG	5	94	Strategie-, Finanz- und Investitionsaus., Präsidium		intern	
TUI AG	8	95	Strategie	ja	intern	
Uniper SE	10	93			intern	alle 2 Jahre
United Internet AG	4	n.a.			intern	
Volkswagen AG	12	85		ja	intern	
Vonovia SE	9	89			intern	für 2019 externe Prüfung angekündigt
Wirecard AG	12	n.a.		ja	extern	
Xing SE	7	98	Technik	ja	n.a.	
Zalando SE	6	96		ja	intern	Fragebogen

## ANZAHL SITZUNGEN DER FACHAUSSCHÜSSE 2015 (EINSCHLIESSLICH TELKO)

AUSSCHÜSSE ZAHL	PRÜFUNG	PERSONAL	PRAS./STÄNDL.	STRATEGIE	TECHNOLOGIE	NOMINIERUNG	RISIKO	FINANZEN	ANDERES	THEMA
3	4		2			2				
3	5	2				1				
2	4					1				
4	5	7	5			0				
4	4		3	3		6				
5	5	4	1	2		2				
3	4	5		3		6				
4	5		4			0		2		Ad-hoc-Ausschuss Kapitalerhöhung
2	5		4							
3	4		5			2				
4	5	6		3		5				
3	4		4			0				
1						0				
3	6		2			1				
3	6	3				0				
5	6	8	4			1				Vergütung (ab GJ 2018)
5	5		5	3		1				
4	5	3	4					0		Kapitalmarktausschuss
4	5	2		1		1				
5	6	4	1	2		1		0		Aussch. „Börsengang Neugesellschaft“
4	4		4	1		2				
7	6		5		4	1		8	2	Mitarb. u. Organis. (2), Sonderausschuss (0)
5	3	4		1		0			4	Gov. und Ethik (2), Sonderausschüsse (2)
6	6		7			6		3	7	Compliance (4), Vergütung (3)
3	3	10				0				
3	5	2				0				
3	4		2			2				
5	7	5	6	5		2				
5	8		9	6		2		1		Integration
4	4		4			1		6		Sonderausschuss
0										
4	5		17			0			11	„Sonderausschuss Dieselmotoren“
3	4		5					6		
0										
2	4				4					
3	4					2		7		

\* ohne Vermittlungsausschuss

# Vergütung

	FIXE VERGÜTUNG IN EURO			ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG			INDIV. AUSWEIS	SITZUNGSGELD
	AR-MITGLIED	AR-VORSITZENDER	STELLVERTRETER	JA/KEINE	KURZFRISTIG — ABHÄNGIG VON	LANGFRISTIG — ABHÄNGIG VON		
Aareal Bank AG	50.000	150.000	75.000	keine			ja	ja
adidas AG	80.000	240.000	160.000	keine			ja	ja
Allianz SE	100.000	200.000	150.000	keine			ja	ja
Aurubis AG	75.000	225.000	150.000	keine			ja	ja
Axel Springer SE	n.a.	n.a.	n.a.	keine	Vergütung für den gesamten AR: 3 Mio. €; Verteilung obliegt AR		nein	n.a.
BASF SE	200.000	500.000	300.000	keine			ja	nein
Bayer AG	132.000	396.000	264.000	ja	Selbstverpflichtung 25% der Gesamtvergütung in Bayer-Aktien zu investieren und für die Dauer des Mandats zu halten		ja	ja
Bayerische Motoren Werke AG	70.000	210.000	140.000	ja		Entwicklung EPS über 3 Jahre, Obergrenze 200% des Fixums	ja	ja
Beiersdorf AG	85.000	212.500	127.500	nein			ja	ja
Brenntag AG	120.000	150.000	210.000	keine			ja	nein
Carl Zeiss Meditec AG	30.000	60.000	45.000	keine			ja	nein
Commerzbank AG	80.000	240.000	160.000	keine			ja	ja
Continental AG	75.000	225.000	112.500	ja		EPS über 3 Jahre	ja	ja
Covestro AG	100.000	300.000	150.000	nein			ja	ja
Daimler AG	144.000	432.000	288.000	keine			ja	ja
Deutsche Bank AG	100.000	200.000	150.000	ja	25% der Grundverg. als Aktien der Gesellsch., Ausz. nach Ausscheiden aus dem AR zum Kurswert		ja	nein
Deutsche Börse AG	70.000	170.000	105.000	keine			ja	ja
Deutsche Lufthansa AG	80.000	240.000	120.000	keine			ja	nein
Deutsche Post AG	70.000	140.000	105.000	keine			ja	ja
Deutsche Telekom AG	70.000	140.000	105.000	keine			ja	ja
Deutsche Wohnen SE	75.000	225.000	112.500	keine			ja	nein
Deutz AG	22.500	45.000	33.750	keine			ja	ja
Drägerwerk AG & Co. KGaA	20.000	60.000	30.000	ja	Dräger Value Added (Ergebnis)		ja	nein
Dürr AG	40.000	120.000	90.000	ja	Ergebnis vor Steuern (EBT)	EPS über 3 Jahre, maximal 24.000€	ja	ja

GESAMTVERGÜTUNG	PRÜFUNGS- AUSSCHUSS		PRÄSIDIUM/ PRÄSIDIAL- AUSSCHUSS		ANDERE AUSSCHÜSSE <sup>®</sup>		VERGÜTUNG FÜR NOMINIERUNGS- AUSSCHUSS	WEITERE ANGABEN	
	AR GESAMT	MITGLIED	VORSITZENDER	MITGLIED	VORSITZENDER	MITGLIED			VORSITZENDER
298.000	1.515.000	20.000	40.000	15.000	30.000	15.000	30.000	ja	Mitarbeit im Eilausschuss wird nicht vergütet; RisikoA: 20.000€/40.000€
269.750	1.901.750	80.000	160.000	40.000	80.000	40.000	80.000	nein	Ausschussvergütung nur für das am höchsten vergütete Amt.
409.000	2.179.000	40.000	80.000	20.000	40.000	20.000	40.000	nein	
287.000	1.493.000	15.000	30.000	entfällt		7.500	15.000	ja	Vergütung für Ausschusstätigkeit ist auf max. 25.000 bzw. 50.000 Euro begrenzt.
n.a.	3.000.000							n.a.	Vergütung für den gesamten AR: 3 Mio. €; Verteilung obliegt AR
550.000	3.300.000	50.000	100.000	Kein derartiger Ausschuss		12.500	25.000	nein	
394.000	3.703.000	66.000	132.000	33.000	66.000	33.000	66.000	nein	Max. 2 Ausschüsse werden vergütet, maßgeblich die höchstdotierten Funktionen
640.000	5.618.344	1,5x (fix+var.)	2x (fix+var.)	1,5x (fix+var.)	2x (fix+var.)	1,5x (fix+var.)	2x (fix+var.)	ja	Ausschuss muss mind. 3x getagt haben; Vergütung nur für das am höchsten vergütete Amt.
224.000	1.414.000	40.000	100.000	20.000	50.000	20.000	50.000	nein	Bei mehreren Funktionen Vergütung nur für das am höchsten vergütete Amt
225.000	1.010.000	25.000	85.000	10.000	15.000	entfällt		nein	
65.000	251.000	5.000	45.000	5.000	keine	entfällt		nein	
379.500	2.936.300	30.000	60.000	20.000	40.000	20.000	40.000	ja	Ausschüsse müssen mind. 1x getagt haben; max. 3 Ausschüsse werden vergütet
566.000	5.156.000	1,5x (fix+var.)	2,5x (fix+var.)	1,5x (fix+var.)	in Gesamtverg. AR-V enthalten	1,5x (fix+var.)	2x (fix+var.)	ja	Vergütung nur für das am höchsten vergütete Amt
313.000	1.756.000	25.000	50.000	20.000	30.000	20.000	30.000	ja	Max. 2 Ausschüsse werden vergütet, maßgeblich die höchstdotierten Funktionen
536.000	4.200.000	72.000	144.000	67.500	67.500	28.800	28.800	ja	Max. 3 Ausschüsse werden vergütet, maßgeblich die höchstdotierten Funktionen
800.000	5.150.000	100.000	200.000	50.000	100.000	50.000	100.000	ja	Vergütung für Prüfungsausschuss gilt auch für Risiko- u. Integritätsausschuss
266.000	1.842.000	35.000	60.000	Kein derartiger Ausschuss		30.000	40.000	ja	Max. 2 Ausschüsse werden vergütet, maßgeblich die höchstdotierten Funktionen
300.000	2.164.000	30.000	60.000	20.000	40.000	20.000	40.000	ja	Ausschüsse müssen 1x getagt haben
336.000	2.641.000	35.000	70.000	35.000	70.000	35.000	70.000	nein	
327.000	2.899.500	40.000	80.000	30.000	70.000	25.000	40.000	nein	
270.000	738.750	15000	30000	5.000	10.000	5.000	10.000	ja	Summe der Vergütung/AR-Mitglied darf 300T€ nicht übersteigen
120.000	633.750	2.500/ Sitzung	5.000/ Sitzung	Kein derartiger Ausschuss		2.500/ Sitzung	5.000/ Sitzung	ja	
101.824	503.816	10.000	20.000	Kein derartiger Ausschuss		entfällt		nein	
204.500	1.220.000	10.000	20.000	5.000	7.500	2.500	3.750	ja	

\* ohne Vermittlungsausschuss

# Vergütung

	FIXE VERGÜTUNG IN EURO			ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG				
	ARMITGLIED	ARVORSTZENDER	STELLVERTRETER	JA/KEINE	KURZFRISTIG — ABHÄNGIG VON	LANGFRISTIG — ABHÄNGIG VON	INDIV. AUSWEIS	SITZUNGSGELD
E.ON SE	140.000	440.000	320.000	keine			ja	ja
Evonik Industries AG	100.000	250.000	175.000	keine			ja	ja
Fraport AG	22.500	45.000	33.750	keine			ja	ja
Freenet AG	30.000	60.000	45.000	ja	Dividende		ja	ja
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	88.000\$	176.000\$	132.000\$	ja		durchschn. Wachstum EPS über 3 Gj, max. 80TSD \$	ja	nein
Fresenius SE & Co. KGaA	13.000	26.000	19.500	ja	Dividende		ja	nein
Fuchs Petrolub SE	60.000	120.000	90.000	ja	Ergebnis je Aktie, max. 2/3 vom Fixum		ja	nein
GEA Group AG	50.000	125.000	75.000	keine			ja	ja
Gerresheimer AG	30.000	75.000	45.000	ja	Konzernergebnis je Aktie		ja	ja
Gerry Weber International AG	60.000	180.000	90.000	keine			ja	nein
Hannover Rückversicherungs SE	30.000	60.000	45.000	ja		durchschn. EPS über 3 Gj, max. 30.000 €	ja	ja
HeidelbergCement AG	70.000	175.000	105.000	keine			ja	ja
Henkel AG & Co. KGaA	70.000	140.000	105.000	keine			ja	ja
Hugo Boss AG	25.000	75.000	50.000	ja	Ergebnis je Aktie		nein	nein
Infineon Technologies AG	90.000	180.000	120.000	keine			ja	ja
Innogy SE	100.000	300.000	200.000	keine			ja	ja
K+S Aktiengesellschaft	100.000	200.000	150.000	keine			ja	ja
KION Group AG	55.000	165.000	110.000	keine			ja	ja
Klöckner & Co. SE	40.000	100.000	60.000	keine			ja	ja
LANXESS AG	80.000	240.000	120.000	ja		Entwicklung Aktienkurs über Amtsperiode im Vgl. zu DJ STOXX 600 Chemicals	ja	ja
LEONI AG	85.000	170.000	127.500	keine			ja	ja
Linde AG	150.000	450.000	225.000	keine			ja	ja
MERCK KGaA	47.000	94.000	70.500	keine			ja	ja

GESAMTVERGÜTUNG	PRÜFUNGS-AUSSCHUSS		PRÄSIDIUM/ PRÄSIDIAL-AUSSCHUSS		ANDERE AUSSCHÜSSE <sup>®</sup>		VERGÜTUNG FÜR NOMINIERUNGS- AUSSCHUSS	WEITERE ANGABEN	
	ARV	AR GESAMT	MITGLIED	VORSITZENDER	MITGLIED	VORSITZENDER			MITGLIED
453.000	4.529.777	110.000	180.000	70.000	140.000	70.000	140.000	ja	Vergütung nur für das am höchsten vergütete Amt, Fixum ARV u. Stellvertreter deckt Ausschussarbeit ab.
375.000	3.170.000	40.000	75.000	35.000	60.000	30.000	50.000	ja	Nominierungsausschuss: 10.000 €/20.000€
62.200	894.150	5.000	45.000	5.000	33.750	5.000	33.750	ja	Max. 2 Ausschuss-Mitgliedschaften werden vergütet
195.000	883.300	1.000	2.000	1.000	2.000	1.000	2.000	ja	
253.000	1.398.000	44.000 US\$	66.000 US\$	keine weitere Ausschussvergütung				nein	
632.000	5.365.000	10.000	20.000	keine weitere Ausschussvergütung				nein	
195.000	778.000	20.000	40.000	Kein derartiger Ausschuss		10.000	20.000	nein	
248.000	1.260.000	35.000	70.000	35.000	70.000	entfällt		nein	
195.000	1.072.575	10.000	20.000	5.000	10.000	5.000	10.000	ja	Vergütung f. Nom.Aussch.: nur wenn er getagt hat
180.000	870.000			keine Ausschussvergütung					
299.700	959.300	15.000	30.000	Kein derartiger Ausschuss		7.500	15.000	nein	
232.000	1.418.507	25.000	50.000	Kein derartiger Ausschuss		20.000	40.000	nein	
183.000	1.565.000	35.000	70.000	Kein derartiger Ausschuss		entfällt		nein	
n.a.	1.493.000	15.000	45.000	25.000	75.000	15.000	45.000	nein	
216.000	1.973.000	15.000	25.000	15.000	25.000	15.000	25.000	nein	Ausschuss muss getagt haben; Vergütung nur für das am höchsten vergütete Amt
300.000	2.805.000	40.000	80.000	20.000	40.000	20.000	40.000	nein	Vergütung nur für das am höchsten vergütete Amt
302.500	2.051.667	15.000	30.000	Kein derartiger Ausschuss		7.500	15.000	ja	Nominierungsausschuss muss mind. 2x tagen
189.083	1.386.417	15.000	45.000	8.000	16.000	entfällt		nein	
160.000	517.166	2.000/ Sitzung	Sitzungs- geld x2,5	2.000/ Sitzung	Sitzungs- geld x2,5	entfällt		entfällt	Vors. Prüfungsausschuss erhält für AR-Mitgliedschaft und Ausschussvors. das Eineinviertelfache des Fixums, d.h. 50.000€.
261.500	1.883.000	40.000	80.000	40.000	60.000	40.000	60.000	nein	Obergrenze Fixum u. Ausschussverg.: 240.000€ (ohne Sitzungsgeld)
260.000	1.563.000	8.000	16.000	Kein derartiger Ausschuss		8.000	16.000	ja	Ausschuss muss mind. 1x getagt haben, Prüfungsausschusses zusätzlich Sitzungsgeld, max. für 10 Sitzungen/Jahr
463.000	2.556.616	30.000	60.000	30.000	in Fixum ARV enthalten	entfällt		nein	
94.000	868.250			keine Ausschussvergütung					

\* ohne Vermittlungsausschuss

# Vergütung

	FIXE VERGÜTUNG IN EURO			ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG			INDIV. AUSWEIS	SITZUNGSGELD
	AR-MITGLIED	AR-VORSITZENDER	STELLVERTRETER	JA/KEINE	KURZFRISTIG — ABHÄNGIG VON	LANGFRISTIG — ABHÄNGIG VON		
Metro AG	80.000	240.000	160.000	keine			ja	nein
MTU Aero Engines AG	50.000	150.000	75.000	keine			ja	ja
Münchener Rück AG	90.000	180.000	135.000	keine			ja	ja
Osram Licht AG	65.000	120.000	100.000	keine			ja	ja
ProSiebenSat.1. Media SE	100.000	250.000	150.000	ja	AR-Mitglieder müssen jährlich Aktien der Gesellschaft kaufen und jeweils für vier Jahre, maximal über die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat halten.		ja	ja
Rheinmetall AG	60.000	120.000	120.000	keine			ja	ja
RWE AG	100.000	300.000	200.000	keine			ja	nein
Salzgitter AG	60.000	180.000	120.000	keine			ja	ja
SAP SE	165.000	275.000	220.000	keine			ja	nein
SGL Carbon SE	50.000	125.000	75.000	keine			ja	ja
Siemens AG	140.000	280.000	220.000	keine			ja	ja
Software AG	66.000	145.200	99.000	keine			ja	ja
Symrise AG	60.000	120.000	90.000	keine			ja	ja
Talanx AG	50.000	125.000	75.000	ja		Entwicklung EPS über 3 GJ	ja	ja
ThyssenKrupp AG	50.000	200.000	150.000	keine			ja	ja
TUI AG	90.000	270.000	180.000	keine			ja	ja
Uniper SE	70.000	210.000	140.000	ja	Retainer von 20% von Fixum und Ausschussvergütung als virtuelle Aktien; Auszahlung nach jeweils 4 Jahren, gedeckelt auf 200% des Ursprungsbetrags.		ja	ja
United Internet AG	15.000	30.000	15.000	keine			ja	ja
Volkswagen AG	100.000	300.000	200.000	keine			ja	ja
Vonovia SE	100.000	200.000	150.000	keine			ja	nein
Wirecard AG	120.000	180.000	240.000	keine			ja	ja
Xing SE	40.000	80.000	40.000	keine			ja	nein
Zalando SE	65.000	150.000	90.000	keine			ja	nein

GESAMTVERGÜTUNG	PRÜFUNGS-AUSSCHUSS		PRÄSIDIUM/ PRÄSIDIAL-AUSSCHUSS		ANDERE AUSSCHÜSSE <sup>®</sup>		VERGÜTUNG FÜR NOMINIERUNGS- AUSSCHUSS	WEITERE ANGABEN	
	ARV GESAMT	MITGLIED	VORSITZENDER	MITGLIED	VORSITZENDER	MITGLIED			VORSITZENDER
180.000	803.332	80.000	160.000	80.000	160.000	80.000	160.000	ja	Ausschuss muss mind. 2x getagt haben, Vergütung nur für das am höchsten vergütete Amt
227.000	1.084.000	10.000	20.000	kein derartiger Ausschuss		10.000	20.000	ja	
323.000	2.550.000	45.000	90.000	13.500	27.000	27.000	54.000	nein	
153.000	1.147.279	15.000	50.000	10.000	20.000	10.000	15.000	ja	
358.000	1.570.500	7.500	50.000	7.500	30.000	7.500	30.000	nein	
270.904	1.446.986	15.000	30.000	Kein derartiger Ausschuss		15.000	30.000	ja	
300.000	3.637.000	40.000	80.000	20.000	40.000	20.000	40.000	nein	Ausschüsse müssen 1x getagt haben, Vergütung nur für das am höchsten vergütete Amt
187.500	1.575.917	10.000	30.000	5.000	in Fixum ARV enthalten	5.000	10.000	ja	Ausschussvergütung für ARV und Stellv. ist im jeweil. Fixum enthalten.
363.000	3.663.000	16.500	27.500	10.000	22.000	10.000	22.000	ja	Ausschüsse müssen 1x getagt haben
141.000	843.300	3.000/ Sitzung	6.000/ Sitzung	Kein derartiger Ausschuss		2.000/ Sitzung	3.000/ Sitzung	ja	
617.000	5.176.595	80.000	160.000	80.000	120.000	40.000	80.000	nein	Vergütungsausschuss: Mitglied 60.000 €; Vorsitz 100.000 €, bei gleichzeitiger Mitgliedschaft im Prüfungsausschuss keine Vergütung für Compliance-Ausschuss; die Vergütung für Präsidium wird auf Vergütungsausschuss angerechnet.
185.200	612.200	2.000	4.000	2.000	4.000	2.000	4.000	ja	
126.000	926.000	keine	30.000	kein derartiger Ausschuss		keine Vergütung für Personalausschuss		nein	Nur der Prüfungsausschussvors. erhält Ausschussvergütung
467.000	2.410.000	25.000	50.000	25.000	50.000	entfällt		nein	Obergrenze Gesamtvergütung: Dreifache d. jeweiligen Basisvergütung
212.000	1.687.117	70.000	90.000	62.500	75.000	62.500	75.000	ja	Ausschussvergütung für ARV und Stellv. ist im jeweil. Fixum enthalten.
482.900	3.794.700	42.000	126.000	42.000	42.000	42.000	86.000	nein	
218.415	1.387.580	35.000	70.000	15.000	35.000	15.000	35.000	ja	Ausschussvergütung für ARV und Stellv. ist im jeweil. Fixum enthalten; Vergütung nur für das am höchsten dotierte Amt
34.000	72.000	keine Ausschüsse							
Verzicht	3.786.839	50.000	100.000	50.000	100.000	50.000	100.000	0	Ausschuss muss mindestens 1x getagt haben; Vergütung nur für die zwei am höchsten vergüteten Ämter
466.667	1.783.334	40.000	80.000	20.000	40.000	20.000	40.000	1	Obergrenze Gesamtvergütung: 300.000€
319.000	1.031.000	keine Ausschüsse							
85.000	320.000	5.000	10.000	kein derartiger Ausschuss		5.000	10.000	entfällt	
165.000	775.000	15.000	35.000	kein derartiger Ausschuss		entfällt		entfällt	

\* ohne Vermittlungsausschuss

\*\* Position des AR-Vorsitzenden von April bis Oktober 2015 unbesetzt.

# Vorstand

	INTERNE BESETZT		FRAUEN			ZAHL	NATIONALITÄT (OHNE D)	NEUE VORSTANDS- MITGLIEDER			ALTERSGRENZE		ANMERKUNGEN
	GESAMT	ZAHL	ZIELQUOTE IN %	ANTEIL IN %	ZIELQUOTE IN %			ANTEIL IN %	GESAMT	FRAUEN	AUSLÄNDER	/JAHRE	
Aareal Bank AG	5	3	2	40	25	0		0	0	0	65		
adidas AG	6	5	1	17	14	4	DK (1), F (1), GB (1), USA (1)	67	3	1	2	65	
Allianz SE	10	8	2	20	30	7	A (2), CL (1), E (1), I (2), ZA (1)	70	3	0	3	62	Geb. vor 1958: 60 J
Aurubis AG	3	0	0	0	25	1	B (1)	33	1	0	0	65	
Axel Springer SE	5	4	1	20	0	0		0	1	1	0	62	
BASF SE	7	7	1	14	mind. 13	2	IND (1), USA (1)	29	0	0	0	60	für Verträge ab 2017: 63
Bayer AG	7	5	0	0	mind. 14	3	GB (1), IRL (1), NL (1)	43	2	0	1	63	
Bayerische Motoren Werke AG	7	4	1	14	mind. 13	2	E (1), NL (1)	29	1	0	1	60	
Beiersdorf AG	7	4	1	14	30	3	BG (1), CHN (1), F (1)	43	1	1	1	n.a.	
Brenntag AG	5	4	0	0	o.o	2	F (1), GB (1)	40	0	0	0	65	
Carl Zeiss Meditec AG	2	2	0	0	0	0		0	0	0	0	n.a.	
Commerzbank AG	6	5	1	17	14	0		0	1	1	0	65	frühestens 62
Continental AG	8	5	1	13	11	1	CO (1)	13	0	0	0	gesetzl.	Ausnahmen möglich
Covestro AG	3	2	0	0	40	0		0	1	0	0	keine	
Daimler AG	8	7	2	25	13	2	CH (1), S (1)	25	1	0	0	62	Ausnahmen möglich
Deutsche Bank AG	9	6	1	11	20	4	F (2), GB (2)	44	2	0	0	63	
Deutsche Börse AG	6	2	1	17	20	1	A (1)	17	3	0	1	60	Verlängerung um 1 Jahr möglich, max. 65
Deutsche Lufthansa AG	5	3	1	20	30	1	S (1)	20	1	0	0	65	frühestens 60
Deutsche Post AG	6	5	1	17	14	2	GB (1), USA (1)	33	2	0	0	62	
Deutsche Telekom AG	8	4	1	13	25	2	GB (1), USA (1)	25	2	0	1	65	frühestens 60
Deutsche Wohnen SE	3	1	0	0	0	0		0	0	0	0	gesetzl.	
Deutz AG	3	0	0	0	33	1	CH (1)	33	1	0	0	keine	
Drägerwerk AG & Co. KGaA	5	1	0	0	n.a.	1	A (1)	20	0	0	0	n.a.	
Dürr AG	3	2	0	0	0	1	I (1)	33	1	0	1	63	
E.ON SE	5	2	0	0	20	0		0	1	0	0	62	
Evonik Industries AG	4	3	1	25	25	0		0	1	0	0	65	
Fraport AG	4	1	1	25	25	0		0	0	0	0	n.a.	
Freenet AG	5	4	0	0	0	3	A (1), CDN (1), CH (1)	60	2	0	0	keine	
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	6	4	0	0	keine	5	NL (1), USA (4)	83	1	0	1	keine	

ALTERSGRUPPE/ZAHL PERSONEN								VORSTANDS-VORSITZ		EXTERNE AR-MANDATE/ ZAHL PERSONEN				VORSTAND AMTZEIT IN JAHREN			
<401	40-441	45-491	50-541	55-591	60-641	65-691	AMTZEIT/JAHRE	ALTER	GESCHLECHT	0	1	2	3	<1 BIS 3	4 BIS 8	9 BIS 12	>=13
0	1	0	2	1	1	0	3	52	m	5	0	0	0	2	1	1	1
0	0	0	3	3	0	0	2	56	m	5	0	1	0	4	2	0	0
0	0	2	3	4	1	0	3	53	m	6	4	0	0	7	2	1	0
0	0	0	2	0	1	0	2	64	m	3	0	0	0	2	0	1	0
0	0	2	1	2	0	0	17	55	m	2	0	2	1	1	2	0	2
0	0	2	2	3	0	0	<1	57	m	6	1	0	0	3	2	2	0
0	0	2	1	3	1	0	2	56	m	7	0	0	0	5	2	0	0
0	0	0	3	4	0	0	3	53	m	6	1	0	0	4	2	1	0
0	0	1	3	3	0	0	6	55	m	6	1	0	0	2	5	0	0
0	0	0	2	2	1	0	6	61	m	5	0	0	0	3	1	1	0
0	0	0	1	1	0	0	8	55	m	2	0	0	0	0	1	1	0
0	0	2	0	4	1	0	2	55	m	5	1	0	0	3	2	2	0
0	0	2	0	4	2	0	9	59	m	7	1	0	0	2	6	0	0
0	0	2	0	1	0	0	<1	48	m	3	0	0	0	3	0	0	0
0	0	2	0	5	0	1	13	65	m	6	2	0	0	4	1	1	2
0	0	3	4	1	1	0	1	48	m	9	0	0	0	8	1	0	0
0	0	1	2	2	1	0	1	58	m	5	0	1	0	3	2	1	0
0	0	0	2	3	0	0	4	51	m	3	1	1	0	2	3	0	0
0	1	1	1	2	1	0	11	57	m	6	0	0	0	3	1	1	1
0	0	3	2	2	1	0	5	56	m	6	1	1	0	4	3	1	0
0	1	1	0	1	0	0	11	55	m	1	0	2	0	1	1	1	0
0	0	0	2	1	0	0	2	52	m	3	0	0	0	2	1	0	0
0	0	1	3	1	0	0	11	55	m	3	2	0	0	2	1	1	1
0	0	1	1	1	0	0	13	57	m	1	1	1	0	2	0	0	1
0	1	1	2	1	0	0	8	59	m	2	1	2	0	3	1	0	1
0	0	1	1	2	0	0	1	49	m	2	1	1	0	1	3	0	0
0	0	0	1	3	0	0	9	58	m	2	2	0	0	0	2	1	1
0	0	3	1	1	0	0	9	48	m	5	0	0	0	2	0	3	0
0	0	1	0	3	2	0	6	63	m	4	2	0	0	2	3	0	1

# Vorstand

	FRAUEN					AUSLÄNDER		NEUE VORSTANDS-MITGLIEDER			ALTERSGRENZE		
	GESAMT	INTERN BESETZT		ZIELQUOTE IN %	ZAHL	ZAHL	NATIONALITÄT (OHNE D)	ANTEIL IN %	GESAMT	FRAUEN	AUSLÄNDER	JAHRE	ANMERKUNGEN
		ZAHL	ANTEIL IN %										
Fresenius SE & Co. KGaA	7	6	1	14	n.a.	4	A (1), GB (1), S (1), USA (1)	57	1	1	1	keine	
Fuchs Petrolub SE	5	5	1	20	20	0		0	0	0	0	65	
GEA Group AG	5	3	1	20	20	3	B (1), CH (1), DK (1)	60	1	1	1	62	
Gerresheimer AG	3	0	0	0	25	1	CH (1)	33	1	0	1	n.a.	
Gerry Weber International AG	3	2	0	0	0	0		0	2	0	0	keine	
Hannover Rückversicherungs SE	7	4	0	0	14	1	CH (1)	14	0	0	0	65	
HeidelbergCement AG	7	1	0	0	0	3	AUS (1), GB (1), TR (1)	43	0	0	0	62	frühestens 60
Henkel AG & Co. KGaA	6	6	1	17	17	2	B (1), F (1)	33	1	0	0	63	
Hugo Boss AG	4	3	0	0	25	0		0	1	0	0	65	frühestens 60
Infineon Technologies AG	4	4	0	0	20	0		0	0	0	0	67	
Innogy SE	6	5	0	0	25	0		0	1	0	0	63	
K+S Aktiengesellschaft	4	2	0	0	0	1	USA (1)	25	1	0	0	keine	
KION Group AG	4	2	1	25	0	2	MAL (1), USA (1)	50	1	1	0	65	
Klöckner & Co. SE	3	1	0	0	0	0		0	1	0	0	67	
LANXESS AG	4	4	0	0	20	1	NL (1)	25	0	0	0	62	60 und 62 je nach Vertrag möglich
LEONI AG	3	1	0	0	15	0		0	1	0	0	70	
Linde AG	5	5	0	0	20	2	I (1), IND (1)	40	1	0	0	65	
MERCK KGaA	6	5	1	17	n.a.	2	E (1), IND (1)	33	0	0	0	n.a.	einzelvertraglich
Metro AG	4	3	0	0	25	1	F (1)	25	1	0	1	gesetzl.	
MTU Aero Engines AG	4	4	0	0	25	0		0	2	0	0	60	
Münchener Rück AG	8	7	1	13	20 (30 ab 2019)	0		0	1	0	0	67	für Verträge bis 2012: 65
Osram Licht AG	3	0	0	0	30	0		0	0	0	0	gesetzl.	
ProSiebenSat1. Media SE	5	3	1	20	17	1	USA (1)	20	2	0	0	62	für Verträge bis 2012: 60
Rheinmetall AG	4	4	0	0	0	0		0	0	0	0	63	
RWE AG	2	2	0	0	0	0		0	0	0	0	63	Wieder-bestellung für 1 Jahr möglich, max. bis 65 Jahre
Salzgitter AG	3	2	0	0	30	0		0	0	0	0	65	
SAP SE	9	9	2	22	22	4	IRL (1), USA (3)	44	2	1	1	62	Vorstandsvors. 65
SGL Carbon SE	2	1	0	0	n.a.	0		0	0	0	0	gesetzl.	frühestens 62

ALTERSGRUPPE/ZAHL PERSONEN							VORSTANDS-VORSITZ		EXTERNE AR-MANDATE/ ZAHL PERSONEN				VORSTAND AMTZEIT IN JAHREN				
<401	40-441	45-491	50-541	55-591	60-641	65-691	AMTZEIT/JAHR	ALTER	GESCHLECHT	0	1	2	3	<1 BIS 3	4 BIS 8	9 BIS 12	>=13
0	1	0	4	1	1	0	2	54	m	6	1	0	0	1	2	3	1
1	0	0	3	1	0	0	15	50	m	5	0	0	0	2	0	2	1
0	0	2	1	0	2	0	14	60	m	4	0	1	0	3	0	1	1
1	0	1	0	1	0	0	1	50	m	3	0	0	0	1	1	1	0
0	0	1	2	0	0	0	3	54	m	3	0	0	0	2	1	0	0
0	0	1	1	3	2	0	9	63	m	7	0	0	0	0	4	0	3
0	0	1	3	1	2	0	14	60	m	3	1	2	1	3	0	2	2
0	0	1	4	1	0	0	2	57	m	4	2	0	0	1	4	0	1
0	0	1	3	0	0	0	2	50	m	4	0	0	0	3	1	0	0
0	0	1	2	0	1	0	6	62	m	3	1	0	0	2	1	1	0
0	0	0	4	2	0	0	<1	57	m	4	2	0	0	6	0	0	0
0	1	0	0	2	1	0	1	60	m	4	0	0	0	1	2	0	1
0	0	1	1	1	1	0	5	61	m	3	1	0	0	2	2	0	0
0	0	0	2	1	0	0	9	59	m	3	0	0	0	1	1	0	1
0	0	1	1	1	1	0	4	50	m	3	1	0	0	2	1	1	0
0	0	1	1	1	0	0	1	56	m	3	0	0	0	3	0	0	0
0	0	1	3	0	0	1	2	68	m	4	1	0	0	4	1	0	0
0	0	2	1	1	2	0	2	61	m	5	0	1	0	3	3	0	0
0	1	2	0	0	1	0	7	48	m	4	0	0	0	2	2	0	0
0	1	1	1	1	0	0	5	57	m	4	0	0	0	2	1	0	1
0	0	0	5	3	0	0	1	53	m	8	0	0	0	2	1	3	2
0	0	0	1	2	0	0	4	56	m	2	1	0	0	3	0	0	0
1	0	3	1	0	0	0	<1	49	m	5	0	0	0	4	1	0	0
0	0	0	0	3	1	0	6	55	m	3	1	0	0	1	3	0	0
0	0	1	0	0	1	0	2	61	m	1	1	0	0	1	0	1	0
0	0	0	0	2	1	0	8	61	m	1	0	2	0	0	2	0	1
1	0	2	3	2	1	0	4	57	m	4	1	3	1	5	3	1	0
0	0	0	0	2	0	0	5	57	m	2	0	0	0	0	2	0	0

# Vorstand

	INTERNE BESETZT		FRAUEN			ZAHL	NATIONALITÄT (OHNE D)	NEUE VORSTANDS-MITGLIEDER			ALTERSGRENZE		ANMERKUNGEN
	GESAMT	ZAHL	ANTEIL IN %	ZIELQUOTE IN %	ANTEIL IN %			GESAMT	FRAUEN	AUSLÄNDER	/JAHRE		
Siemens AG	8	6	2	25	25	1	USA (1)	13	2	0	0	62	für Verträge bis 2012: 60
Software AG	5	2	0	0	0	1	F (1)	20	1	0	0	65	
Symrise AG	5	4	0	0	0	1	F (1)	20	0	0	0	n.a.	
Talanx AG	6	2	0	0	17	1	NL (1)	17	1	0	1	65	
ThyssenKrupp AG	3	0	0	0	n.a.	0		0	0	0	0	n.a.	
TUI AG	7	3	2	29	16.7	2	B (1), GB (1)	29	1	1	1	62	gesetzl.
Uniper SE	4	3	0	0	20	1	GB (1)	25	0	0	0	62	
United Internet AG	2	1	0	0	0	0		0	0	0	0	70	
Volkswagen AG	8	4	1	13	11	0		0	2	0	0	63	
Vonovia SE	4	0	1	25	20	1	A (1)	25	2	1	1	67	
Wirecard AG	4	0	1	25	25	3	A (3)	75	2	1	1	62	
Xing SE	5	1	0	0	n.a.	1	GB (1)	20	1	0	0	n.a.	
Zalando SE	3	2	0	0	0	0		0	0	0	0	keine	

ALTERSGRUPPE/ZAHL PERSONEN								VORSTANDS-VORSITZ		EXTERNE AR-MANDATE/ ZAHL PERSONEN				VORSTAND AMTSZEIT IN JAHREN			
<40	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	AMTSZEIT/JAHR	ALTER	GESCHLECHT	0	1	2	3	<7 BIS 3	4 BIS 8	9 BIS 12	>=13
0	0	3	2	1	2	0	5	61	m	4	1	3	0	3	4	1	0
0	0	0	1	3	0	1	15	65	m	4	0	0	1	2	1	0	2
0	0	0	2	2	1	0	9	60	m	4	0	1	0	4	0	1	0
0	0	1	2	1	2	0	<1	52	m	5	1	0	0	1	2	2	1
0	0	1	1	1	0	0	Position vakant			3	0	0	0	0	3	0	0
0	0	0	3	3	1	0	6	55	m	2	4	1	0	5	2	0	0
0	0	0	3	1	0	0	2	51	m	4	0	0	0	4	0	0	0
0	0	0	2	0	0	0	18	54	m	2	0	0	0	1	0	0	1
0	1	0	2	3	1	1	<1	59	m	4	4	0	0	6	2	0	0
0	0	2	1	1	0	0	5	53	m	4	0	0	0	2	2	0	0
1	0	3	0	0	0	0	17	49	m	4	0	0	0	2	1	0	1
0	0	2	3	0	0	0	6	51	m	4	0	1	0	2	2	1	0
3	0	0	0	0	0	0	3	35	m	2	1	0	0	0	1	2	0

# Vorstandsvergütung

FIXE VERGÜTUNG 2017 IN €

	BANDBELEGE MINIMUM	BANDBELEGE MAXIMUM	BILLIGUNG IM JAHR	ERMESSEN DES AR	ANMERKUNGEN
Aareal Bank AG	704.000	1.300.000	2014	ja	geändertes Vergütungssystem ab GJ 2018
adidas AG	750.000	2.000.000	2018	ja	geändertes Vergütungssystem ab GJ 2018
Allianz SE	750.000	1.125.000	2010	ja	
Aurubis AG	399.000	570.000	2018	ja	geändertes Vergütungssystem ab GJ 2017/18
Axel Springer SE	n.a.	n.a.	keine	ja	
BASF SE	800.000	1.600.000	2018	ja	geändertes Vergütungssystem ab GJ 2018
Bayer AG	756.000	1.487.000	2016	ja	
Bayerische Motoren Werke AG	750.000	1.500.000	2018	ja	geändertes Vergütungssystem ab GJ 2018
Beiersdorf AG	450.000	1.250.000	2017	ja	
Brenntag AG	450.000	950.000	n.a.	n.a.	
Carl Zeiss Meditec AG	324.000	375.000	keine	n.a.	
Commerzbank AG	750.000	1.313.000	2015	ja	
Continental AG	800.000	1.450.000	2017	ja	
Covestro AG	552.000	1.150.000	2016	nein	
Daimler AG	812.000	2.008.000	2014	ja	
Deutsche Bank AG	2.400.000	3.400.000	2017	ja	
Deutsche Börse AG	650.000	1.500.000	2016	ja	
Deutsche Lufthansa AG	863.000	1.380.000	2016	ja	
Deutsche Post AG	871.667	1.978.911	2018	ja	geändertes Vergütungssystem ab GJ 2018
Deutsche Telekom AG	700.000	1.450.000	2010	ja	
Deutsche Wohnen SE	323.000	975.000	2014	ja	geändertes Vergütungssystem ab GJ 2018
Deutz AG	520.000	750.000	2013	ja	
Drägerwerk AG & Co. KGaA	300.000	600.000	2015	ja	
Dürr AG	500.000	800.000	keine	ja	
E.ON SE	700.000	1.240.000	2016	ja	

ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG 2017 - 1. KOMPONENTE

ART	FORM GEMÄßUNG	NACHHALTIGKEIT ÜBER	BETRIEBSW. PARAMETERN	STRAT. ZIELE	QUALITÄT. ZIELE	KAPITALMARKT-ZIELE	SONSTIGES
Cash-Bonus	bar, Cash-Deferral	Deferral über 3 Jahre, Auszahlung zu je einem Drittel	x	x	x		Indiv. Leistung
Performance Bonus	bar		x	x			Indiv. Leistung
Jahresbonus	bar		x	x	x	x	Indiv. Ziele, Geschäftsbereichsziele
Tantieme	bar	durchschn. EBT über 3 Jahre	x				
Jahresbonus	bar	3-jähr. Bemessungszeitraum für Konzernziele	x		x		Indiv. Ziele
Jahrestantieme	90% bar	3-jähr. Betrachtungshorizont, mind. 10% einzubringen in LTI Programm	x				Leistung des Gesamtvorstands
STI	bar		x		x	x	Indiv. Ziele
Ergebnstantieme	bar		x				Dividende
Var. Bonus	bar	Möglichkeit, Bonus für Covered Virtual Units einzusetzen (Unternehmenswertsteigerung)	x	x	x		Indiv. Ziele
Jahresbonus	bar		x				Indiv. Leistung
Jahresbonus	bar		x	x	x		Indiv. Ziele
Erfolgs.or. Vergütung	40% bei Festsetzung (1/2 bar, 1/2 Aktiendeferral mit Barausgleich), 60% Langfristvergütung.	1-jähr. Wartezeit für Aktiendeferral	x		x	x	Indiv. Ziele
Performance Bonus	60% bar, 40% Aktien-Deferral mit Barausgleich	3-jähr. Wartezeit für Aktiendeferral	x	x			Continental Value Contribution (CVC)
Kurzfr. Var. Vergütung	bar		x				
Jahresbonus	50% bar, 50% Deferral	Deferral über 2 Jahre; Auszahlungsbetrag abhängig von rel. Aktienperformance	x	x	x	x	Indiv. Ziele, Compliance
Short Term Award	Restricted Incentive Awards	4-jähr. Wartezeit	x	x	x		Indiv. Ziele
Performance Bonus	bar, 50% sind in Aktien d. Ges. anzulegen	3-jähr. Aktienhaltfrist und Share Ownership Guidelines	x				Indiv. Ziele
Var. Jahresverg.	50% bar	50% Retainer, zusätzl. 2-jähr. Betrachtungszeitraum	x		x		
Jahreserfolgsverg.	50% bar, 50% Deferral	Deferral mit 3-jähr. Bemessungszeitraum	x	x	x		EAC für Deferral
Variable I (jährl.)	2/3 bar	30% in Aktien anzulegen mit mind. 4-jähr. Haltefrist, ggf. zusätzl. Matching Shares	x		x		Indiv. Ziele
STI	bar		x	x	x	x	
Tantieme	60% bar, 40% Deferral	Auszahlung Deferral 1 bzw. 2 Jahre später abhängig von Mittelfrist-Zielen	x				
Jahresbonus	bar		x	x			Dräger Value Added (DVA)
STI	bar		x				
Tantieme	bar		x	x	x		Indiv. Ziele

# Vorstandsvergütung

FIXE VERGÜTUNG 2017 IN €

	BANDBREITE MINIMUM	BANDBREITE MAXIMUM	BILLIGUNG IM JAHR	ERMESSEN DES AR BEITERS	ANMERKUNGEN
Evonik Industries AG	700.000	1.141.000*	2014	ja	VV: kein volles Geschäftsjahr
Fraport AG	300.000	415.000	2010	ja	
Freenet AG	493.000	765.000	2018	n.a.	
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	490.000	1.217.000	2016	ja	
Fresenius SE & Co. KGaA	490.000	1.100.000	2018	ja	
Fuchs Petrolub SE	800.000	500.000	2015	ja	
GEA Group AG	570.000	1.250.000	2012	ja	System wird 2018 überarbeitet
Gerresheimer AG	630.000	760.000	2015	n.a.	VV: kein volles Geschäftsjahr
Gerry Weber International AG	593.000	712.000	2016	ja	
Hannover Rückversicherungs SE	296.700	605.900	2011	ja	
HeidelbergCement AG	600.000	1.500.000	2014	ja	
Henkel AG & Co. KGaA	750.000	1.200.000	2015	ja	zuständig Aufsichtsrat der Henkel Management AG
Hugo Boss AG	550.000	850.000	2016	ja	
Infineon Technologies AG	685.000	1.075.000	2014	ja	
Innogy SE	625.000	1.400.000	2017	ja	
K+S Aktiengesellschaft	420.000	584.800	2018	nein	
KION Group AG	575.000	1.100.000	2017	ja	
Klöckner & Co. SE	480.000	860.000	2016	ja	
LANXESS AG	475.000	1.200.000	2010	ja	
LEONI AG	450.000	750.000	2014	n.a.	
Linde AG	575.000	1.200.000	2012	ja	neues Vergütungssystem ab geplanten Zusammenschluss mit Praxair
MERCK KGaA	800.000	1.300.000	2018	ja	zuständig Personalausschuss des Gesellschafterrats der E. Merck KG
Metro AG	196.000	406.000	2018	ja	kein volles Geschäftsjahr
MTU Aero Engines AG	500.004	750.000	2018	ja	
Münchener Rück AG	615.000	1.045.000	2018	ja	neues Vergütungssystem ab GJ 2018
Osram Licht AG	600.000	900.000	2015	ja	
ProSiebenSat.1. Media SE	510.000	1.000.000	2017	ja	Vergütungssystem soll vereinfacht werden
Rheinmetall AG	443.000	1.200.000	2011	ja	

ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG 2017 - 1. KOMPONENTE

ART	FORM GEMÄßUNG	NACHHALTIGKEIT ÜBER	BETRIEBSK. PARAMETER	STRAT. ZIELE	QUALITÄT. ZIELE	KAPITALMARKT-ZIELE	SONSTIGES
Tantieme			x		x		Indiv. Ziele, Unfallbilanz
Tantieme	bar	50% unter Rückzahlungsvorbehalt über die folgenden 2 Gj	x				
Jahresbonus	bar		x				
Jahresbonus	bar	75% bar, 25% Überleitung in Share Based Awards	x				
Jahresbonus	bar	Retainer möglich	x				Indiv. Ziele
STI	bar		x	x	x		Fuchs Value Added
Tantieme	bar	Ziel: Nachhaltigkeit der Unternehmensführung				x	Indiv. Ziele
Tantieme	bar		x				
Var. Vergütung	bar	mehrfähr. Performancezeitraum	x				Indiv. Ziele
Ergebnistantieme	60% bar, 20% Bonusbank, 20% Share Awards	3-jähr. Betrachtungshorizont, Deferral über 3 Jahre, Share Awards über 4 Jahre	x				Indiv. Ziele
Jahresbonus	bar		x				Indiv. Ziele
Jährl. var. Verg.	bar, davon 35% in Aktiendeferral	Eigeninvestment mit 4-jähr. Haltefrist	x	x	x		Indiv. Leistung
STI	bar		x	x			
STI	bar		x				Leistung Gesamtvorstand, besondere Entwicklungen
Tantieme	bar		x			x	Leistung Gesamtvorstand
STI	bar		x				Indiv. Leistung
STI	bar		x	x	x		Indiv. Ziele
Tantieme	bar, 51% sind in Aktien d. Ges. anzulegen	Eigeninvestment mit 3-jähr. Haltefrist	x	x	x		
Annual Performance Payment (APP)	bar		x				Indiv. Ziele
Jahresbonus	bar		x				
Var. Barvergütung	60% bar, 40% in Aktien zu investieren	4-jähr. Haltefrist für Aktienanteil	x				indiv. Leistung
Gewinnbeteiligung	bar	3-jähr. Betrachtungshorizont	x				Indiv. Leistung, außerord. Einflüsse
STI	bar		x	x	x		Indiv. Ziele
STI	bar		x				
Jahresperformance	bar, 50% sind in Aktien d. Ges. anzulegen	4-jähr. Sperrfrist für Aktien	x			x	Indiv. Leistung
Bonus	bar		x	x			Indiv. Ziele
Performance Bonus	bar		x				Indiv. Ziele
STI	bar		x				

# Vorstandsvergütung

FIXE VERGÜTUNG 2017 IN €

	BANDBELEGTE MINIMUM	BANDBELEGTE MAXIMUM	BILLIGUNG IM JAHR	ERMESSEN DES AR	ANMERKUNGEN
RWE AG	750.000	960.000	2017	ja	
Salzgitter AG	555.000	1.050.000	keine	n.a.	
SAP SE	700.000	1.374.300	2018	ja	neues Vergütungssystem ab GJ 2018
SGL Carbon SE	473.750	635.000	2014	ja	
Siemens AG	1.011.000	2.130.000	2015	ja	
Software AG	441.715	697.643	2013	n.a.	
Symrise AG	400.000	676.670	2015	ja	
Talanx AG	568.000	882.000	2013	ja	
ThyssenKrupp AG	700.000	1.340.000	2015	ja	
TUI AG	600.000	1.100.000	2018	ja	
Uniper SE	700.000	1.240.000	keine	ja	
United Internet AG	300.000	360.000	keine	n.a.	VV, Großaktionär, verzichtet seit 2016 auf Vergütung
Volkswagen AG	1.350.000	2.125.000	2017	ja	
Vonovia SE	600.000	1.150.000	2014	ja	
Wirecard AG	900.000	1.350.000	2010	ja	neues Vergütungssystem ab GJ 2018
Xing SE	278.000	450.000	2011	ja	neues Vergütungssystem ab GJ 2018
Zalando SE	n.a.	n.a.	2018	n.a.	neues Vergütungssystem ab GJ 2018

ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG 2017 - 1. KOMPONENTE

ART	FORM GEMÄßUNG	NACHHALTIGKEIT ÜBER	BETRIEBSW. PARAMETERN	STRAT. ZIELE	QUALITÄT. ZIELE	KAPITALMARKT-ZIELE	SONSTIGES
Tantieme	bar		x				Indiv. u. kollektive Ziele
var. jährl. Verg.	bar	5-jährige Berechnungsgrundlage	x				Indiv. Leistung
STI	bar		x	x	x		Indiv. Leistung
Bonus	bar		x				Indiv. Ziele
Bonus	bar	Bei Ausübung des Ermessensspielraums achtet der AR auf Nachhaltigkeit	x		x		Indiv. Ziele
Tantieme	bar (Phantom Shares für möglichen Retainer)	Zielerfüllung >100%; Retainer für 1/3 des Zusatzbetrags	x	x	X	x	Indiv. Ziele
Bonus	bar		x		x		
Konzernbonus	60% bar, 20% Bonusbank, 20% Share Awards mit Barausgleich u. 4-jähr. Haltefrist	3-jähr. Betrachtungshorizont, Bonusbank und Haltefrist für Share Awards	x				Indiv. Ziele
Tantieme	bar		x		x		Nachhaltigkeitsmultiplikator
JEV	bar		x				Indiv. Ziele
Tantieme	bar		x	x	x	x	Nachhaltigkeit
Einj. Var. Verg.	bar		x				
Jahresbonus	bar		x				
Tantieme	bar		x			x	Indiv. Ziele
Jahresbonus	bar					x	
Einj. Var. Verg.	bar		x		x		Indiv. Ziele
Incentivierung	Optionsrechte	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

# Vorstandsvergütung

## ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG - 2. KOMPONENTE

	ART	FORM GEWÄHRUNG
Aareal Bank AG	Aktien-Bonus	Virt. Aktien mit Barausgleich
adidas AG	LITP-Bonus	bar
Allianz SE	MTB	bar
Aurubis AG	Komponente II	bar
Axel Springer SE	LTIP	bar mit Verpflichtung zum Aktienkauf
BASF SE	LTI-Programm	Optionsrechte mit Barausgleich
Bayer AG	LTI	Aktienbas. Barvergütung
Bayerische Motoren Werke AG	Leistungsantienne	bar
Beiersdorf AG	Unternehmenswerteteil.	Base virtual units mit Barausgleich
Brenntag AG	LTIP	bar
Carl Zeiss Meditec AG	LTI	Genussscheine mit Barausgleich
Commerzbank AG	erf.or. Vergütung, aufgeschobener Teil	Aufgeschobener Teil zur Hälfte bar, die andere Hälfte aktienbasiert mit Barausgleich
Continental AG	LTI	bar
Covestro AG	Prisma	
Daimler AG	Performance Phantom Share Plan (PPSP)	Virtuelle Aktien mit Barausgleich, Eigeninvestment erforderlich
Deutsche Bank AG	Long Term Award	Restricted Equity Awards
Deutsche Börse AG	Performance Shares	bar in 3 Tranchen mit Verpflichtung zum Aktienwerb
Deutsche Lufthansa AG	Aktienbas. Vergütung	Aktien (50% Eigenanteil), Barausgleich am Programmende
Deutsche Post AG	LTIP	SAR mit Barausgleich
Deutsche Telekom AG	Variable II (LTI)	Aktien, ggf. Matching Shares
Deutsche Wohnen SE	LTI	Aktioptionen
Deutz AG	LTI	Virt. Performance Shares mit Barausgleich
Drägerwerk AG & Co. KGaA	Mehrjahresbonus	bar
Dürr AG	LTI	Virtuelle Aktien mit Barausgleich
E.ON SE	Performance Plan	Virtuelle Aktien mit Barausgleich + Dividende
Evonik Industries AG	LTI	Virt. Aktien mit Barausgleich + Dividende
Fraport AG	LSA	bar
Freenet AG	LTIP	Virt. Aktien mit Barausgleich
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	Share Based Awards	Share Based Awards mit Barausgleich
Fresenius SE & Co. KGaA	LTIP	Phantom Stocks mit Barausgleich, Aktioptionen
Fuchs Petrolub SE	LTI	bar
GEA Group AG	Mehrjahres-Tantieme	bar
Gerresheimer AG	Langfr. Var. Vergütung	bar
Gerry Weber International AG	Leistungs-Tantieme	bar
Hannover Rückversicherungs SE	Geschäftsbereichsbonus	60% bar, 20% Bonusbank, 20% Share Awards

ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG - 2. KOMPONENTE

NACHHALTIGKEIT ÜBER	BETRIEBSW-PARAMETER	STRAT.-ZIELE	QUALITÄT-ZIELE	KAPITALMARKT-ZIELE	SONSTIGES
3-jähr. Haltefrist	x	x	x	x	
3-jähr. Betrachtungshorizont	x	x	x	x	
3-jähr. Betrachtungshorizont	x	x	x	x	durchgehende Digitalisierung, technische Exzellenz
qualitative, kriteriengestützte Beurteilung durch den AR	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	
3-5-jähr. Leistungsperiode, Aktienhaltefrist				x	
verpflichtendes Eigeninvestment, 4 Jahre Wartefrist u. 4 Jahre Haltepflicht				x	zusätzliches Eigeninvestment von bis zu 20% der Tantieme möglich
4-jähr. Performance-Zeitraum				x	Eigeninvestment erford.
3-jähr. Betrachtungshorizont	x	x	x	x	Innovationsleistung
Amtsperiode, ggf. Haltefrist	x				Auszahlung nur bei Entlastung durch HV
3-jähr. Betrachtungshorizont	x			x	
3-jähr. Betrachtungshorizont					Eigenkapitalquote >20%
5-jähr. Betrachtungshorizont, 1-jähr. Wartefrist für aktienbasierten Anteil	x		x	x	Indiv. Ziele
4-jähr. Laufzeit				x	Durchschn. CVC im Vgl. zur strat. Planung, indiv. Ziele
				x	Eigeninvestment erford.
4-jähr. Laufzeit	x	x		x	Umsatzrendite im Vgl. zu Peer Group
5-jähr. Wartezeit	x		x	x	RTSR im Vgl. zu Peer Group
5-jähr. Performancezeitraum	x	x	x	x	Ressortbezogene Ziele
Programmlaufzeit jeweils 4 Jahre				x	
4-jähr. Wartezeit				x	Eigeninvestment erford.
4-jähr. Bemessungszeitraum	x		x	x	
4-jähr. Wartezeit, 3-jähr. Ausübungszeit	x	x		x	
4-jähr. Wartezeit				x	Eigeninvestment erford.
3-jähr. Performance-Zeitraum	x	x			DVA-Entwicklung
3-jähr. Betrachtungshorizont	x	x		x	
4-jähr. Laufzeit	x			x	Entwicklung TSR im Vgl. Zur Peer Group
4-jähr. Performance-Zeitraum				x	
3-jähr. Performance-Zeitraum			x	x	
4-jähr. Performance-Zeitraum				x	
3-jähr. Wartezeit	x			x	
4-jähr. Wartezeit	x			x	
mehrfähr. Bemessungsgrundlage	x	x	x		
vergangene 3 GJ	x				
3-jähr. Performance-Zeitraum	x				
3-jähr. Betrachtungshorizont	x				Berein. Ergebnis >40 Mio. EUR
3-jähr. Betrachtungshorizont, Deferral Bonusbank über 3 Jahre, Share Awards über 4 Jahre	x				

# Vorstandsvergütung

## ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG - 2. KOMPONENTE

	ART	FORM GEWÄHRUNG
HeidelbergCement AG	Langfristbonus Managementkomponente	bar
Henkel AG & Co. KGaA	LTI	bar
Hugo Boss AG	LTI	Vir. Aktien mit Barausgleich
Infinion Technologies AG	MTI	bar
Innogy SE	Strat. Perform. Plan (SPP)	Performance Shares mit Barausgleich + Dividende
K+S Aktiengesellschaft	LTI	bar
KION Group AG	LTI	Performance Shares mit Barausgleich
Klößner & Co. SE	entfällt	
LANXESS AG	Long Term Performance Bonus	bar
LEONI AG	Mehrhjahresbonus	bar
Linde AG	LTIP 2012	Optionsrechte mit Eigeninvestment, Matching Shares, ggf. Barausgleich
MERCK KGaA	LTIP	virt. Aktien mit Barausgleich
Metro AG	Perform. Share Plan	Performance Shares mit Barausgleich
MTU Aero Engines AG	LTI	bar, 100% in verfügbarsbeschränkte MTU-Aktien zu investieren
Münchener Rück AG	Mehrhjahres-Performance	bar, 25% sind in Aktien der Gesellschaft anzulegen
Osram Licht AG	Langfr. Aktienbasierte Vergütung	Stock Awards mit Barausgleich
ProSiebenSat1. Media SE	Group Share Plan	Performance Share Units mit Barausgleich
Rheinmetall AG	LTI	z.T. bar, z. T. Aktien
RWE AG	Strat. Perform. Plan (SPP)	Performance Shares mit Barausgleich, 25% der Auszahlung in RWE-Stammaktien anzulegen
Salzgitter AG	entfällt	
SAP SE	LTI	Share Units mit Barausgleich
SGL Carbon SE	LTI	Virt. Aktien mit Barausgleich
Siemens AG	Langfr. Aktienbasierte Vergütung	Stock Awards, nach Sperrfrist Übertragung in Siemens-Aktien, ggf. Barausgleich
Software AG	Phantom Share Programm	Virt. Aktien mit Barausgleich
Symrise AG	LTIP	bar
Talanx AG	Geschäftsbereichsbonus	60% bar, 20% Bonusbank, 20% Share Awards mit Barausgleich u. 4-jähr. Haltefrist
ThyssenKrupp AG	LTI	Virt. Aktien mit Barausgleich
TUI AG	LTI	Virt. Aktien mit Barausgleich
Uniper SE	LTI	Performance Cash Plan
United Internet AG	SAR-Programm	Virtuelle Aktienoptionen mit Barausgleich
Volkswagen AG	LTI	Performance Shares mit Barausgleich
Vonovia SE	LTIP	Performance Shares mit Barausgleich
Wirecard AG	Langfr. Var. Vergütung	bar
Xing SE	LTI	Virtuelle Aktien mit Barausgleich oder Zuteilung von Xing-Aktien
Zalando SE	entfällt	

ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG - 2. KOMPONENTE

NACHHALTIGKEIT ÜBER	BETRIEBSW- PARAMETER	STRAT- ZIELE	QUALITÄT- ZIELE	KAPITALMARKT- ZIELE	SONSTIGES
3-jähr. Performance-Zeitraum	x				
3-jähr. Performance-Zeitraum	x			x	
3-jähr. Performance-Zeitraum, einj. Wartezeit	x		x	x	Mitarbeiterzufriedenheit, Nachhaltigkeit
3-jähr. Performance-Zeitraum	x				Leistung Gesamtvorstand, besondere Entwicklungen
4-jähr. Vesting-Periode	x			x	Option für Malus bei Fehlverhalten
4-jähr. Vergleichszeitraum, 4-jähr. Performance-Zeitraum	x				
3-jähr. Performance-Zeitraum	x	x	x	x	
2-jähr. Performance-Zeitraum	x				Durchschnittl. APP-Zielerreichung
3-jähr. Betrachtungshorizont	x				
Optionsrechte mit 4-jähr. Wartezeit	x			x	
3-jähr. Performance-Zeitraum	x	x		x	
3-jähr. Performanceperiode	x			x	
3-jähr. Performance-Zeitraum, 4-jähr. Haltefrist	x			x	
3-jähr. Performance-Zeitraum, 2-jähr. Sperrfrist auf Aktien	x		x		Indiv. Leistung, Gesamtleistung
4-jähr. Sperrfrist	x			x	
4-jähr. Performance-Zeitraum	x			x	
3-jähr. Performancezeitraum, Aktien mit 4-jähr. Haltefrist	x			x	
4-jähr. Vesting-Periode, 3-jähr. Haltefrist	x	x		x	
4-jähr. Erdienungszeitraum	x	x		x	
3-/4-jähr. Performancezeitraum			x		x
3-jähr. Performance-Zeitraum, 4-jähr. Sperrfrist	x			x	Indiv. Ziele
2 u. 3-jähr. Performance-Zeitraum	x			x	Indiv. Ziele
3-jähr. Performance-Zeitraum				x	
3-jähr. Betrachtungshorizont, Bonusbank und Haltefrist für Share Awards	x	x		x	Indiv. Ziele
3-jähr. Performance-Zeitraum	x	x		x	
4-jähr. Leistungszeitraum				x	
4-jähr. Leistungszeitraum				x	
langfristig				x	
3-jähr. Performance-Zeitraum	x			x	
4-jähr. Performance-Zeitraum	x		x	x	
Zwei-Jahres-Periode				x	
Basis 3-Jahres-Planung, 3-jähr. Wartezeit nach Zuteilung	x			x	

# Vorstandsvergütung

## UNTERNEHMEN MIT 3. KOMPONENTE

	ART	KRITERIEN
Aareal Bank AG	Aktien-Deferral (ohne Anspruch auf Auszahlung)	Wie Aktien-Bonus, 2-jähr. Haltefrist, mit erfolgs.or. Vergütung, 1-jähr. Haltefrist für 2018
Allianz SE	Restricted Stock Units mit Barausgleich, Sperrfrist 4 Jahre	Jahresbonus, Aktienkursentw.
Bayerische Motoren Werke AG	Aktienbas. Vergütungsprogramm	20% der Tantiemen in Stammaktien zu investieren, Haltefrist 4 Jahre, am Ende Matching Plan (bar oder Aktien)
Fraport AG	LTIP (Performance Shares mit Barausgleich)	Entwicklung EPS und TSR über 4 Gj im Vergleich zur strat. Entwicklungsplanung
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	Performance Shares mit Barausgleich, 3-jähr. Performancezeitraum	Steig. Umsatzerlöse, Konzernergebnis u. ROIC
GEA Group AG	Langfrist. Aktienkurskomponente	Entwicklung des GEA-Aktienkurs im Vgl. zu STOXX Europe TMI IE
Gerresheimer AG	Phantom Stocks mit Barausgleich	Entwicklung Aktienkurs im Vgl. zu Mdax, 5-jähr. Sperrfrist
Hannover Rückversicherungs SE	Individualbonus	Persönliche qualitative und quantitative Ziele über 3 Jahre
HeidelbergCement AG	Langfristbonus Kapitalmarktkomp.: Perform. Share Units mit Barausgleich, 4-jähr. Laufzeit	Total Shareholder Return
Infineon Technologies AG	Performance Shares, 25% Eigeninvestment, 4-jähr. Haltefrist, danach Übertragung in Infineon-Aktien	Entwicklung besser als SOX
LANXESS AG	Long Term Stock Performance Plan mit 4-jähr. Tranchen und Eigeninvestment von 5% des Fixums	Aktienkursentwicklung im Vgl. Dow Jones STOXX 600 Chemicals
LEONI AG	bar, Bonusbank; 50% des Barbetrags sind in Leoni-Aktien anzulegen, Haltefrist 50 Monate	EVA, Börsenkaptalisierung
ProSiebenSat1. Media SE	MTI, 3-jähr. Planlaufzeit, bar	Adjusted EBITDA, strat. Ziele
Software AG	Aktioptionsprogramme	verschiedene Ausübungshürden
Talanx AG	Individualbonus (60% bar, 20% Bonusbank, 20% Share Awards mit Barausgleich u. 4-jähr. Haltefrist)	Individ. qualitative u. quantitative Ziele

## SONSTIGE REGELUNGEN

	ART	BESONDERHEITEN
Allianz SE	Verhaltenserwartungen bei Bonus	Multi-Rater-Prozess: u.a. Feed-back durch Vorstandskollegen, direkt unterstellte Mitarbeiter, Vorstände der wichtigsten Gesellschaften, Selbstbeurteilung.
Bayer AG	Aktienhaltepflicht	Jedes Vorstandsmitglied muss Bayer-Aktien im Wert von 75% des Fixums (Aufbauzeit 4 Jahre) bis Ablauf der Bestellung halten.
Bayerische Motoren Werke AG	Sonderzahlung	Möglichkeit im Rahmen der Angemessenheit, kein Anspruch.
Beiersdorf AG	Covered Virtual Units	Eigenbeteiligung der Vorstandsmitglieder an Unternehmenswertentwicklung durch Einbehalt des var. Bonus; Matching Virtual Units in gleicher Höhe.
Continental AG	Anerkennungsbonus im Einzelfall	Ergänzend zum Performance Bonus, ebenfalls aufgeteilt in Sofortzahlung und Deferral.
Covestro AG	Aspire	Vorstand nimmt noch an den letzten Tranchen (bis 2018) dieses Bayer-Programms teil.
Daimler AG	Aktienhaltepflicht	Aktienkaufverpflichtung von bis zu 25% des Bruttoerlöses aus dem PPSP, bis festgelegte Aktienzahl erreicht ist, zu halten bis Ende des Dienstverhältnisses.
Deutsche Bank AG	Aktienhaltepflicht	Jedes Vorstandsmitglied muss Deutsche-Bank-Aktien im Wert von 100% (Vorstandsvorsitzender 200%) des Fixums halten.
Deutsche Börse AG	Aktienhaltepflicht	Jedes Vorstandsmitglied muss Deutsche-Börse-Aktien im Wert von 200% (Vorstandsvorsitzender 300%) des Fixums halten.
Deutsche Wohnen SE	Sondervergütung	Bei außerordentlichen Entwicklungen, möglich nach Entscheidung des AR.
Dürr AG	Sondervergütung	Möglich nach Entscheidung des AR.
E.ON SE	Aktienhaltepflicht	Jedes Vorstandsmitglied muss eon-Aktien im Wert von 150% (Vorstandsvorsitzender 200%) des Fixums halten.
Fraport AG	Aktienhaltepflicht	Jedes Vorstandsmitglied muss Fraport-Aktien im Wert von mind. der Hälfte des Fixums erwerben und halten.
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	Langfristigkeit der var. Vergütung	Wenn Bonus >50% der gesamten var. Vergütung, wird Bonusanteil verringert und umgewandelt in 2. oder 3. Komponente.
Fresenius SE & Co. KGaA	Langfristigkeit der var. Vergütung	Wenn Bonus >50% der gesamten var. Vergütung, wird die Auszahlung ganz oder teilweise aufgeschoben.
Fuchs Petrolub SE	Aktienhaltepflicht	50% des LTI ist in Fuchs-Petrolub-Vorzugsaktien anzulegen, Veräußerungssperre 3 Jahre.
GEA Group AG	Sondertantieme	Möglich nach Entscheidung des AR.
Gerry Weber International AG	Leistungstantieme	Möglich nach Entscheidung des AR.
Henkel AG & Co. KGaA	Sonderzahlung	Möglich nach Entscheidung des AR; die Summe aller Vergütungsbestandteile, einschl. Sonderzahlung, darf Maximalvergütung nicht überschreiten.
Innogy SE	Aktienhaltepflicht	Die Vorstandsmitglieder müssen 25% des SPP-Auszahlungsbetrags in Innogy-Aktien reinvestieren und 3 Jahre halten.
KION Group AG	Aktienhaltepflicht	Jedes Vorstandsmitglied muss Kion-Aktien im Wert von mind. 100% des Fixums erwerben und halten, 4-jähr. Aufbauzeit.
Klöckner & Co. SE	Sondertantieme	Möglich nach Entscheidung des AR; die Summe der jährl. und der Sondertantieme darf den Maximalbetrag der jährl. Tantieme nicht überschreiten.

	ART	BESONDERHEITEN
MERCK KGaA	Aktienhaltepflicht	Jedes Vorstandsmitglied muss Merck-Aktien im Wert von mind. 100% des Fixums (VV 200%) erwerben und halten, 4-jähr. Aufbauzeit.
Metro AG	Aktienhaltepflicht	Jedes Vorstandsmitglied muss Metro-Aktien im Wert von mind. 150% des Fixums (VV 200%) erwerben und halten, 5-jähr. Aufbauzeit.
Osram Licht AG	Aktienhaltepflicht	Vorstandsmitglieder müssen 100% (Vorsitzender 200%) des Fixums in OSRAM-Aktien halten (Aufbauphase 4 Jahre). Bei Kursverlusten zum Nacherwerb verpflichtet.
Rheinmetall AG	Sonderbonus	Möglich nach Entscheidung des AR.
SGL Carbon SE	Aktienhaltepflicht	Vorstandsmitglieder müssen 85% (Vorsitzender 100%) des Fixums in SGL-Carbon-Aktien halten (Aufbauphase 4 Jahre).
Siemens AG	Aktienhaltepflicht	Vorstandsmitglieder müssen 200% (Vorsitzender 300%) des Fixums dauerhaft in Siemens-Aktien halten (4-jähr. Aufbauphase).
Uniper SE	Aktienhaltepflicht	Vorstandsmitglieder müssen 100% des Fixums in Uniper-Aktien halten (Aufbauphase 4 Jahre). Seit Sept. 2017 wg. Übernahmeangebot von Fortum bis auf weiteres ausgesetzt.
Vonovia SE	Aktienhaltepflicht	Vorstandsmitglieder müssen 100% des Fixums in Aktien der Gesellschaft halten (Aufbauphase 4 Jahre).
Wirecard AG	Sonderbonus	Möglich nach Entscheidung des AR bei außerordentlichen Leistungen oder Kontrollwechsel.
Xing SE	Sonderbonus	Möglich nach Entscheidung des AR.

# Abkürzungsverzeichnis

## Länderkennzeichen

A	Österreich
AUS	Australien
B	Belgien
BG	Bulgarien
BR	Brasilien
CDN	Kanada
CH	Schweiz
CHN	China (Volksrepublik)
CL	Sri Lanka
CO	Kolumbien
CY	Zypern
CZ	Tschechien
DK	Dänemark
E	Spanien
EST	Estland
ET	Ägypten
F	Frankreich
FIN	Finnland
FL	Liechtenstein
GB	Großbritannien
GR	Griechenland
H	Ungarn
HR	Kroatien
I	Italien
IL	Israel
IND	Indien
IRL	Irland
J	Japan
KSA	Saudi-Arabien
KWT	Kuwait
LUX	Luxemburg
LT	Litauen
LV	Lettland
M	Malta
MA	Marokko

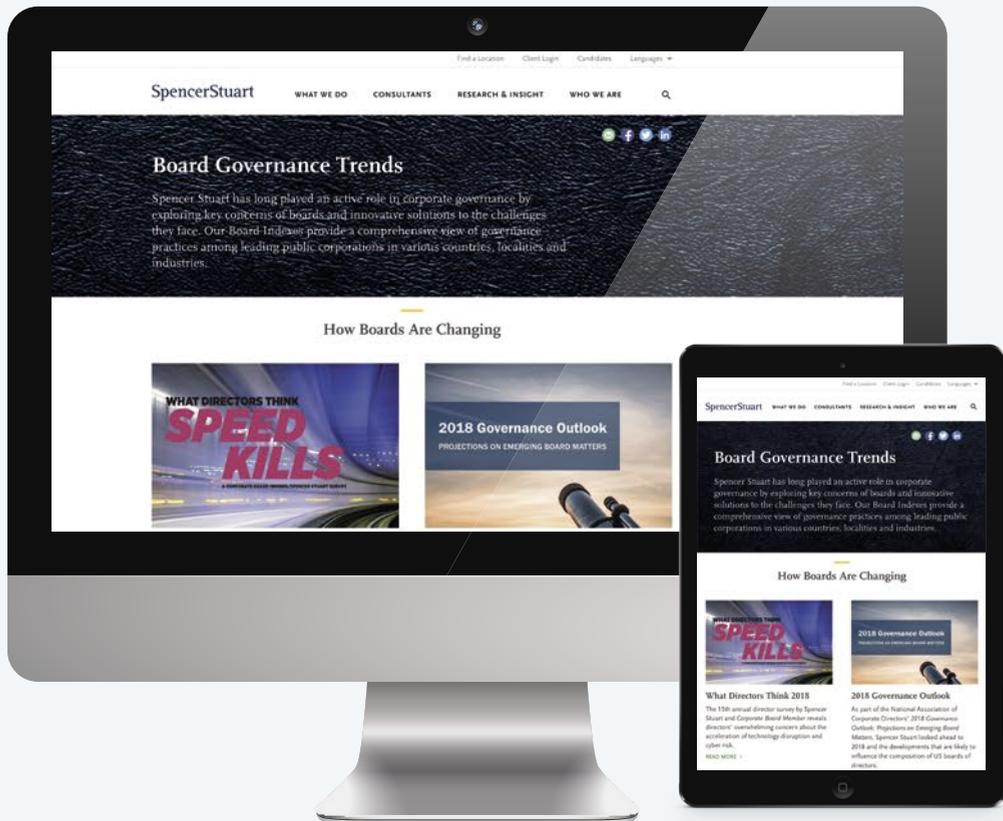
MAL	Malaysia
MC	Monaco
N	Norwegen
NL	Niederlande
NZL	Neuseeland
P	Portugal
PL	Polen
Q	Qatar
RC	Republik China (Taiwan)
RO	Rumänien
RUS	Russland
S	Schweden
SK	Slowakei
SGP	Singapur
SLO	Slowenien
SRB	Serbien
TR	Türkei
USA	USA
ZA	Südafrika

## Sonstige Abkürzungen

AR	Aufsichtsrat
ARV	Aufsichtsratsvorsitzender
AV	Arbeitnehmervertreter
exV	vormaliger Vorstand desselben Unternehmens
GJ	Geschäftsjahr
HR	Personalpolitik
KV	Anteilseignervertreter
n.a.	nicht angegeben
PräsA	Präsidialausschuss
Telko	Telefonkonferenz
VV	Vorstandsvorsitzender
Wiss.	Wissenschaft



# Board Governance Trends: A Global View



Spencer Stuart has launched a one-stop online resource for the latest data in board composition, governance practices and director compensation among leading public companies in more than 20 countries. Board Governance Trends is an exclusive source of insight into the way board practices are changing around the world and how they compare across countries.

[www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes](http://www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes)

Visit [spencerstuart.com](http://spencerstuart.com) for more information.

Amsterdam  
Atlanta  
Bangalore  
Barcelona  
Beijing  
Bogota  
Boston  
Brussels  
Buenos Aires  
Calgary  
Chicago  
Copenhagen  
Dallas  
Dubai  
Düsseldorf  
Frankfurt  
Geneva  
Hong Kong  
Houston  
Istanbul  
Johannesburg  
Lima  
London  
Los Angeles  
Madrid  
Melbourne  
Mexico City  
Miami  
Milan  
Minneapolis/St. Paul  
Montreal  
Moscow  
Mumbai  
Munich  
New Delhi  
New York  
Orange County  
Paris  
Philadelphia  
Prague  
Rome  
San Francisco  
Santiago  
Sao Paulo  
Seattle  
Shanghai  
Silicon Valley  
Singapore  
Stamford  
Stockholm  
Sydney  
Tokyo  
Toronto  
Vienna  
Warsaw  
Washington, D.C.  
Zurich



SpencerStuart