



SpencerStuart

2016

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 56 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.

Social Media @ Spencer Stuart

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



© 2016 Spencer Stuart. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact: permissions@spencerstuart.com.

Inhalt

3	HIGHLIGHTS DES BOARD INDEX 2016 - DEUTSCHLAND
5	VORBEMERKUNG: UNTERNEHMEN UND DATEN
7	SPOTLIGHT: AUSWIRKUNGEN DER ABSCHLUSS-PRÜFUNGSREFORM AUF DEN PRÜFUNGS-AUSSCHUSS
10	AUFSICHTSRAT
10	1. Größe des Aufsichtsrats
10	2. Frauen im Gesamt-Aufsichtsrat
11	3. Anteilseignervertreter
11	3.1 Diversity
13	3.2 Vormalige eigene Vorstände
14	3.3 Expertenmix
16	3.4 Altersstruktur
17	3.5 Relation aktiver Manager zu Berufsaufsichtsräten
17	3.6 Dauer des Mandats
18	4. Arbeitnehmervertreter
18	4.1 Diversity
18	4.2 Altersstruktur
18	4.3 Dauer des Mandats
19	5. Aufsichtsratsvorsitzender
20	6. Aufsichtsratsarbeit
20	6.1 Sitzungen
20	6.2 Fachausschüsse
22	7. Vergütung
22	7.1 Grundvergütung
23	7.2 Vergütung für Ausschusstätigkeit
24	7.3 Erfolgsorientierte Vergütung
24	7.4 Gesamtvergütung
25	8. Effizienzbeurteilung des Aufsichtsrats

26 VORSTAND

- 26 1. Anzahl der Vorstandsmitglieder
- 26 2. Diversity
 - 26 2.1 Frauen im Vorstand
 - 28 2.2 Internationalität der Vorstandsmitglieder
- 28 3. Altersstruktur und Vorstandszugehörigkeit
- 29 4. Aufsichtsratsmandate der Vorstandsmitglieder
- 29 5. Vorstandsvergütung
 - 29 5.1 Bandbreite der erfolgsunabhängigen Vergütung
 - 30 5.2 Ausgestaltung der erfolgsorientierten Vergütung

32 INTERNATIONALER VERGLEICH

38 TABELLEN

- 38 Aufsichtsrat
- 50 Sitzungen
- 56 Vergütung
- 62 Vorstand
- 68 Vorstandsvergütung
- 80 Abkürzungsverzeichnis

Highlights

Mehr nicht-mitbestimmte Unternehmen

Gab es im Dax bis 2015 nur ein nicht-mitbestimmtes Unternehmen, sind es durch die Neulinge nun drei, also ein Sprung von 3,3% auf 10%. Der Anteil nicht-mitbestimmter Unternehmen an allen im Board Index erfassten hat sich, angetrieben durch die Veränderungen im Dax, gegenüber 2015 von rund 9% auf knapp 12% erhöht.

10%

Nicht-mitbestimmte
Unternehmen
im Dax

Gesetz zeigt Wirkung

Bei den vom Quotengesetz betroffenen Unternehmen, beträgt der durchschnittliche Frauenanteil 26,4%, wobei die einzelnen Gesellschaften die Quote sukzessive an ihren Wahlterminen ab 2016 erreichen müssen. Von den Unternehmen, die nicht dem Quotengesetz unterliegen, haben knapp 60% dennoch 30% und mehr Frauen in ihren Aufsichtsräten.

30%

Frauen-Quote

Verschiebung im Kompetenzprofil der Anteilseignervertreterinnen

Bei den Frauen auf der Anteilseignerbank ist der Anteil derjenigen mit Kernkompetenz Finanzen seit 2014 auf rund 49% gestiegen, während der Anteil derjenigen mit Erfahrung in der Leitung eines Unternehmens rückläufig ist. Einen sprunghaften Anstieg — wenn auch auf niedrigem Niveau — verzeichnen die folgenden Felder: Der Anteil von Frauen mit Medienhintergrund hat sich mehr als verdoppelt von 2,8% auf 5,8% und von denjenigen mit Beratungshintergrund fast verfünffacht von 1,1% auf 5,1%.

49%

Frauen mit
Finanzexpertise

Siegeszug der aufgabenbezogenen Vergütung im Aufsichtsrat

Die aufgabenbezogenen Komponenten Fixum und Vergütung für Ausschusstätigkeit gewinnen stetig an Bedeutung, während erfolgsorientierte Komponenten stark rückläufig sind. Offenbar geht die Tendenz eher zu einem Verzicht auf eine erfolgsorientierte Vergütung als zu einer auf Langfristigkeit ausgerichteten Erfolgskomponente, wie sie der Kodex empfiehlt.

Ermessensspielraum des Aufsichtsrats erlebt Renaissance

Im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends stark rückläufig, behalten sich seit der Finanzkrise immer mehr Aufsichtsgremien einen Ermessensspielraum in der erfolgsorientierten Vergütung des Vorstands vor, seit 2012 eine Steigerung um 28 Prozentpunkte. Dabei geht es nicht um Vergütung „nach Gutsherrenart“. Im Gegenteil: Der Ermessensspielraum ist die Konsequenz daraus, dass vermehrt qualitative Ziele wie Compliance als Bemessungsgröße herangezogen werden.

70%

der Aufsichtsgremien
verzichten auf
erfolgsorientierte
Vergütung

76%

der Unternehmen mit
Ermessensspielraum
in der Vergütung
des Vorstands

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 sowie die Datenbank Board Ex.

Die Daten beruhen überwiegend auf dem Geschäftsjahr 2015, soweit Unternehmen ein davon abweichendes Geschäftsjahr haben, auf 2014/2015. Ausnahmen sind personenbezogene Daten, z. B. Alter, Zugehörigkeit zu Aufsichtsrat oder Vorstand. Diese beziehen sich auf Ende Juli 2016. Personelle Veränderungen in den Aufsichtsräten nach der letzten Hauptversammlung 2016 sind berücksichtigt, soweit diese vor August stattgefunden hat.

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 2016 wurden die Daten von 67 Gesellschaften erfasst, und zwar alle Dax-Unternehmen, einige aus dem M-Dax, S-Dax und Tec-Dax sowie eine nicht börsennotierte Aktiengesellschaft, die Bertelsmann SE. Unter diesen Unternehmen ist die Aktiengesellschaft die am weitesten verbreitete Rechtsform. Die Societas Europaea ist aber deutlich auf dem Vormarsch. Daneben sind mit jeweils geringen Anteilen die AG & Co. KGaA bzw. SE & Co. KGaA und die KGaA verbreitet.

Hatte 2010 die Rechtsform AG noch einen Anteil von 86% und die Rechtsform SE von 11,6%, so betragen die entsprechenden Anteile 2016 bei der AG nur noch 74,6% und bei der SE schon 17,9%.

Entwicklung der Rechtsformen AG und SE seit 2010

	AG in %	SE in %
2010	86,0	11,6
2012	80,0	13,3
2014	75,8	16,7
2016	74,6	17,9

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. Die beiden Neulinge im Dax, Pro7Sat1.Media SE und Vonovia SE, sind nicht mitbestimmt und bevorzugen dennoch das Zweikammersystem mit Vorstand und Aufsichtsrat. Sie sind es auch, die den Anteil nicht-mitbestimmter Unternehmen erhöht haben.

Gab es im Dax noch bis 2015 mit Fresenius Medical Care nur ein nicht-mitbestimmtes Unternehmen, sind es durch die Neulinge nun drei, also ein Sprung von 3,3% auf 10%. In der Gesamtstichprobe hat sich der Anteil nicht-mitbestimmter Unternehmen um drei Prozentpunkte auf knapp 12% erhöht.

Auswirkungen der Abschlussprüfungsreform auf den Prüfungsausschuss

Besetzung des Prüfungsausschusses¹

Dr. Willi Schoppen, Spencer Stuart

These: Die Unabhängigkeit des Finanzexperten soll gewährleistet sein.

Mit dem AReG, das seit dem 17. Juni 2016 in Kraft ist, entfällt die aktienrechtliche Forderung nach der Unabhängigkeit des Finanzexperten im Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss (gemäß § 100 Abs. 5 AktG). Der Gesetzgeber argumentiert, dass durch die institutionelle Trennung von Aufsichtsrat und Vorstand bereits ein „allgemein hohes Maß an Unabhängigkeit“ gegeben sei. Somit ist z. B. zulässig, dass in Zukunft auch Vertreter von kontrollierenden Aktionären als Finanzexperte benannt werden und damit der Kodexempfehlung (Ziffer 5.3.2 DCGK) folgend den Vorsitz im Prüfungsausschuss übernehmen können.

Der Entfall der gesetzlichen Unabhängigkeitsforderung setzt aber die große Bedeutung der Unabhängigkeit des Finanzexperten nicht außer Kraft. Sie gehört weiterhin zu den Standards guter Governance. Der Deutsche Corporate Governance Kodex fordert nach wie vor, dass „dem Aufsichtsrat [...] eine nach seiner Einschätzung angemessene Anzahl unabhängiger Mitglieder angehören [soll]“ (5.4.2). Explizit soll der Vorsitzende des Prüfungsausschusses unabhängig sein (5.3.2).

Expertise gepaart mit Unabhängigkeit ist ein Qualitätsgarant. Es muss gewährleistet sein, dass die Arbeit des Prüfungsausschusses frei von Interessenkonflikten ist. Selbst ausreichende Qualifikation vorausgesetzt, schließt dies die Übernahme des Vorsizes im Prüfungsausschuss durch wesentliche Anteilseigner grundsätzlich aus. Auch wenn das Aktiengesetz alle Aufsichtsratsmitglieder auf das Unternehmensinteresse verpflichtet, wird der

¹ Dieser Beitrag zur Besetzung des Prüfungsausschusses ist ein Vorab-Auszug aus der Veröffentlichung „Auswirkungen der Abschlussprüfungsreform auf den Prüfungsausschuss“ des Arbeitskreises „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., der in Kürze in der Zeitschrift „Der Betrieb“ erscheinen wird. Dr. Schoppen ist Mitautor der Veröffentlichung und Mitglied der Gesellschaft.

Vorsitzende des Prüfungsausschusses seine Interessen als Aktionär in der Praxis nicht ausblenden können; sie sind unterschwellig im Bewusstsein verankert.

Bei Vorliegen guter Gründe (z.B. kapitalmarktorientierte Aktiengesellschaft innerhalb eines Konzernverbundes) können die Gesellschaften davon abweichen. In einem solchen Fall sollte das Plenum Regeln festlegen, die sicherstellen, dass der Prüfungsausschuss-Vorsitzende im Interesse des Unternehmens handelt. Sie sind dann aber nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex verpflichtet, dies offenzulegen und zu begründen (Präambel). Der Minderheitenschutz (§ 18 AktG) ist in jedem Fall zu wahren.

Darüber hinaus gilt: Die Unabhängigkeit des Finanzexperten und die Freiheit des Prüfungsausschusses von Interessenkonflikten stärkt das Vertrauen des Kapitalmarkts in die Aufsicht des Unternehmens.

These: Die Sektor-Kompetenz im Expertenmix des Prüfungsausschusses stärkt die Qualität seiner Arbeit

Nach der Novelle des Aktiengesetzes durch das AReG müssen künftig die Mitglieder des Aufsichtsrats und damit auch des Prüfungsausschusses in ihrer Gesamtheit mit dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut sein. Der Gesetzgeber verlangt demnach nicht von jedem einzelnen Aufsichtsratsmitglied tiefgehende Branchenexpertise. Notwendig ist aber, dass der Prüfungsausschuss das Geschäftsmodell, die Werttreiber und die Haupterfolgsfaktoren sowie Chancen und Risiken der Branche im Allgemeinen sowie des Unternehmens im Speziellen kennt.

Dass neben Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung nun auch Sektor-Kompetenz im Prüfungsausschuss gesetzlich gefordert ist, ist zu begrüßen. Die Erweiterung des Anforderungsprofils verbessert die Aufgabenwahrnehmung des Prüfungsausschusses und ist eine wichtige Voraussetzung für die vorausschauende, professionelle Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Prüfung der Wirksamkeit des internen Kontroll-, Risikomanagement- und Revisionssystems sowie der Abschlussprüfung. Nur mit vorliegender Branchenkenntnis lassen sich Chancen und Risiken angemessen beurteilen, besonders solche, die über Finanzrisiken hinausgehen und z. B. Technologie- oder Strategierisiken betreffen. Außerdem ist in der Rechnungslegung sektorspezifisches Spezialwissen erforderlich, beispielsweise bei der Bilanzierung von Finanzdienstleistungsinstituten, bei

Sonderthemen wie der Umsatzrealisierung von Mobilfunkverträgen oder der Rückstellungsbildung von Ewigkeitslasten in der Energiebranche.

In der Praxis führt die Sektor-Kompetenz zu erhöhten Anforderungen an die Einführung und Weiterentwicklung der Prüfungsausschussmitglieder. Die Unternehmen müssen stärker aktiv werden und dürfen sich nicht ausschließlich auf die Eigenverantwortung der Aufsichtsratsmitglieder verlassen. Notwendig sind sowohl ein verpflichtendes Einführungsprogramm für neue sowie individualisierte Fortbildungsprogramme für langjährige Prüfungsausschussmitglieder, wie dies für Banken nach § 25 d. Abs. 4 KWG bereits verpflichtend vorgesehen ist.

Auch wenn das AReG eine Sektor-Vertrautheit des Aufsichtsrats bzw. Prüfungsausschusses als Ganzes verlangt, so ist doch die Mitgliedschaft von echten Branchenexperten von großer Bedeutung, damit etwa Chancen und Risiken zuverlässig und seriös beurteilt werden können.

Die Betonung der Sektor-Kompetenz – so wichtig diese ist – darf nicht dazu führen, dass der breite Mix an Expertise im Aufsichtsrat verloren geht oder der Prüfungsausschuss de facto die Gesamtverantwortung des Aufsichtsrats an sich zieht. Effektive Aufsicht und Beratung erfordert die breite Perspektive unterschiedlichster Experten, und zwar im gesamten Gremium.

Aufsichtsrat

1. GRÖSSE DES AUFSICHTSRATS

Die Gremiengröße der im Board Index erfassten Stichprobe liegt zwischen sechs und 20 Mitgliedern. Die Durchschnittsgröße beträgt 14,1 Mitglieder — keine Veränderung gegenüber der Voruntersuchung von 2014. Vor 2010 hingegen lag die Durchschnittsgröße über Jahre hinweg noch konstant bei 16 Personen.

Der Durchschnitt von 14 Personen in einem deutschen Aufsichtsrat ist vor allem infolge der Mitbestimmung immer noch deutlich mehr als in ausländischen Boards. So beträgt etwa die durchschnittliche Größe in den Niederlanden 9,2, in Großbritannien 10,2 und in den USA 10,8 Mitglieder.

2. FRAUEN IM GESAMT-AUFSICHTSRAT

Seit diesem Jahr müssen die Aufsichtsräte börsennotierter und voll mitbestimmter Unternehmen die 30-Prozent-Quote erfüllen, sofern 2016 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 Europae 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 26,2%. Infolge des Quotengesetzes sind rund 36% der neuen Aufsichtsratsmitglieder Frauen; bei den Anteilseignervertretern beträgt ihr Anteil an den neuen Mitgliedern sogar rund 45%.

50 Gremien der hier erfassten Stichprobe müssen das Quotengesetz beachten. In dieser Gruppe beträgt der durchschnittliche Frauenanteil 26,4%. Dieser Wert und sein geringer Unterschied zum Anteil in der Gesamtstichprobe lassen sich durch folgende Faktoren erklären:

- » Unternehmen müssen die Quote erst sukzessive an ihren Wahlterminen ab 2016 erreichen.

- » Von den Unternehmen, die nicht dem Quotengesetz unterliegen, haben knapp 60% dennoch 30% und mehr Frauen (Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreterinnen) in ihren Aufsichtsräten. Fast die Hälfte nennt auch eine Zielquote von 30% und mehr.

3. ANTEILSEIGNERVERTRETER

3.1 Diversity

3.1.1 Internationalität der Anteilseignervertreter

Erstmals seit Herausgabe des Board Index Deutschland ist die Internationalität der Anteilseignervertreter rückläufig. Nicht-Deutsche erreichen durchschnittlich einen Anteil von 23,1%; das ist ein Rückgang von 0,9 Prozentpunkten gegenüber 2014. Dem entspricht, dass der Anteil der Aufsichtsräte ohne ausländische Anteilseignervertreter seit 2014 um 2,7 Prozentpunkte auf 26,9% gestiegen ist.

Durchschnittlicher Anteil ausländischer Anteilseignervertreter seit 2003

	2003	2006	2008	2010	2012	2014	2016
Gesamtstichprobe	12,2%	18,0%	19,2%	21,9%	22,9%	24,0%	23,1%
Dax	14,2%	23,4%	24,8%	23,5%	26,2%	26,7%	28,4%

Als Trendwende dürfte diese Entwicklung wohl nicht zu bewerten sein. Betrachtet man nur die Dax-Gesellschaften, ist die Internationalität dort wie in den Voruntersuchungen weiter gestiegen. Nach 26,7% im Jahr 2014 erreicht sie nun 28,4%.

Bezogen auf die einzelnen Aufsichtsgremien, ist die Bandbreite der Internationalität extrem: 0 bis 83%. Das gilt sowohl für die Gesamtstichprobe als auch für die Dax-Gesellschaften. Durchschnittlich findet man wie 2014 auf der Anteilseignerbank 2,4 verschiedene Nationen, einschließlich der deutschen Vertreter; in den Dax-Aufsichtsräten treffen mit 3,0 durchschnittlich mehr Nationalitäten zusammen. Von den ausländischen Anteilseignervertretern bilden die Europäer mit rund 74% die größte Gruppe, bei den Dax-Gesellschaften beträgt der entsprechende Anteil 77%.

Rund 64% der in diese Untersuchung einbezogenen Unternehmen geben bei den im Geschäftsbericht genannten Zielen zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats keine spezifische Quote zur Internationalität an. 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 dürfte sein, dass internationale Erfahrung nicht zwingend durch Ausländer sichergestellt werden muss.

Boards im europäischen Ausland sind oft weitaus internationaler zusammengesetzt. In den Niederlanden etwa beträgt der Anteil an Ausländern 40%, in der Schweiz sogar rund 62%. Spanische Gremien hingegen haben nur einen Ausländeranteil von 18%. Auch wenn sich der Vergleich nur auf die Anteilseignerbank bezieht, so dürfte die Mitbestimmung dennoch dazu beitragen, dass auch die Anteilseignerseite nicht mit der Internationalität ausländischer Boards mithalten kann. Hinzu kommt das für die meisten ungewohnte Zwei-Kammer-System mit der Folge, dass es oftmals schwierig ist, Aufsichtsratsmitglieder aus dem Ein-Kammer-System zu integrieren.

3.1.2 Frauen auf der Anteilseignerbank

Der durchschnittliche Frauenanteil auf der Anteilseignerseite beträgt 26,4% eine Steigerung von 7,8 Prozentpunkten gegenüber 2014. Rund 94% der einbezogenen Unternehmen (nach 88% in der Untersuchung 2014) haben mindestens eine Frau unter den Anteilseignervertretern.

- » Von den vom Quotengesetz betroffenen Unternehmen haben 60% die Quote auf der Anteilseignerseite erfüllt. Den höchsten Frauenanteil bei den Anteilseignern verzeichnen TUI und Bilfinger mit jeweils 50%.
- » Von den Unternehmen, die nicht vom Quotengesetz betroffen sind, haben immerhin knapp 30% die Quote bei den Anteilseignern erfüllt. Den höchsten Anteil in dieser Gruppe verzeichnen die Aareal Bank und die Deutsche Börse mit jeweils 37,5%.

26 Dax-Unternehmen unterliegen dem Quotengesetz; 65,4% davon erfüllen die Quote. Alle übrigen Dax Unternehmen haben 30% oder mehr Frauen in ihrem Aufsichtsgremium. Insgesamt beträgt damit der Anteil von Frauen an den Anteilseignervertretern in den Dax-Aufsichtsräten rund 29% — eine Steigerung um 8 Prozentpunkte gegenüber der Voruntersuchung. In diesem Börsensegment haben die Frauen an den neu gewählten Mitgliedern sogar einen Anteil von rund 45%.

Gender Diversity

	2010	2012	2014	2016
Entwicklung seit 2010	7,0%	13,4%	18,6%	26,4%

3.2 Vormalige eigene Vorstände

Der Anteil ehemaliger eigener Vorstände an der Gesamtzahl der Anteilseignervertreter beträgt 6,4%, ein der Voruntersuchung entsprechender Wert. Rund 42% der Unternehmen haben einen oder zwei ehemalige Vorstände in ihren Aufsichtsgremien; bei den Dax-Unternehmen sind es 50%. Die seit 2009 geltende Cooling-off-Vorschrift hat sich besonders im Jahr 2014 ausgewirkt. Die Präsenz vormaliger Vorstände im Aufsichtsrat desselben Unternehmens hat sich nun stabilisiert. Wegen ihrer Unternehmens- und Branchenkenntnis sind ehemalige Vorstandsmitglieder unverzichtbar.

Anteil der Unternehmen mit vormaligen eigenen Vorständen im Aufsichtsrat

	2010	2012	2014	2016
Entwicklung seit 2010	67%	43%	41%	41,8%

Von den Aufsichtsratsvorsitzenden arbeiteten nur rund 28% (2014: 27%) zuvor als Vorstand in demselben Unternehmen; bei den Dax-Gesellschaften sind es wiederum mehr, nämlich rund 43% — wie in der Untersuchung 2014.

Anteil vormaliger Vorstände desselben Unternehmens unter den Aufsichtsratsvorsitzenden (Entwicklung seit 2012)

	Gesamtstichprobe	Dax 30
2012	33,3%	46,7%
2014	27,3%	43,3%
2016	28,4%	43,3%

Gerade Dax-Unternehmen stellen vor allem über die Aufsichtsratsvorsitzenden Branchen- und vor allem Unternehmensexpertise sicher.

3.3 Expertenmix

Kompetenz und Erfahrung ist das Kriterium bei der Auswahl von Mandatsträgern. Das zeigen sowohl die Ziele zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats in den Geschäftsberichten als auch die tatsächliche Zusammensetzung.

Erfahrung in der Leitung von Unternehmen ist die herausragende Voraussetzung. Hierüber verfügen gut 68% der Anteilseignervertreter. Bis 2014 lag dieser Wert nahezu konstant bei rund 73%. Der Rückgang dürfte auf folgende Entwicklungen zurückzuführen sein:

- » Erhöhte Nachfrage nach Technik- und Digitalisierungskompetenz: Der Anteil von Aufsichtsratsmitgliedern mit dieser Expertise ist seit der Voruntersuchung um zwei Prozentpunkte auf rund 20% gestiegen.
- » Auswirkung der Frauenquote: Nur noch rund 54% der Anteilseignervertreterinnen — und damit fünf Prozentpunkte weniger als 2014 — hat Erfahrung in der Leitung eines Unternehmens. Möglicherweise ist der Pool an Kandidatinnen mit diesem Profil nahezu ausgeschöpft.

Insgesamt ist Finanzkompetenz mit knapp 48% zwar nahezu stabil geblieben. Auffällig ist aber, dass der Anteil dieser Kompetenz bei den weiblichen Anteilseignerveraltern stark gestiegen ist, und zwar von 34,9% im Jahr 2014 auf heute 48,9%. Das ist eine Steigerung von 40%.

Kompetenzprofil Anteilseignervertreter

	Gesamt		Frauen	
	2016	2014	2016	2014
Unternehmensleitung	68,2%	72,7%	54,0%	59,0%
Branchenerfahrung	39,3%	38,5%	35,0%	36,1%
Aktiv im Management	39,3%	38,5%	42,3%	41,9%
Finanzen	47,8%	48,1%	48,9%	34,9%
Technik	19,8%	17,8%	16,1%	14,5%
Recht/Compliance	9,1%	5,6%	9,5%	6,5%
Wissenschaft	5,4%	4,8%	8,8%	9,6%
Medien	2,3%	1,2%	5,8%	2,2%
Beratung	3,9%	1,0%	5,1%	1,1%

Mit der gesetzlichen Quotenregelung ist die Nachfrage nach Frauen aus der Medien- und Beratungsbranche deutlich gestiegen. 2014 nur sporadisch vertreten, sind die Anteile beider Kompetenzfelder gerade bei den Frauen sprunghaft gestiegen: Medienkompetenz hat sich mit einer Steigerung von 2,2% auf 5,8% mehr als verdoppelt und Beratung mit einem Sprung von 1,1% auf 5,1% fast verfünffacht. In beiden Fällen ist die Steigerung überproportional zu der bei den Anteilseignervertretern insgesamt. Medienkompetenz ist dabei nicht mehr nur in Medienunternehmen zu finden wie noch 2014, sondern ebenso in der Software- und Telekommunikations-Branche, aber auch in Unternehmen traditioneller Industrien.

Branchen- und Unternehmensexpertise sicherzustellen, ist mit der Cooling-off-Vorschrift schwieriger geworden, aber möglich. Konstant besitzen gut 39% der Anteilseignervertreter entweder spezifische Expertise in der Branche des Unternehmens oder aber Branchenexpertise im weiteren Sinne (z. B. in der Konsumgüterindustrie, wenn auch nicht speziell in dem Segment, in dem das Unternehmen tätig ist). Bei den Frauen unter den Anteilseignervertretern ist Branchenexpertise leicht rückläufig. Dass dennoch insgesamt Stabilität bei diesem Kriterium erreicht werden konnte, dürfte auch auf die stabile Präsenz der vormaligen Vorstände im Aufsichtsrat desselben Unternehmens zurückzuführen sein (siehe Abschnitt 3.2).

Ausreichend Branchenexpertise sicherzustellen, wird in Zukunft immer wichtiger. Das Abschlussprüfungsreformgesetz (AReG) betont die Sektor-Kompetenz als essenziell für die Kontrolle des Unternehmens; ebenso wichtig ist sie natürlich auch für die fundierte Beratung. Dasselbe fordern Aufsichtsbehörden für Banken. Auch wenn wissenschaftliche Studien keinen eindeutig positiven oder negativen Effekt der Abkühlphase auf die Wirksamkeit der Kontrolle feststellen können, ist nicht damit zu rechnen, dass der Gesetzgeber in naher Zukunft eine Revision in Angriff nehmen wird. Umso wichtiger ist die Definition klarer Anforderungsprofile und die breite Suche nach passenden Kandidaten jenseits des bekannten Netzwerks. Diese Erkenntnis scheint sich in der Breite der Unternehmen durchgesetzt zu haben.

Wie viele Unternehmen Anforderungsprofile zur Berufung von Anteilseignervertretern nutzen, kann zwar anhand veröffentlichter Daten nicht eindeutig festgestellt werden. Die in den Geschäftsberichten anzugebenden Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats fördern aber die Auseinandersetzung mit einem Anforderungsprofil. Tatsächlich veröffentlichen rund 60%

einen relativ ausführlichen Anforderungskatalog, einschließlich der geforderten Kompetenzen, oder weisen darauf hin. Manche Unternehmen wie etwa E.ON beschreiben bei der Vorstellung von Kandidaten für die Wahl zum Aufsichtsrat auch die Entscheidungsgrundlage des Nominierungsausschusses.

3.4 Altersstruktur

Unabdingbar für eine effektive Wahrnehmung des Aufsichtsratsmandats ist Erfahrung. Mit dieser Anforderung korrespondiert das Durchschnittsalter der Anteilseignervertreter, nämlich 61 — ein seit Jahren konstanter Wert. Er liegt am oberen Ende internationaler Vergleichswerte (siehe Key comparative stats for EMEA and US).

Rund 54% der Anteilseignervertreter sind zwischen 60 und über 70 Jahre alt; in der Voruntersuchung betrug der Anteil noch 56%. Gut 45% (2014: 41%) sind jünger, zu 1% liegen keine Altersangaben vor. Das Wachstum der Gruppe der Unter-Fünfzig-Jährigen ist sicherlich auch auf die vermehrte Wahl von Frauen in die Aufsichtsgremien zurückzuführen. Dass dennoch das Durchschnittsalter unverändert ist, dürfte daran liegen, dass besonders die Gruppe der 50- bis 59-Jährigen stark gewachsen ist, und zwar seit 2014 um 4,4 Prozentpunkte auf 32,6%.

Die meisten deutschen Aufsichtsräte — 84% 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 zur Altersgrenze machen, liegt diese bei rund 31% zwischen 70 und 74 Jahren (2014: 34,6%). Mit 75 Jahren oder älter müssen die Mitglieder in rund 49% der Gremien ausscheiden (2014: 40,4%). 20% verzichten auf eine obligatorische Altersgrenze; das sind rund drei Prozentpunkte weniger als in der Voruntersuchung. Allerdings haben drei Unternehmen das Höchstalter auf 75 bei Wahl gesetzt, was praktisch nur einen geringen bzw. formalen Unterschied zum Verzicht auf eine Altersgrenze bedeutet.

Diejenigen Gremien ohne Altersgrenze und einer von 75 und älter erreichen zusammen einen Anteil von 69%. Die Altersstruktur belegt aber, dass die Dominanz hoher Altersgrenzen nicht zu einer Überalterung der Aufsichtsräte

führt. Tatsächlich ist der Anteil der Über-Siebzigjährigen gefallen — von 16,2% im Jahr 2014 auf aktuell 13,7%.

Die meisten Nominierungsausschüsse achten offensichtlich auf eine gute Altersvielfalt, schon deshalb, weil eine effektive Aufsicht auch die geschäftsnahere Erfahrung aktiver Manager braucht.

3.5 Relation aktiver Manager zu Berufsaufsichtsräten

Wie in der Voruntersuchung sind gut 39% der Anteilseigner-Mandate von aktiven Managern mit Erfahrung in der Leitung eines Unternehmens besetzt. Bei den Dax-Unternehmen liegt der Wert ebenfalls konstant auf rund 34%.

Dennoch dürfte der Anteil beruflich aktiver Aufsichtsratsmitglieder weitaus größer sein. Von den Mandatsträgern mit der Expertise Recht, Technik oder Wissenschaft usw. stehen viele im aktiven Berufsleben.

3.6 Dauer des Mandats

Die durchschnittliche Zugehörigkeit zu einem Aufsichtsgremium beträgt 5,8 Jahre, eine leichte Steigerung gegenüber 2014. Der seit 2008 anhaltende Trend abnehmender Mandatsdauern ist damit gestoppt worden, trotz der Notwendigkeit zum Austausch von Mandatsträgern durch die Frauenquote.

Durchschnittliche Amtszeiten (in Jahren)

	2010	2012	2014	2016
Entwicklung seit 2010	5,2	4,8	5,6	5,8

Seit 2015 empfiehlt der Kodex die Begrenzung der Bestellperioden. 82% der einbezogenen Unternehmen haben Angaben dazu gemacht. Von diesen hat nur ein Unternehmen zwei Perioden als Höchstzahl definiert, aber 55% ziehen die Grenze bei drei Perioden und 9% bei 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. So verwundert es nicht, dass ein Drittel der Unternehmen keine Höchstzahl definiert.

Die Akzeptanz dieser Empfehlung hält sich in Grenzen. Ihr wird, wenn nicht klar widersprochen, nur eher formal entsprochen. Bei einer durchschnittlichen

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

4. ARBEITNEHMERVERTRETER

4.1 Diversity

Die Internationalität ist im Vergleich zur Voruntersuchung 2014 mit 6,3% stabil geblieben. Das niedrige Niveau ist dem Mitbestimmungsgesetz geschuldet.

Auch der Frauenanteil unter den Arbeitnehmervertretern ist auf gut 27% gestiegen. Die Steigerung von drei Prozentpunkten infolge der gesetzlichen Quote fällt hier weniger stark aus wie bei den Anteilseignervertretern, da die Frauenanteile auf der Arbeitnehmerbank schon in früheren Jahren höher waren als auf der Anteilseignerbank.

Durchschnittlicher Anteil Frauen an den Arbeitnehmervertretern

	2010	2012	2014	2016
Entwicklung seit 2010	19%	22%	24%	27%

In den erfassten Gremien liegt der Frauenanteil unter den Arbeitnehmervertretern zwischen 0 und 67%. Auf der Arbeitnehmerbank erfüllen 39% der Aufsichtsräte die 30-Prozent-Quote. Doch noch bei rund 22% der Gremien sitzt keine einzige Frau auf der Arbeitnehmerbank — allerdings ein Rückgang von 4 Prozentpunkten gegenüber 2014.

4.2 Altersstruktur

Auch die Arbeitnehmer wählen vor allem erfahrene, ältere Mitarbeiter in den Aufsichtsrat. Das Durchschnittsalter der Arbeitnehmervertreter ist gegenüber 2014 von 53 Jahre auf 55 Jahre gestiegen. Allerdings ist die Datenlage hier schwierig. Zu 21% der Arbeitnehmervertreter werden keine Altersangaben veröffentlicht

4.3 Dauer des Mandats

Die durchschnittliche Verweilzeit von Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern liegt auf demselben Niveau. Arbeitnehmervertreter gehören dem Aufsichtsrat für 5,6 Jahre an, ein Rückgang gegenüber 2014, als der Durchschnitt 6,7 Jahre betrug.

Entsprechend dominiert die Gruppe der Mandatsträger in der ersten Wahlperiode mit rund 56%. In der zweiten Wahlperiode befinden sich noch rund 27%.

5. AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

Die durchschnittliche Amtszeit als Aufsichtsratsvorsitzender ist leicht gestiegen: von durchschnittlich 5,4 Jahre in der Untersuchung 2014 auf nun 5,7 Jahre. Der Trend zu steigenden Amtszeiten bestätigt sich damit auch beim Aufsichtsratsvorsitzenden. Das gilt besonders für die Dax-Gesellschaften. Dort sind die Vorsitzenden rund 6,2 Jahre im Amt.

Durchschnittliche Amtszeit (in Jahren)

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

Die Aufsichtsratsvorsitzenden der einbezogenen Unternehmen hielten 2016 durchschnittlich 2,8 Aufsichtsratsmandate bei Aktiengesellschaften (einschließlich nicht börsennotierter). Dieser Wert ist gegenüber 2014 leicht um 0,4 Prozentpunkte gesunken. Die Vorsitzenden von Dax-Gesellschaften haben im Durchschnitt 3,2 Mandate — ebenfalls ein leichter Rückgang von 0,5 Prozentpunkten gegenüber der Voruntersuchung.

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 Voruntersuchung.

- » Rund 39% der Vorsitzenden leiten zwei Ausschüsse (2014: 44%), rund 30% drei (2014: 21%) und rund 8% vier Ausschüsse (2014 9%).
- » Von den Vorsitzenden der Dax-Aufsichtsräte leiten rund 23% zwei Ausschüsse; 2014 waren das noch 30%. Drei bzw. vier Ausschüsse leiten 33% bzw. 10% (2014: 27% bzw. 17%). In mehr als vier Ausschüssen haben ebenfalls 10% den Vorsitz übernommen. Hier zeigt sich eine deutliche Mehrbelastung.

Ähnlich wie in der Voruntersuchung stehen rund 21% der Aufsichtsratsvorsitzenden aktiv im Berufsleben. Bei den Dax-30-Gesellschaften sind es 10%. Einige leiten als Vertreter eines beherrschenden Großaktionärs das

Gremium, der Großteil aber ist Geschäftsführer im eigenen Unternehmen — und das auch im Pensionsalter.

Weiterhin wird in drei der erfassten Unternehmen das Aufsichtsgremium von einer Frau geführt (Aareal Bank, Henkel und SGL Carbon) — keine Veränderung gegenüber der Voruntersuchung.

6. AUFSICHTSARBEIT

6.1 Sitzungen des Aufsichtsratsplenums

Die Aufsichtsräte der untersuchten Gesellschaften tagten im Geschäftsjahr 2015 (bzw. 2014/2015) zwischen vier- und zwölfmal. Im Durchschnitt trat das Aufsichtsratsplenum zu 6,7 Sitzungen zusammen. Nachdem seit 2010 die durchschnittliche Zahl an Aufsichtsratssitzungen bei 6,1 bis 6,3 stabil blieb, ist nun eine erneute Steigerung eingetreten. Nur rund 18% der erfassten Unternehmen beschränkt sich auf die gesetzlich vorgeschriebene Sitzungszahl von vier. Die Tendenz zu häufigeren Sitzungen wird umso deutlicher, wenn man die Werte für 2008 mit einbezieht.

Durchschnittliche Sitzungszahl

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

Der Sprung im Jahr 2010 wurde sicherlich durch die Finanz- und Wirtschaftskrise verursacht, die erneute Steigerung dürfte aber im Wesentlichen auf die erhöhten gesetzlichen Anforderungen zurückzuführen sein.

82% der Unternehmen haben Präsenzquoten veröffentlicht, 2014 taten das nur 61%. Einige, allerdings noch wenige Gremien, legen die Präsenz individualisiert offen. Die Präsenz in den Aufsichtsratssitzungen war durchweg hoch, und zwar 95,5% im Durchschnitt. Die Bandbreite liegt zwischen 81% und 100%.

6.2 Fachausschüsse

Wie in der Voruntersuchung haben alle einbezogenen Unternehmen Fachthemen behandelnde Ausschüsse gebildet, und zwar durchschnittlich 3,9.

6.2.1 Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss ist Standard: 98,5% haben ein Audit Committee — ein seit Jahren stabiles Niveau. Die hohe Bedeutung des Prüfungsausschusses zeigt sich auch in der Sitzungshäufigkeit von konstant 5,2 Sitzungen pro Jahr (Bandbreite 1 bis 17 Sitzungen). Damit kommt der Prüfungsausschuss von allen Ausschüssen am häufigsten zusammen. In Einzelfällen übertrifft seine Sitzungshäufigkeit die des Plenums bei weitem. All 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 Sonstige Ausschüsse

91% der betrachteten Unternehmen haben vorbereitende Aufgaben zu den Personalangelegenheiten des Vorstands an einen Ausschuss delegiert. In 52,5% der Fälle übernimmt der Personalausschuss und in 47,5% das Präsidium bzw. der Präsidialausschuss diese Aufgaben. Die Personalausschüsse tagen durchschnittlich 4,2-mal pro Jahr (2014: 3,7-mal), Präsidien 4,8-mal (2014: 4,5-mal).

Mit Strategie beschäftigt sich nicht nur ein expliziter Strategieausschuss, sondern häufig auch das Präsidium bzw. der Präsidialausschuss oder ein Wissenschafts- und Technologieausschuss. Diese eingerechnet, haben rund 36% der Gremien strategische Fragen an einen Ausschuss delegiert; das entspricht dem Niveau der Voruntersuchung.

Insgesamt aber ist die Strategie ein Kernthema des Plenums. Rund 43% der Gremien veranstalten dedizierte Strategiesitzungen oder Klausurtagungen zu strategischen Fragen. In der Voruntersuchung betrug der Wert nur 32%. Eine deutliche Steigerung, die belegt, welche Bedeutung Aufsichtsrat und Vorstand der strategischen Abstimmung beimessen.

Rund 88% der Aufsichtsräte (2014: 86%) haben einen Nominierungsausschuss. Damit ist er fast so weit verbreitet wie der Prüfungsausschuss — ein deutlicher Hinweis darauf, dass sich die Anteilseignervertreter der Bedeutung einer fachlich angemessenen Besetzung des Gremiums bewusst sind. Durchschnittlich tagt der Nominierungsausschuss nur 1,6-mal im Jahr, da er nur bei Bedarf zusammenkommt.

Sehr selten ist der Risikoausschuss — obwohl in den letzten Jahren die Aufsichtsgremien ihre Aufmerksamkeit für Risikofragen deutlich erhöht haben.

Nur 6% haben einen derartigen Ausschuss eingerichtet; alle diese Unternehmen sind Finanzdienstleister, wo gemäß § 25d (8) KWG der Risikoausschuss Pflicht ist.

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 stark rückläufig sind. Offenbar geht die Tendenz eher zu einem Verzicht auf eine erfolgsorientierte Vergütung als zu einer auf Langfristigkeit ausgerichteten Erfolgskomponente. Daneben zahlen rund 72% der einbezogenen Unternehmen Sitzungsgeld.

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 2010 steigen immer mehr Unternehmen auf eine Fixvergütung mit Zuschlägen für die Arbeit in Ausschüssen um. Aktuell beträgt der Anteil in der Gesamtstichprobe 70%, bei den Dax-Gesellschaften sogar 73%.

Anteil der Aufsichtsgremien ohne erfolgsorientierte Vergütung

	2010	2012	2014	2016
Entwicklung seit 2010	16%	27%	55%	70%

Die Fixvergütung ist seit der Voruntersuchung weiter gestiegen. Das Mitglied erhält durchschnittlich 64.346 Euro — eine Erhöhung um rund 18%. Bei den Vorsitzenden ist das durchschnittliche Fixum um rund 19% auf 160.756 Euro gestiegen und beim stellvertretenden Vorsitzenden ebenfalls um rund 19% auf 107.551 Euro.

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

- » Die Vorsitzenden erhalten — wie in der Voruntersuchung — jährlich zwischen 18.000 Euro und 450.000 Euro. Der Faktor zwischen Minimum und Maximum beträgt 25.
- » Auch bei den stellvertretenden Vorsitzenden sind die Mindest- und Höchstbeträge stabil geblieben; sie erhalten zwischen 12.000 Euro und 320.000 Euro, ein Faktor von 26,7.
- » Die Aufsichtsratsmitglieder erhalten jährlich zwischen 6.000 Euro und 165.000 Euro. Der Faktor zwischen Minimum und Maximum beträgt 27,5.

Auffällig ist, dass die Höchst- und Mindestbeträge und damit auch die Spreizung in der Gesamtstichprobe und im Dax gleich sind. Gleichwohl sind die Maximalbeträge außerhalb des Dax geringer. Das höchste Fixum der hier erfassten M-Dax-Gesellschaften beträgt 270.000 Euro für den Aufsichtsratsvorsitzenden, 180.000 Euro für den Stellvertreter und 90.000 für das Mitglied.

Die Erhöhung der Grundvergütung dürfte zum großen Teil auf den Verzicht auf eine erfolgsorientierte Vergütung zurückzuführen sein. Bei Unternehmen, die eine erfolgsorientierte Vergütung für den Aufsichtsrat gewähren, ist die Grundvergütung durchweg geringer. Das Mitglied erhält mindestens 6.000 Euro und maximal 80.000 Euro, der Vorsitzende zwischen 18.000 und 240.000 Euro und der Stellvertreter zwischen 12.000 und 120.000 Euro.

7.2 Vergütung für Ausschusstätigkeit

92,5% der einbezogenen Unternehmen honorieren die Mitarbeit in Ausschüssen; das entspricht dem Niveau der Voruntersuchung. Doch nur rund 46% 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: 65% 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.

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 18 der einbezogenen Unternehmen — gewähren zehn (rund 56%) ausschließlich eine kurzfristig erfolgsorientierte Vergütung, sieben (rund 39%) eine langfristig orientierte Vergütung, ein Unternehmen gewährt beide Komponenten.

Bei der kurzfristig erfolgsorientierten Vergütung dominiert als Bemessungskriterium das Ergebnis je Aktie mit 60%. Die langfristige erfolgsorientierte Vergütung wird typischerweise an die Entwicklung einer bestimmten Kennzahl über einen definierten Zeitraum und/oder im Vergleich zu einem Referenzjahr oder einer Peer Group gekoppelt. Hier dominiert eindeutig das Kriterium Ergebnis pro Aktie.

7.4 Gesamtvergütung

Die Gesamtvergütung (Fixum, Ausschuss-, erfolgsorientierte Vergütung sowie Sitzungsgelder) für den Aufsichtsratsvorsitzenden und den Aufsichtsrat als Ganzes wurde erstmals erfasst. Basis sind die Angaben der Geschäftsberichte 2015 bzw. 2014/15.

In der Gesamtstichprobe erhielten die Aufsichtsratsvorsitzenden 2015 durchschnittlich 258.338 Euro. Der niedrigste Wert beläuft sich auf 52.610 Euro, der höchste auf 808.333 Euro. Durch die Einbeziehung der übrigen Vergütungsbestandteile fällt der Faktor zwischen Minimum und Maximum deutlich kleiner aus: 15,4 statt 25 wie beim Fixum alleine.

Im Dax erhalten die Aufsichtsratsvorsitzenden deutlich mehr; und zwar im Durchschnitt 327.651 Euro. Während der höchste Betrag wiederum 808.333 Euro beträgt, erreicht der niedrigste Wert 74.413 Euro. Der Faktor zwischen Mindest- und Höchstbetrag ist 10,9.

Die Vergütung für das Aufsichtsgremium als Ganzes betrug 2015 in der Gesamtstichprobe durchschnittlich 1.840.047 Euro, bei einer Spreizung von 251.000 Euro bis 5.118.833 Euro. Im Dax ist die Gesamtvergütung des Gremiums wiederum höher: 2.517.125 Euro.

Ein Aufsichtsratsmitglied erhält durchschnittlich eine Gesamtvergütung von rund 129.000 Euro — eine Größenordnung, die im internationalen Vergleich im oberen Mittelfeld liegt. Höhere Durchschnittswerte verzeichnen die Schweiz und die USA.

8. EFFIZIENZBEURTEILUNG DES AUFSICHTSRATS

Die Effizienzprüfung ist inzwischen breit akzeptierte Gepflogenheit. Gemäß den Entsprechenserklärungen beurteilen rund 97% der einbezogenen Unternehmen die Effizienz ihres Aufsichtsrats.

Aus öffentlich zugänglichen Quellen sind nur vereinzelt Angaben zur Form der Effizienzprüfung zu erhalten. Aus den verfügbaren Informationen entsteht der Eindruck, dass sich zahlreiche Gremien bewusst mit der Effizienzprüfung auseinandersetzen und diese als Möglichkeit der Verbesserung nutzen.

- » Rund 22% der erfassten Unternehmen, das sind 7 Prozentpunkte mehr als in der Voruntersuchung, haben einen externen Berater zu einer Effizienzprüfung hinzugezogen. Bezogen auf diejenigen Unternehmen, die angaben, eine Effizienzprüfung durchgeführt zu haben, griffen rund 23 % auf die extern moderierte zurück.
- » Alle Dax-Unternehmen haben eine Effizienzprüfung durchgeführt, davon 13% eine extern moderierte.

Der Anteil extern moderierter Effizienzprüfungen deutscher Aufsichtsräte liegt im Mittelfeld internationaler Vergleichswerte. Deutlich höher ist der Anteil in Großbritannien mit rund 43%.

Vorstand

1. ANZAHL DER VORSTANDSMITGLIEDER

In den erfassten Unternehmen haben die Vorstandsorgane zwischen zwei und zehn Mitglieder. Die Durchschnittsgröße ist mit 5,0 Personen stabil geblieben. Weiterhin dominieren Vorstandsorgane mit vier bis fünf Mitgliedern, der Anteil dieser Gruppe ist aber rückläufig, und zwar von 41% in der Voruntersuchung auf rund 37%. Zwei bis drei Mitglieder haben — nahezu stabil — rund 27% der Organe. Leicht gestiegen ist der Anteil der Organe mit sechs bis sieben Mitgliedern (22% gegenüber 21% im Jahr 2014) und mit acht bis neun Mitgliedern (10% gegenüber 8% im Jahr 2014). Zehn Vorstandsmitglieder haben nur zwei der erfassten Unternehmen.

Die Vorstandsorgane der Dax-Gesellschaften sind durchweg größer. Der Durchschnitt beträgt hier 6,6 (2014: 6,0). Wie 2014 dominiert mit 40% die Organgröße von sechs bis sieben Personen. Aus vier bis fünf Personen bestehen nur noch rund 23% der Vorstandsorgane, zehn Prozentpunkte weniger als 2014. Hingegen haben 30% der Unternehmen große Vorstandsorgane von acht bis zehn Personen; 2014 waren es 17%.

Vorstandspositionen werden überwiegend intern besetzt. Im Durchschnitt werden 65% der Vorstandsmitglieder aus dem eigenen Unternehmen berufen. Bei den Dax-Unternehmen ist der Anteil der „Eigengewächse“ bedeutend höher, nämlich knapp 72%.

2. DIVERSITY

2.1 Frauen im Vorstand

Auch ohne Quote für Vorstandsorgane hat sich die Diskussion über die stärkere Präsenz von Frauen in Führungspositionen stark auf deren Anteil in den Vorständen ausgewirkt.

Der Frauenanteil in den Vorstandsorganen der Gesamtstichprobe ist weiter leicht gestiegen: von 6,6% auf 9%. In den Dax-Gesellschaften ist die Steigerung noch deutlicher, und zwar von 6,6% in der Voruntersuchung auf nun 10,6%. Erstmals ist der Frauenanteil im Dax höher als der in der Gesamtstichprobe.

Entwicklung des Frauenanteils in Vorstandsgremien (seit 2010)

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

An den Neubesetzungen haben Frauen einen Anteil von rund 14%. Wenigstens eine Frau im Vorstand haben rund 37% der Unternehmen der Gesamtstichprobe; im Dax sind es rund 53%. Zum Vergleich: In der Voruntersuchung 2014 waren in nur rund 30% der Gremien der Gesamtstichprobe Frauen vertreten; im Dax hingegen ist der Anteil gleich geblieben. Nach wie vor sind in keinem dieser Gremien mehr als zwei Frauen tätig. Den höchsten Frauenanteil im Vorstand von 50% hat die Aareal Bank, gefolgt von der Lufthansa mit 40%. Allerdings gibt es in den im Board Index erfassten Unternehmen keine einzige weibliche Vorstandsvorsitzende.

93% der Unternehmen veröffentlichen eine Zielquote für Frauen im Vorstand; davon streben knapp 10% eine Repräsentanz von 30% an, fast ein Drittel jedoch nennt eine Zielquote von Null. Das muss nicht unbedingt bedeuten, dass die Präsenz von Frauen dort grundsätzlich ausgeschlossen wird, auch wenn alle Unternehmen mit der Zielquote 0% derzeit keine Frauen im Vorstand haben. So argumentiert die Osram Licht AG, die Zielquote von Null für 2017 sei die Konsequenz aus der Laufzeit der aktuellen Vorstandsverträge und fügt hinzu, das Präsidium solle „im Zuge der langfristigen Nachfolgeplanung insbesondere weibliche Kandidatinnen für eine künftige Tätigkeit im Vorstand der Gesellschaft in Betracht ziehen“ (Geschäftsbericht 2015, S. 15). Möglich ist auch, dass man sich bei der Auswahl nach Kompetenz und Erfahrung nicht durch das Geschlecht einschränken lassen möchte. So nennt die Aareal Bank, bei der aktuell die Hälfte der Vorstandsmitglieder Frauen sind, nur eine Zielquote von 25%.

Im internationalen Vergleich befinden sich deutsche Unternehmen weiterhin am unteren Ende der Repräsentanz von Frauen im Vorstand: Den größten Anteil in der EU verzeichnen schwedische Unternehmen mit 21,6%, gefolgt von norwegischen mit 20,4% sowie britischen mit 18,5% (siehe Internationalen Board-Vergleich)

2.2 Internationalität der Vorstandsmitglieder

Die globale Ausrichtung deutscher Unternehmen spiegelt sich in der Zusammensetzung der Vorstandsorgane nicht so stark, wie man annehmen könnte. Rund ein Viertel der Vorstandsmitglieder kommen aus dem Ausland (2014: 23%); bei den Dax-Unternehmen sind es rund 29% — ein Niveau wie in der Voruntersuchung. Die Werte liegen im europäischen Mittelfeld. Höher ist die Internationalität in der Schweiz (59,6%) und Großbritannien (36,8%) (siehe Internationalen Board-Vergleich).

58% der ausländischen Mitglieder in deutschen Vorstandsorgane stammen aus dem europäischen Ausland (2014: 61%), 42% aus dem übrigen globalen Ausland (2014: 39%). Seit der letzten Untersuchung zeigt sich eine leichte Verschiebung hin zu globalen ausländischen Vorstandsmitgliedern.

3. 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. 26% der Vorstandsmitglieder sind jünger als 50 Jahre. 62% gehören zur Gruppe der 50- bis 59-Jährigen. Nur 11% nähern sich dem Pensionsalter. Diese Werte sind gegenüber der Voruntersuchung nahezu unverändert.

Ein Großteil der Unternehmen hat ein Höchstalter festgelegt. Von denjenigen, die hierzu Angaben veröffentlichen (rund 81%), haben rund 43% die Grenze zwischen 60 und 64 gelegt. 65 und älter bzw. das gesetzliche Regelalter ist in 35% der Unternehmen die maßgebliche Pensionsgrenze. Beide Werte entsprechen denen der Voruntersuchung. Immer mehr Unternehmen verzichten ganz auf eine Altersgrenze oder vereinbaren sie individuell. Nach 20% in der Voruntersuchung sind es nun 22%.

Die Vorstände sind durchschnittlich 5,9 Jahre im Amt; 2014 waren es 6,4 Jahre. Bei den Vorstandsvorsitzenden beträgt der Durchschnitt 5,0 nach 5,8 in der Voruntersuchung. Bei den Dax-Unternehmen ist die durchschnittliche Verweildauer der Vorstandsmitglieder mit 5,2 Jahren kürzer als in der Gesamtstichprobe; das gilt auch für die Vorstandsvorsitzenden, deren durchschnittliche Verweildauer durchschnittlich 4,0 Jahre beträgt. 2014 lagen die entsprechenden Werte noch bei 7,1 für die Vorstandsmitglieder und 5,0 für den Vorsitzenden.

4. AUFSICHTSRATSMANDATE DER VORSTANDSMITGLIEDER

Bei rund 76% der Unternehmen der Gesamtstichprobe und 92% der Dax-Gesellschaften übernimmt mindestens ein Vorstandsmitglied ein externes Mandat in einer Aktiengesellschaft. Die Bereitschaft, ein Aufsichtsratsmandat zu übernehmen, ist im Vergleich zur Voruntersuchung stabil geblieben.

Bei der Abkehr von niedrigen Altersgrenzen für Vorstände ist es nur folgerichtig, dass vermehrt aktive Vorstände in Aufsichtsgremien mitwirken. Anders lässt sich eine professionelle Besetzung der Aufsichtsratspositionen nicht sicherstellen. Auch die Zunahme weiblicher Vorstandsmitglieder wird zur stärkeren Präsenz aktiver Vorstandsmitglieder beitragen. Denn gerade diese Gruppe ist für Aufsichtsratspositionen besonders begehrt, und Aufsichtsratsvorsitzende werden kaum den weiblichen Vorstandsmitgliedern ein Aufsichtsratsmandat verwehren können, wenn sie auf der anderen Seite selbst dringend weibliche Aufsichtsratsmitglieder benötigen.

5. VORSTANDSVERGÜTUNG

5.1 Bandbreite der erfolgsunabhängigen Vergütung

Das Fixum weist eine große Bandbreite auf, und zwar nicht nur innerhalb eines Gremiums, sondern auch von Unternehmen zu Unternehmen, vergleicht man die jeweiligen Mindest- und Höchstbeträge (bei Zugehörigkeit über ein volles Geschäftsjahr) der verschiedenen Vorstandsgremien. Die Spreizung hat sich seit der Voruntersuchung stark vergrößert.

Die Mindestbeträge liegen zwischen 168.000 Euro und 2.400.000 Euro — ein Faktor von 14,3. Dieser belief sich in der Voruntersuchung auf nur 6,8. Beim Höchstbetrag pro Gremium sind die Abstände zwischen den Unternehmen noch größer: von 231.000 Euro bis 3.800.000 Euro — ein Faktor von 16,5. In der Voruntersuchung betrug die Spreizung nur 8,5.

In der Gruppe der Dax-30 ist die Bandbreite zwar geringer, aber immer noch beträchtlich. Die Mindestbeträge liegen zwischen 350.000 Euro und 2.400.000 Euro (Faktor 6,9) und die Höchstbeträge zwischen 819.700 Euro und 3.800.000 Euro (Faktor 4,6). 2014 betrug die Spreizung 3,9 bzw. 3,7.

Schon dieser kurze Blick auf Bandbreite der erfolgsunabhängigen Vergütung zeigt, dass das „Übliche“, in dessen Rahmen die Vorstandsvergütung festgelegt werden soll, keine einfach zu umreiende Größe ist.

5.2 Ausgestaltung der erfolgsorientierten Vergütung

Die Ausgestaltung der erfolgsorientierten Vergütung ist unternehmensspezifisch, im Einklang mit der Maßgabe des Aktiengesetzes, dass die Vorstandsvergütung der Lage des Unternehmens entsprechen muss. In der Fülle der Gestaltungsmöglichkeiten zeigen sich folgende übergreifende Tendenzen:

- » Zahl der Bestandteile: Die große Mehrheit der Unternehmen, nämlich rund 67% (2014: 65%), unterteilt die erfolgsorientierte Vergütung in zwei Bestandteile, zwei Unternehmen haben sogar nur eine Komponente. Nur noch ein Viertel der Unternehmen (2014: 29%) sieht drei Bestandteile vor, ein Unternehmen fünf. Zwei Unternehmen machten keine Angaben. Im Vergleich zur Voruntersuchung zeigt sich eine Tendenz hin zu weniger Komponenten der erfolgsorientierten Vergütung; die Unternehmen mit einem und zwei Bestandteilen erreichen zusammen einen Anteil von 70,2%.
- » Nachhaltigkeit: Der klassische Jahresbonus ist seltener geworden, kann sich aber behaupten. Hatten in der Voruntersuchung 64% der einbezogenen Unternehmen die kurzfristig erfolgsorientierte Vergütungen nachhaltig ausgestaltet, sind es jetzt 60%. Dennoch: Die Grenzen zwischen kurz- und langfristiger Vergütung verwischen sich. Besonders deutlich wird das etwa beim Vergütungssystem der Commerzbank. Offiziell besteht deren erfolgsorientierte Vergütung zwar nur aus einer Komponente, durch Rückstellung von 60% des Auszahlungsbetrags über fünf Jahre und einer nachträglichen Leistungsbewertung sind es praktisch aber zwei Bestandteile.
- » Gewährungsform: Alle einbezogenen Unternehmen, die Angaben zur Vergütung gemacht haben, zahlen die kurzfristig erfolgsorientierte Vergütung ganz oder teilweise in bar aus, rund 20% gewähren einen Teil als aktienbasierte Vergütung, meist virtuelle Aktien mit Barausgleich, häufig muss ein Teil des ausgezahlten Betrages in echte Aktien des Unternehmens investiert werden, die dann längerfristig zu halten sind. Die zweite, längerfristige Komponente hingegen wird in rund 61% der Fälle aktienbasiert gewährt; auch hier dominieren virtuelle Aktien mit Barausgleich.

» **Bemessungskriterien:** In der Bemessung der variablen Vorstandsvergütung werden nicht nur Finanzkennziffern berücksichtigt. Die langfristige Vergütung mit Anreizwirkung setzt stark auf Kapitalmarktziele. Rund 72% der Unternehmen beziehen diese ein; in der Voruntersuchung waren das nur 59%. Selbst bei der kurzfristig erfolgsorientierten Vergütung bestimmen strategische Ziele (bei rund 26% der Unternehmen) und qualitative Ziele (bei rund 39%), z. B. Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Unfallbilanz oder Compliance, mit über deren Höhe. Die Bedeutung der strategischen und qualitativen Ziele ist seit der Voruntersuchung stark gestiegen, und zwar um 9 Prozentpunkte bei den strategischen und sogar um 15 Prozentpunkte bei den qualitativen Zielen.

Mit der wachsenden Bedeutung nicht finanzieller Bemessungskriterien geht einher, dass immer mehr Aufsichtsgremien sich einen Ermessensspielraum in der erfolgsorientierten Vergütung vorbehalten. Gegenüber der Voruntersuchung 2014 ist der Anteil dieser Gremien um 20 Prozentpunkte gestiegen auf nun rund 76%.

Anteil der Aufsichtsgremien mit Ermessensspielraum in der erfolgsorientierten Vergütung des Vorstands

	2012	2014	2016
Entwicklung seit 2012	48%	56%	76%

Die Billigung der Vergütungssysteme durch die Hauptversammlung ist zur eingespielten Praxis geworden. Nur elf der erfassten Unternehmen befragen die Hauptversammlung nicht. Von den übrigen haben 20% im Jahr 2015 über das Vergütungssystem abstimmen lassen; in den diesjährigen Hauptversammlungen taten dies rund 15%. Diese Werte entsprechen denen der Voruntersuchung für die Jahre 2013 und 2014.

Seit 2010, als das Aktiengesetz die Billigung als nicht verpflichtende Möglichkeit einräumte, haben nur rund 16% der Unternehmen nicht erneut über das Vergütungssystem abstimmen lassen.

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 14 Ländern zusammengestellt (Seiten 34–37).

Diese Daten stammen von den verschiedenen länderspezifischen Board Indizes, die Spencer Stuart 2016 veröffentlicht.

Basis der Datenaggregation

BELGIUM	BeL20 + BelMid
DENMARK	OMX Copenhagen
FINLAND	OMX Helsinki
FRANCE	CAC40
GERMANY	Dax 30, Teile aus M-Dax, S-Dax, Tec-Dax
ITALY	38 (FTSE MIB) + 62 (Mid Cap, Small Cap, Other)
NETHERLANDS	AEX
NORWAY	Oslo Stock Exchange
RUSSIA	Top companies from Expert 400
SPAIN	IBEX-35 + top companies by market cap
SWEDEN	OMX Stockholm
SWITZERLAND	SMI
UK	FTSE 150
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 15 companies did not disclose whether they conducted a board evaluation.
- 2 The average of the sum of fixed fee plus attendance fee multiplied by the number of board meetings for each company (where a chairman fee is paid)
- 3 Same formula as footnote 2, with the number of committee meetings replacing board meetings (excludes 13 companies for audit committee, 12 for remuneration and 19 for nomination)

Finland

- 4 Excludes 35 directors whose nationality was not disclosed
- 5 Excludes nine directors whose nationality was not disclosed
- 6 Figures based on committee meeting fees multiplied by the number of committee meetings
- 7 Includes CEOs who do not sit on the board

France

- 8 Non-executive chairmen only
- 9 50% of remuneration and nomination committees are merged

Germany

- 10 The Germany Companies Act states that all members of supervisory boards are considered independent
- 11 Average percentage of supervisory board members (excl. employee representatives) independent from a major shareholder

Netherlands

- 12 Includes meetings where only non-executive directors are present
- 13 Excludes combined chairman/CEO role on executive board of two-tier boards
- 14 Only includes non-executive directorships on the boards of Dutch companies
- 15 Excludes attendance fees

Norway

- 16 Excludes 28 directors whose nationality was not disclosed
- 17 Excludes five directors whose nationality was not disclosed
- 18 Independence status of 38 directors was not disclosed
- 19 Includes CEOs who do not sit on the board

Russia

- 20 Based on 14 companies

Spain

- 21 Top 50 companies only
- 22 Includes both executives and non-executives
- 23 Based on 13% of companies, all constituents of the IBEX 35. Where remuneration and nomination committees are combined the average fee is €16,580

Sweden

- 34 Excludes 41 directors whose nationality was not disclosed
- 25 Excludes 39 directors whose nationality was not disclosed
- 26 Excludes 14 directors whose nationality was not disclosed
- 27 Independence/dependence of 3 directors was not disclosed
- 28 Includes CEOs who do not sit on the board

Switzerland

- 29 Includes CEOs who do not sit on the board

UK

- 30 Non-executive chairmen only
- 31 Based on 78 companies in the FTSE100

International Comparison

	BELGIUM	DENMARK	FINLAND	FRANCE	GERMANY	
GENERAL INFORMATION	Size of sample	54	25	25	40	67
	Supervisory board/unitary board of directors	1/53	25/0	0/25	6/34	67/0
	Average number of board meetings per year	8,6	8,6	12,2	9	6,7
	% companies which conducted an external board evaluation	11,1% ¹	20%	12%	23%	22,4%
	Combined chairman and CEO	5,6%	0%	0%	55%	0%
	% boards with senior independent director (SID)	0%	0%	0%	43%	n/a
	% of boards with vice/deputy chairmen	22%	100%	96%	68%	-
BOARD	Average board size (total)	10,4	10	8,2	13,9	14,1
	Average board size (excl. employee representatives)	10,3	7	8	12,4	7,7
	Average number of independent board members	4,6	4,6	6,7	8,5	7,7 ¹⁰
	% independent board members	44,8%	66,3%	83,1%	69%	60% ¹¹
	Average number of non-executive directors	7,9	6	7	11	6,6
	Average number of executive directors	1,5	0	0	1	n/a
AGE	Average age: all directors	57,5	58	58,1	58,6	n/a
	Average age chairmen	62,5	62,2	61,3	60,2	66,6
	Average age CEO	55	55	56,4	58	54,6
	Average age: non-executive directors	57,3	57,3	58,1	59	60,7
	Average age: executive directors	54,9	n/a	n/a	59	53,1
FOREIGN	% foreign board members (all)	31,8%	38,9%	41% ⁴	35%	n/a
	% foreign non-executive directors	32,4%	39,1%	41,2% ⁴	38%	23,1%
	% foreign executive directors	34,6%	n/a	n/a	15%	n/a
	Average number of nationalities represented on the board	3,2	3,4	3,8	4,8	2,4
GENDER	% female board directors (all)	27%	25,7%	29,9%	38,8%	n/a
	% female chairmen	5,6%	0%	4%	5%	4,5%
	% female CEOs	6,8%	7,7%	0% ⁷	2,5%	0%
	% female non-executive directors	29,6%	25,7%	30%	41%	26,4%
	% female executive directors	12,3%	n/a	n/a	2%	n/a
	% boards with at least one female director	98%	96%	100%	100%	93%
NEW MEMBERS	% new board members	12,5%	10,9%	14,4%	14%	16,9%
	% women among new board members	45,7%	36,8%	37,9%	51%	44,8%
	% non-nationals among new board members	41,4%	36,8%	35% ⁵	45%	20,9%

	ITALY	NETHERLANDS	NORWAY	RUSSIA	SPAIN	SWEDEN	SWITZERLAND	UK	USA
	100	50	25	45	100	50	20	150	482
	3/97	43/7	0/25	5/40	0/100	0/50	0/20	1/149	n/a
	11,6	11,6 ¹²	10	6	11,3	9,2	11,1	7,7	8,4
	29%	28%	12%	13%	21%	10%	5%	42,7%	3%
	18%	2% ¹³	0%	2,2%	66%	2%	0%	0,7%	52%
	-	6%	0%	15,5%	56%	2%	0%	99,3%	86%
	40%	64%	52%	35,5%	-	36%	30%	0,7%	-
	11,6	9,2	8,5	10,1	10,8	9,9	10,5	10,2	10,8
	n/a	9,1	6	n/a	n/a	8	n/a	10,1	n/a
	5,8	5,6	3,6 ¹⁸	3,3	4,6	5,2 ²⁷	8,6	6,2	9,1
	50,1%	60%	79,6% ¹⁸	32%	43%	63,7% ²⁷	88%	61,1%	84%
	8,6	5,5	5	7	9	6,7	9,2	6,6	-
	2,6	2,8	0	1,5	1,8	0,6	0,3	2,5	-
	58,8	59,4	55,5	53,6	59,6	57,6	61,1	57,8	-
	64,5	66,1	60	57,1	62,5 ²¹	62,8	62,7	63,7	-
	58,1	56,2	62,9	50,5	54,6 ²¹	54,6	55 ²⁹	53,8	57,2
	58,9	61,8	55,5	54	-	57,9	61,1	59,6	63
	58,4	53,7	n/a	50,1	-	54,5	61,4	52,8	-
	9,4%	36%	29% ¹⁶	43,8%	15,3%	25,2% ²⁴	60%	33,1%	8,1%
	9,2%	40%	29% ¹⁶	30,1%	18,2%	23,6% ²⁵	61,8%	37,1%	-
	3,9%	27%	n/a	15%	5,1%	10%	50%	22,4%	-
	1,8	3,7	2,1	3,2	-	2,6	6,1	3,3	-
	26,4%	20%	44,1%	7%	16%	36%	20,5%	24,4%	21,3%
	8%	2%	12%	0%	9,8%	4%	5%	4%	4,1%
	4%	4%	0% ¹⁹	0%	8,6%	8% ²⁸	0%	4,9%	4,8%
	31,3%	26%	44,4%	7,9%	16,3%	38,2%	21,1%	29,9%	-
	11,5%	8%	n/a	3%	15,3%	9,4%	0%	8%	-
	99%	78%	100%	40%	83%	98%	95%	98%	98,3%
	17%	13%	17,2%	17,7%	14,9%	19,1%	10,5%	14,9%	6,6%
	41,6%	33%	42,3%	12,3%	23%	41,8%	31,8%	28,8%	32%
	16,2%	36%	40,9% ¹⁷	22,2%	23%	23,1% ²⁶	63,6%	39,4%	8%

International Comparison

	BELGIUM	DENMARK	FINLAND	FRANCE	GERMANY	
OTHER BOARDS	Average number of boards per director (total)	1,8	1,9	1,9	2,3	-
	Average number of foreign boards per director	34,6%	n/a	n/a	59%	25,5%
	% executive directors with an outside board	72,8%	59,2%	54,5%	72%	-
TENURE/RETIREMENT	% companies with a mandatory retirement age	44,4%	80%	8%	33%	67,2%
	Average mandatory retirement age	70,1	70,4	66,5	74	
	Average tenure (chairman and non-executives)	6	5,1	4,9	6,3	5,7
REMUNERATION	Average retainer for non-executive directors	€ 31.643	€ 50.839	€ 52.956	€ 32.602	€ 110.884
	Average total fees for non-executive directors	€ 53.240	€ 78.673	€ 66.958	€ 82.154	€ 129.332
	Average total fee for chairmen	€ 123.849 ²	€ 191.775	€ 120.259	€ 560.666 ⁸	€ 258.338
	Average fee for audit committee membership	€ 15.147 ³	€ 21.275	€ 5.847 ⁵	€ 18.847	€ 21.577
	Average fee for remuneration committee membership	€ 9.910 ³	€ 17.131	€ 3.633 ⁵	€ 14.163 ⁹	n/a
	Average compensation for nomination committee membership	€ 11.652 ³	€ 14.140	€ 3.067 ⁵	€ 13.882 ⁹	n/a
EXCOM	Average board size of executive committee	6,4	5,1	9,6	13	5
	% foreigners on the executive committee	35,9%	39,8%	34,5%	31%	24,9%
	% women on the executive committee	14,8%	11,5%	17,1%	14%	9%

	ITALY	NETHERLANDS	NORWAY	RUSSIA	SPAIN	SWEDEN	SWITZERLAND	UK	USA
	3,3	1,1 ¹⁴	1,5	1,7	1,1	2,6	2,1	1,9	2,1
	52%	-	n/a	24,6%	11,9%	59,4%	50%	24,8%	43%
	-	-	74,2%	11,3%	-	50%	36,3%	32,6%	-
	4%	-	N/A	N/A	23%	N/A	55%	n/a	73%
	72	-	N/A	N/A	72,4	N/A	71,3	n/a	73,3
	5,5	3,8	3,9	3,4	6,4 ²²	5,8	6,6	4,9	4
	€ 48.000	-	€ 31.208	€ 132.978 ²⁰	€ 67.571	€ 53.151	€ 201.410	€ 88.157	€ 106.776
	€ 90.000	€ 77.000	€ 43.729	-	€ 127.070	€ 69.191	€ 291.925	€ 120.066	€ 256.815
	€ 920.000	€ 103.000	€ 73.087	-	€ 302.765	€ 159.159	€ 2.148'120	€ 514.843 ³⁰	€ 340.227
	€ 16.000	€ 9.200 ¹⁵	€ 7.628	-	€ 24.888 ²³	€ 12.565	€ 51.624	€ 18.141	€ 11.725
	€ 13.000	€ 6.700 ¹⁵	€ 6.431	-	€ 43.599 ²³	€ 8.059	€ 37.684	€ 16.554	€ 10.677
	€ 12.000	€ 6.100 ¹⁵	N/A	-	€ 44.589	N/A	€ 36.410	€ 13.014	€ 8.060
	6,8	3	8,6	9,5	N/A	9,4	10,2	10,1 ³¹	-
	3%	26%	19,1%	10%	N/A	27,4%	59,6%	36,8% ³¹	-
	6,1%	9%	20,4%	11,9%	N/A	21,6%	7,4%	18,4% ³¹	-

Aufsichtsrat

	ZAHL MITGLIEDER			ZAHL NEUE MITGLIEDER GESAMT-AR 2015/2016			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	33,3	7	3	0	nein	w	nein	68	3
adidas AG	16	8	8	31,3	4	1	2	nein	m	nein	72	6
Allianz SE	12	6	6	33,3	2	0	0	ja	m	nein	69	4
Aurubis AG	12	6	6	16,7	2	0	0	nein	m	ja	59	4
Axel Springer SE	9	9	0	22,2	0	0	0	nein	m	nein	81	14
BASF SE	12	6	6	25	0	0	0	ja	m	nein	70	2
Bayer AG	20	10	10	25	4	1	1	ja	m	nein	69	3
Bayerische Motoren Werke AG	20	10	10	30	2	1	0	ja	m	nein	60	1
Beiersdorf AG	12	6	6	25	2	1	1	nein	m	nein	68	12
Bertelsmann SE & Co. KGaA	16	12	4	18,8	1	0	1	nein	m	ja	51	3
Bilfinger SE	12	6	6	25	3	2	2	nein	m	nein	65	1
Carl Zeiss Meditec AG	6	4	2	33,3	0	0	0	ja	m	ja	59	6
Commerzbank AG	20	10	10	35	2	2	0	ja	m	nein	72	8
Continental AG	20	10	10	20	1	0	0	nein	m	nein	67	6
Daimler AG	20	10	10	25	1	0	0	ja	m	nein	74	9
Deutsche Bank AG	20	10	10	35	3	1	2	nein	m	nein	60	4
Deutsche Börse AG	12	8	4	41,7	3	2	2	nein	m	nein	66	4
Deutsche Euroshop AG	9	9	0	33,3	1	0	0	nein	m	ja	55	1
Deutsche Lufthansa AG	20	10	10	35	4	2	0	ja	m	nein	69	3
Deutsche Post AG	20	10	10	40	2	1	1	ja	m	nein	69	7
Deutsche Telekom AG	20	10	10	40	3	2	0	nein	m	nein	70	8
Deutz AG	12	6	6	8,3	3	0	1	nein	m	nein	71	1
Drägerwerk AG & Co. KGaA	12	6	6	0	1	0	0	nein	m	nein	72	7
Drillisch AG	6	6	0	16,7	1	0	0	ja	m	ja	54	5
Dürr AG	12	6	6	8,3	2	0	0	nein	m	nein	68	3
E.ON SE	18	9	9	27,8	10	3	2	nein	m	nein	65	<1
Evonik Industries AG	20	10	10	25	4	2	0	ja	m	nein	70	3
Fraport AG	20	10	10	20	0	0	0	nein	m	nein	66	12
Freenet AG	12	6	6	33,3	0	0	0	nein	m	ja	56	4
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	6	6	0	33,3	2	2	2	ja	m	nein	77	20
Fresenius SE & Co. KGaA	12	6	6	16,7	3	2	0	ja	m	nein	77	24
Fuchs Petrolub SE	6	4	2	16,7	1	1	0	nein	m	nein	70	5
GEA Group AG	12	6	6	33,3	1	1	1	nein	m	nein	69	<1
Gerresheimer AG	12	6	6	33,3	2	2	0	ja	m	nein	58	1
Gerry Weber International AG	12	6	6	25	6	2	0	nein	m	nein	68	16

* desselben Unternehmens

AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

ZIELE ZUSAMMENSETZUNG GEMÄSS CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

	ANZAHL R-MANDATE	DAVON VORSITZ	AUSSCHUSS- VORSITZ	AUSSCHUSS- MITGLIED	INTERNATIONALITÄT QUOTE	FRAUEN	ALTERSGRENZE	ALTERSGRENZE	UNABHÄNGIGE MINDESTANTEIL	BEGRENZUNG WAHLPERIODEN
	2	1	4	1	keine	30%	70	bei Wahl	angemessen	n.a.
	2	1	5	0	keine	gesetzl. Quote	72	bei Wahl	100%	keine
	3	1	4	1	mind. 33%	gesetzl. Quote	70		67%	3
	2	1	2	1	keine	gesetzl. Quote	n.a.		n.a.	n.a.
	2	2	3	1	22%	22%	72	bei Wahl	22%	keine
	3	2	3	0	keine	gesetzl. Quote	n.a.		100%	3
	3	1	3	2	keine	gesetzl. Quote	72		75%	3
	3	1	3	1	mind. 40%	gesetzl. Quote	70		60%	3
	2	2	2	2	25%	gesetzl. Quote	72		33%	4
	2	2	0	1	keine	keine	n.a.		n.a.	n.a.
	3	1	2	0	mind. 33%	gesetzl. Quote	70	bei Wahl	50%	3
	3	1	1	1	keine	n.a.	n.a.		n.a.	n.a.
	3	1	4	0	mind. 10%	gesetzl. Quote	72		80%	keine
	5	1	2	1	70%	gesetzl. Quote	keine		50%	3
	3	1	2	0	15%	gesetzl. Quote	72	bei Wahl	50%	3
	3	1	3	3	keine	gesetzl. Quote	70		angemessen	3
	5	2	3	0	keine	33%	70		50%	3
	1	1	1	2	keine	30%	70		50%	keine
	3	2	1	1	keine	gesetzl. Quote	n.a.		n.a.	n.a.
	3	1	3	1	keine	gesetzl. Quote	72		75%	3
	4	2	3	1	keine	gesetzl. Quote	75		60%	3
	6	1	2	1	33%	gesetzl. Quote	keine		100%	keine
	1	1	2	0	keine	gesetzl. Quote	70	bei Wahl	100%	3
	1	1	2	0	17%	17%	75		33%	n.a.
	3	1	2	0	keine	gesetzl. Quote	keine		n.a.	keine
	4	1	3	1	keine	gesetzl. Quote	72	bei Wahl	67%	3
	5	1	2	1	20%	gesetzl. Quote	70	bei Wahl	50%	3
	1	1	2	0	keine	gesetzl. Quote	n.a.		30%	keine
	1	1	3	0	keine	gesetzl. Quote	keine		n.a.	keine
	2	2	2	2	keine	33%	keine		angemessen	keine
	2	2	1	2	keine	gesetzl. Quote	keine		n.a.	keine
	2	1	2	0	keine	25%	70	bei Wahl	50%	3
	2	2	2	1	keine	gesetzl. Quote	70	bei Wahl	angemessen	3
	3	2	2	1	17%	gesetzl. Quote	70		66%	keine
	5	4	3	0	17%	gesetzl. Quote	keine		50%	keine

Aufsichtsrat

	ZAHL MITGLIEDER			ZAHL NEUE MITGLIEDER GESAMT-AR 2015/2016			AUF SICHTSRATSVORSITZENDER					
	GESAMT	KAPITALVERTEILER	NEHMENERVERTRETER	FRAUEN ANTEIL IN %	GESAMT	FRAUEN	AUSLÄNDER	EX-VORSTAND*	GESCHLECHT	AKTIV	ALTER	AMTSEIT ALS VORSITZENDER
GfK SE	10	6	4	30	5	1	1	nein	m	nein	69	7
Hannover Rückversicherungs SE	9	6	3	33,3	0	0	0	nein	m	ja	61	7
HeidelbergCement AG	12	6	6	16,7	0	0	0	nein	m	nein	59	11
Henkel AG & Co. KGaA	16	8	8	37,5	3	0	0	nein	w	ja	47	6
Hugo Boss AG	12	6	6	33,3	4	1	1	nein	m	nein	69	1
Infineon Technologies AG	16	8	8	37,5	0	0	0	nein	m	nein	69	5
K+S Aktiengesellschaft	16	8	8	12,5	3	0	0	ja	m	nein	73	7
KION Group AG	16	8	8	25	2	1	0	nein	m	nein	67	3
Klöckner & Co. SE	6	6	0	16,7	2	0	0	nein	m	nein	74	7
KUKA AG	12	6	6	8,3	2	0	1	nein	m	ja	60	1
LANXESS AG	12	6	6	25	3	0	1	nein	m	nein	76	11
LEONI AG	12	6	6	25	2	1	0	nein	m	nein	69	9
Linde AG	12	6	6	25	2	1	0	ja	m	nein	67	<1
MERCK KGaA	16	8	8	37,5	0	0	0	nein	m	ja	57	2
Metro AG	20	10	10	25	4	1	0	nein	m	nein	58	<1
MorphoSys AG	6	6	0	33,3	3	1	1	nein	m	nein	73	17
Münchener Rück AG	20	10	10	40	1	0	1	nein	m	nein	68	3
Osram Licht AG	12	6	6	16,7	0	0	0	nein	m	nein	56	2
ProSiebenSat1. Media SE	9	9	0	33,3	3	1	1	nein	m	nein	62	2
Rheinmetall AG	16	8	8	25	2	2	0	nein	m	nein	76	14
RWE AG	20	10	10	30	10	5	1	nein	m	nein	62	<1
Salzgitter AG	20	10	10	25	2	2	0	nein	m	nein	65	<1
SAP SE	18	9	9	22,2	4	0	0	ja	m	nein	72	13
SGL Carbon SE	12	6	6	25	1	0	0	nein	w	nein	54	3
Siemens AG	20	10	10	30	0	0	0	nein	m	nein	73	3
Software AG	6	4	2	16,7	4	1	0	nein	m	ja	63	7
STADA AG	9	6	3	11,1	0	0	0	nein	m	ja	53	6
Talanx AG	16	8	8	25	0	0	0	ja	m	nein	72	3
ThyssenKrupp AG	20	10	10	25	0	0	0	nein	m	nein	70	3
TUI AG	20	10	10	35	4	1	2	nein	m	ja	73	5
Volkswagen AG	20	10	10	20	6	2	2	ja	m	ja	65	<1
Vonovia SE	12	12	0	33,3	4	2	0	nein	m	nein	68	3

* 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
2	1	2	2	keine	30%	n.a.		n.a.	n.a.
1	1	3	0	keine	30%	72	bei Wahl	67%	3
3	3	1	2	keine	gesetzl. Quote	75		50%	keine
2	1	1	1	keine	gesetzl. Quote	70	bei Wahl	38%	2
2	2	3	1	33%	gesetzl. Quote	69	bei Wahl	33%	keine
4	2	2	2	63%	gesetzl. Quote	69	bei Wahl	63%	3
3	2	2	1	13%	gesetzl. Quote	keine		50%	n.a.
5	1	2	1	keine	gesetzl. Quote	75		n.a.	n.a.
1	1	1	1	keine	17%	n.a.		67%	3
1	1	3	2	16%	gesetzl. Quote	73	bei Wahl	33%	3
2	1	2	0	keine	gesetzl. Quote	keine		100%	3
1	1	2	2	17%	gesetzl. Quote	75	bei Wahl	100%	3
6	3	2	1	42%	gesetzl. Quote	72		75%	3
2	1	1	0	38%	gesetzl. Quote	keine		50%	keine
5	1	3	0	keine	gesetzl. Quote	75		50%	4
4	2	0	1	33%	33%	75		66%	bis zu 4
3	1	3	1	keine	gesetzl. Quote	70		80%	keine
2	1	3	0	25%	gesetzl. Quote	70	bei Wahl	50%	3
5	3	1	0	keine	33%	70	bei Wahl	n.a.	3
3	1	3	0	keine	gesetzl. Quote	n.a.		angemessen	keine
4	2	5	0	keine	gesetzl. Quote	n.a.		60	3
1	1	2	2	keine	gesetzl. Quote	n.a.		n.a.	n.a.
1	1	5	0	mind. 33%	gesetzl. Quote	75		57%	keine
3	1	2	1	keine	gesetzl. Quote	72		50%	3
1	1	4	2	keine	gesetzl. Quote	70	bei Wahl	60%	3
2	1	2	0	keine	17%	65		50%	n.a.
1	1	1	1	keine	11%	keine		100%	keine
4	1	3	0	keine	gesetzl. Quote	72	bei Wahl	25%	3
4	2	3	2	keine	gesetzl. Quote	70		50%	3
4	2	4	4	keine	gesetzl. Quote	68	bei Wahl	n.a.	n.a.
3	1	2	0	30%	gesetzl. Quote	75	bei Wahl	40%	4
4	1	1	2	keine	25%	75	bei Wahl	n.a.	4

Aufsichtsrat

ANTEILSEIGNERVERTRETER

	EX-VORST ZAHL	FRAUEN			AUSLÄNDER			
		ZAHL	ANTEIL	NEU	ZAHL	NATIONALITÄT	ANTEIL	NEU
Aareal Bank AG	0	3	37,5	2	1	USA (1)	12,5	0
adidas AG	0	2	25	0	3	F (2), ET (1)	37,5	2
Allianz SE	1	2	33,3	0	2	DK (2)	33,3	0
Aurubis AG	1	1	16,7	0	0		0	0
Axel Springer SE	0	2	22,2	0	2	NL (1), I (1)	22,2	0
BASF SE	1	2	33,3	0	2	GB (1), LUX (1)	33,3	0
Bayer AG	2	3	30	1	3	A (1), USA (1), NL (1)	30	1
Bayerische Motoren Werke AG	1	3	30	1	1	USA (1)	10	0
Beiersdorf AG	0	2	33,3	1	3	F (2), DK (1)	50	1
Bertelsmann SE & Co. KGaA	0	2	16,7	0	3	DK (1), GB (1), IL (1)	25	1
Bilfinger SE	0	3	50	2	3	DK (1), CH (1), B (1)	50	2
Carl Zeiss Meditec AG	1	1	25	0	0		0	0
Commerzbank AG	2	3	30	2	2	A (1), GB (1)	20	0
Continental AG	0	2	20	0	1	A (1)	10	0
Daimler AG	1	3	30	0	4	A (1), CDN (1), FIN (1), ZA (1)	40	0
Deutsche Bank AG	0	3	30	1	6	A (2), GB (2), USA (2)	60	2
Deutsche Börse AG	0	3	37,5	2	4	CH (1), GB (1), USA (1), CHN (1)	50	2
Deutsche Euroshop AG	0	3	33,3	0	0		0	0
Deutsche Lufthansa AG	1	2	20	1	3	A (1), CH (1), USA (1)	30	0
Deutsche Post AG	1	3	30	1	1	CH (1)	10	1
Deutsche Telekom AG	0	3	30	1	1	FIN (1)	10	0
Deutz AG	0	0	0	0	2	S (2)	33,3	1
Drägerwerk AG & Co. KGaA	0	0	0	0	0		0	0
Drillisch AG	1	1	16,7	0	0		0	0
Dürr AG	0	0	16,7	0	1	F (1)	16,7	0
E.ON SE	0	3	33,3	1	4	GB (1), NL (1), S (1), I (1)	44,4	2
Evonik Industries AG	1	3	30	1	0		0	0
Fraport AG	0	3	30	0	0		0	0
Freenet AG	1	1	16,7	0	0		0	0
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	1	2	33,3	2	5	F (1), A (1), S (1), USA (2)	83,3	2
Fresenius SE & Co. KGaA	1	2	33,3	2	1	A (1)	16,7	0
Fuchs Petrolub SE	1	1	25	1	0		0	0
GEA Group AG	1	2	33,3	1	3	USA (1), KWT (1), CHN(1)	50	1
Gerresheimer AG	1	2	33,3	1	1	NL (1)	16,7	0

ANTEILSEIGNERVERTRETER
KERNKOMPETENZEN UND ERFAHRUNG

UNTERNEHMEN- LEITUNG	FINANZEN	RECHT/ COMPLIANCE	F&E, IT, TECHNIK	BRANCHEN- EXPERTISE	AKTIVER MANAGER	WISSENSCHAFT	BERATUNG	SONSTIGES	ANSPRECHUNG- KANAEL
6	8	1	0	7	1	0	0	Wirtschaftsprüfung (1)	ja
8	2	0	2	2	6	0	1		ja
5	4	0	2	3	3	0	0	Demoskopie (1)	ja
6	4	0	1	4	3	0	0	Energie (1)	nein
5	0	1	0	2	2	1	0	Pharma(1), Familienunt.(1)	nein
4	4	0	0	1	1	1	0	Medien (1)	ja
8	4	0	1	5	3	1	1		ja
5	5	0	2	2	2	1	0	Demoskopie(1), HR (1), Familienunt. (2)	ja
4	3	1	0	0	5	0	1	Familienunt.(1)	ja
10	6	0	1	4	4	0	0	Familienunt. (3), Medien (2), Digitalisierung (1)	nein
5	3	0	1	0	4	0	3		ja
3	3	0	3	3	4	0	0		nein
7	8	1	2	7	4	0	0		ja
7	3	1	1	3	4	0	0	Familienunt. (2)	nein
10	3	0	3	3	1	0	0		ja
6	6	2	1	3	3	2	0		ja
6	7	2	0	3	1	0	2		ja
6	4	1	0	5	8	0	0	Immobilienfinanzierung (1)	ja
6	4	1	1	2	4	0	2	Verkehrspolitik (1)	nein
8	5	1	1	4	5	1	0	Polit. Umfeld (1), Medien (1)	nein
8	6	0	4	2	6	0	0	Soz. Netzwerke/Digitalisierung (1)	nein
5	1	1	5	4	2	0	0		nein
6	2	1	1	1	0	0	0	Umwelt (1), HR (1)	ja
3	2	1	4	4	2	0	0		nein
3	1	0	3	3	1	1	1	Medizin (2)	nein
5	5	4	1	2	1	0	1	Handel (1)	ja
7	4	1	2	2	3	3	1	Polit. Umfeld (1)	ja
3	6	3	0	2	3	0	0	Logistik (1), Polit. Umfeld (6)	nein
4	3	1	0	3	2	0	1	Medien (2)	nein
3	2	3	0	2	2	0	0		nein
5	2	0	1	3	2	1	0	Medizin (1)	nein
4	3	0	0	2	1	0	0	Familienuntern. (1)	ja
5	4	0	1	3	1	0	0	Beteiligungen (1), F&E (1)	ja
4	4	0	1	4	4	0	1		ja

Aufsichtsrat

ANTEILSEIGNERVERTRETER

	EX-VORST ZAHL	FRAUEN			AUSLÄNDER			
		ZAHL	ANTEIL	NEU	ZAHL	NATIONALITÄT	ANTEIL	NEU
Gerry Weber International AG	2	2	33,3	1	0		0	0
GfK SE	0	1	16,7	0	2	F (1), USA (1)	33,3	1
Hannover Rückversicherungs SE	0	1	16,7	0	1	A (1)	16,7	0
HeidelbergCement AG	1	1	16,7	0	1	GB (1)	16,7	0
Henkel AG & Co. KGaA	0	2	25	0	1	CH (1)	12,5	0
Hugo Boss AG	1	1	16,7	1	3	CH (1), I (2)	50	1
Infineon Technologies AG	0	2	25	0	3	A (3)	37,5	0
K+S Aktiengesellschaft	1	2	25	0	1	USA (1)	12,5	0
KION Group AG	0	3	37,5	1	3	CHN (3)	37,5	0
Klöckner & Co. SE	0	1	16,7	0	0		0	0
KUKA AG	0	0	0	0	1	CH (1)	16,7	1
LANXESS AG	0	1	16,7	0	2	NL (1), USA (1)	33,3	1
LEONI AG	0	2	33,3	1	0		0	0
Linde AG	1	2	33,3	1	0		0	0
MERCK KGaA	0	2	25	0	1	CH (1)	12,5	0
Metro AG	2	3	30	1	4	CH (2), NL (1)	40	0
MorphoSys AG	0	2	33,3	1	3	F (1), USA (2)	50	1
Münchener Rück AG	1	3	30	0	3	A (2), GB (1)	30	1
Osram Licht AG	0	1	16,7	0	0		0	0
ProSiebenSat1. Media SE	0	3	33,3	1	5	NL (2), USA (3)	55,6	1
Rheinmetall AG	0	2	25	1	1	A (1)	12,5	0
RWE AG	0	3	30	2	2	A (1)	20	1
Salzgitter AG	0	3	30	1	0		0	0
SAP SE	2	2	22,2	0	3	DK (1), F (1), FIN (1)	33,3	0
SGL Carbon SE	0	2	33,3	0	1	F (1)	16,7	0
Siemens AG	0	3	30	0	3	DK (1), F (1), TR (1)	30	0
Software AG	0	1	25	1	1	H (1)	25	0
STADA AG	0	0	0	0	0		0	0
Talanx AG	1	1	12,5	0	0		0	0
ThyssenKrupp AG	0	2	20	0	1	A (1)	10	0
TUI AG	0	5	50	1	7	E (1), RUS (1), GB (4), AUS (1)	70	2
Volkswagen AG	1	3	30	2	5	A (2), Q (2), S (1)	50	2
Vonovia SE	0	4	33,3	2	0		0	0

ANTEILSEIGNERVERTRETER
KERNKOMPETENZEN UND ERFAHRUNG

UNTERNEHMEN- LEITUNG	FINANZEN	RECHT/ COMPLIANCE	REG. IT- TECHNIK	BRANCHEN- EXPERTISE	AKTIVER MANAGER	WISSENSCHAFT	BERATUNG	SONSTIGES	ANSPRECHUNG- KANDIDAT
4	3	0	1	3	2	0	0	Familienunt. (2)	ja
5	5	0	1	1	3	0	0	Marketing (3), Konsumgüter (1)	nein
4	5	0	0	3	1	0	0	HR (1)	ja
3	2	1	1	2	0	1	0	Innovationsmgmt. (1), Familienunt. (2)	ja
6	2	0	1	1	4	1	0	Familienunt. (1)	ja
4	4	0	0	3	3	0	1	Luxusgüter (2)	nein
6	3	1	3	2	2	1	0	Demoskopie (1)	ja
6	3	1	0	3	2	1	0	Aktionärsschutz (1)	nein
6	5	0	2	6	5	0	0	Asiat. Märkte (3)	nein
5	3	0	2	3	2	0	0	Digit. Medien (1)	nein
4	1	0	5	4	3	1	2		ja
6	4	0	1	5	2	0	0		ja
5	2	2	2	1	2	0	0	HR (1)	nein
5	4	1	1	1	2	1	0		ja
6	3	0	2	5	5	0	0	Familienunt. (1)	ja
7	8	1	0	5	4	1	0	Marketing (2)	ja
6	2	0	2	6	1	0	2		nein
6	2	1	2	3	0	3	0	Polit. Umfeld (1)	ja
4	1	1	3	3	2	1	2		ja
7	5	1	4	5	6	0	0	Medien (2)	nein
4	2	0	4	4	2	2	0	Innovationsmanagement (1)	nein
5	1	0	2	1	4	0	0	Polit. Umfeld (5)	ja
3	3	0	2	0	1	2	0	HR (1), Medien (1)	nein
5	4	1	4	5	4	1	0	Steuerrecht (1), Design&Medien (1)	ja
3	5	0	2	1	2	0	0	Familienunt. (1), HR (1)	ja
7	6	2	3	8	4	0	0	Software (1), Energie (2), Familienunt. (1)	ja
3	1	0	3	0	4	0	0	Medien (2)	nein
0	1	1	0	4	1	1	0	Medizin (1), Pharma (3)	ja
6	5	1	1	3	1	0	0		ja
7	6	2	0	2	4	1	0	HR (1)	ja
7	6	1	2	4	3	0	0	HR (1)	nein
5	3	1	1	2	4	0	0	Polit. Umfeld (2), Familienunt. (4)	ja
4	7	1	1	5	1	0	1	Polit. Umfeld (2), HR (1)	nein

Aufsichtsrat

ANTEILSEIGNERVERTRETER

ALTERSGRUPPE/ANZAHL PERSONEN

AMTSDAUER IN JAHREN

	ALTERSGRUPPE/ANZAHL PERSONEN									AMTSDAUER 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.
Aareal Bank AG	0	0	0	1	2	3	2	0	0	8	0	0	0
adidas AG	0	0	2	1	2	1	1	1	0	4	2	2	0
Allianz SE	0	0	0	1	1	2	2	0	0	4	0	2	0
Aurubis AG	1	0	0	0	2	1	1	1	0	3	1	2	0
Axel Springer SE	0	0	0	1	2	0	2	4	0	4	1	4	0
BASF SE	0	0	0	1	0	3	1	1	0	3	1	2	0
Bayer AG	0	0	2	0	4	0	4	0	0	7	2	1	0
Bayerische Motoren Werke AG	0	0	0	2	2	3	3	0	0	2	5	3	0
Beiersdorf AG	0	0	3	1	0	0	1	1	0	4	0	2	0
Bertelsmann SE & Co. KGaA	0	0	1	4	1	0	4	2	0	6	5	1	0
Bilfinger SE	0	1	1	1	1	1	1	0	0	6	0	0	0
Carl Zeiss Meditec AG	0	0	1	2	1	0	0	0	0	2	1	1	0
Commerzbank AG	0	0	0	1	4	3	1	1	0	8	2	0	0
Continental AG	0	0	1	2	1	3	1	2	0	3	7	0	0
Daimler AG	0	0	0	0	3	2	3	2	0	5	5	0	0
Deutsche Bank AG	0	0	2	0	4	1	3	0	0	8	1	1	0
Deutsche Börse AG	0	0	0	2	0	3	3	0	0	5	3	0	0
Deutsche Euroshop AG	0	1	4	1	2	1	0	0	0	8	0	1	0
Deutsche Lufthansa AG	0	0	0	2	2	2	4	0	0	5	5	0	0
Deutsche Post AG	0	0	1	0	4	2	3	0	0	4	5	1	0
Deutsche Telekom AG	1	0	0	1	3	3	1	1	0	7	3	0	0
Deutz AG	0	0	0	0	1	0	4	1	0	6	0	0	0
Drägerwerk AG & Co. KGaA	0	0	0	0	2	2	1	1	0	1	5	0	0
Drillisch AG	0	0	1	2	1	1	0	1	0	3	2	1	0
Dürr AG	0	0	0	2	1	2	1	0	0	5	1	0	0
E.ON SE	0	1	0	0	3	0	4	1	0	6	2	1	0
Evonik Industries AG	1	0	1	1	1	0	3	3	0	9	1	0	0
Fraport AG	0	0	2	1	3	1	3	0	0	8	0	2	0
Freenet AG	0	0	2	1	2	0	0	1	0	6	0	0	0
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	0	0	1	0	0	2	0	3	0	3	1	2	0
Fresenius SE & Co. KGaA	0	0	1	0	1	1	1	2	0	4	1	1	0
Fuchs Petrolub SE	0	0	0	0	1	0	1	2	0	2	1	1	0
GEA Group AG	0	0	0	0	2	1	2	0	1	3	1	2	0
Gerresheimer AG	0	0	0	0	4	2	0	0	0	3	3	0	0
Gerry Weber International AG	0	0	1	0	0	0	1	3	1	3	1	1	1

FRAUEN	AUSLÄNDER				ARBEITNEHMERVERTRETER								AMTSZEIT IN JAHREN					
	ZAHL	ANTEIL IN %	ZAHL	NATIONALITÄT	ANTEIL IN %	ALTERSGRUPPE/ANZAHL PERSONEN								PERS. O.A.				
						<40	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	≥70	<1 BIS 5	6 BIS 10	≥11	PERS. O.A.	
1	25	0			0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	1	2	1	0
3	37,5	0			0	0	0	0	3	3	2	0	0	0	2	2	4	0
2	33,3	2	F (1), I (1)	33,3	0	0	0	2	1	3	0	0	0	4	2	0	0	
1	16,7	0			0	0	0	2	1	1	2	0	0	3	2	1	0	
unterliegt nicht der Mitbestimmung																		
2	20	1	TR (1)	10,0	0	1	0	1	2	2	0	0	0	1	1	4	0	
1	16,7	2	B (1), I (1)	33,3	0	0	3	1	4	2	0	0	0	6	3	1	0	
3	30	0			0	0	0	1	4	2	3	0	0	5	2	3	0	
1	16,7	0			0	0	0	1	1	2	1	1	0	3	0	3	0	
1	25	0			0	1	0	0	1	1	1	0	0	2	2	0	0	
0	0	1	PL (1)	16,7	0	1	0	4	1	0	0	0	0	5	1	0	0	
1	50	0			0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	0	0	
4	40	0			0	0	0	2	2	4	2	0	0	6	2	2	0	
2	20	0			0	0	0	0	0	1	2	0	0	7	4	2	4	0
2	20	1	BRA (1)	10,0	0	0	0	7	2	1	0	0	0	8	2	0	0	
4	40	0			0	0	1	1	3	2	3	0	0	6	2	2	0	
2	50	0			0	0	0	0	1	2	1	0	0	2	0	2	0	
unterliegt nicht der Mitbestimmung																		
5	50	0			0	0	0	1	0	1	2	0	0	6	9	1	0	0
5	50	0			0	0	0	0	1	1	0	0	0	8	3	6	1	0
5	50	0			0	0	1	0	1	5	3	0	0	4	4	4	2	0
1	16,7	0			0	0	0	0	0	0	2	0	0	4	3	1	1	1
0	0	0			0	0	1	0	1	2	1	0	0	1	4	2	0	0
0	0	0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0			0	0	1	0	1	2	1	1	0	0	2	4	0	0
2	22,2	4,0	GB (1), RO (1), H (1), SK (1)	44,4	0	1	2	3	2	0	1	0	0	9	0	0	0	
2	20	0			0	0	0	0	2	8	0	0	0	10	0	0	0	
1	10	0			0	0	0	0	0	0	1	0	1	8	5	2	1	2
3	50	0			0	0	3	1	1	0	1	0	0	5	1	0	0	
unterliegt nicht der Mitbestimmung																		
0	0	2	A (1), I (1)	33,3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	1	5	0	0
0	0	0			0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0
2	33,3	0			0	0	0	0	1	0	0	0	5	2	2	2	0	
2	33,3	1	I (1)	16,7	1	1	1	0	2	1	0	0	0	5	1	0	0	
1	16,7	0			0	0	0	0	0	0	0	0	6	4	1	1	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.
GfK SE	0	0	0	2	1	2	1	0	0	5	1	0	0
Hannover Rückversicherungs SE	0	0	0	1	1	1	2	1	0	1	2	3	0
HeidelbergCement AG	0	0	1	2	1	1	1	0	0	2	2	2	0
Henkel AG & Co. KGaA	0	1	2	1	1	2	1	0	0	4	4	0	0
Hugo Boss AG	0	0	1	1	2	1	1	0	0	4	2	0	0
Infineon Technologies AG	0	0	0	1	2	2	2	1	0	3	3	2	0
K+S Aktiengesellschaft	0	0	0	1	1	3	1	2	0	4	2	2	0
KION Group AG	1	0	0	1	3	0	2	0	1	8	0	0	0
Klöckner & Co. SE	0	0	2	0	1	1	0	2	0	4	2	0	0
KUKA AG	0	0	0	0	1	2	1	2	0	3	3	0	0
LANXESS AG	0	0	1	0	1	1	2	1	0	3	1	2	0
LEONI AG	0	0	3	0	0	1	1	1	0	4	1	1	0
Linde AG	0	0	1	1	0	1	3	0	0	4	1	1	0
MERCK KGaA	0	1	0	0	1	1	4	1	0	4	3	1	0
Metro AG	0	1	1	2	2	0	1	3	0	6	2	2	0
MorphoSys AG	0	0	0	0	0	4	1	1	0	5	0	1	0
Münchener Rück AG	0	0	0	1	0	2	7	0	0	4	2	4	0
Osram Licht AG	0	0	1	1	2	1	1	0	0	6	0	0	0
ProSiebenSat1. Media SE	0	2	1	2	1	3	0	0	0	9	0	0	0
Rheinmetall AG	0	0	0	4	1	0	0	3	0	2	4	2	0
RWE AG	0	0	0	2	0	2	5	1	0	8	1	1	0
Salzgitter AG	0	0	0	2	0	0	4	4	0	6	3	1	0
SAP SE	0	1	0	3	1	0	2	2	0	3	2	4	0
SGL Carbon SE	0	0	1	2	1	1	1	0	0	2	3	1	0
Siemens AG	0	0	1	1	1	3	2	2	0	6	3	1	0
Software AG	1	0	0	2	0	1	0	0	0	2	1	1	0
STADA AG	0	1	0	1	0	1	0	3	0	0	1	5	0
Talanx AG	0	0	0	1	1	3	1	2	0	4	1	3	0
ThyssenKrupp AG	0	1	1	2	2	1	2	1	0	7	2	1	0
TUI AG	0	0	0	3	0	3	2	2	0	8	1	1	0
Volkswagen AG	0	0	1	1	4	0	1	2	1	6	4	0	0
Vonovia SE	0	0	3	1	1	3	4	0	0	12	0	0	0

FRAUEN		AUSLÄNDER			ARBEITNEHMERVERTRETER								AMTSZEIT IN JAHREN				
ZAHL	ANTEIL IN %	ZAHL	NATIONALITÄT	ANTEIL IN %	ALTERSGRUPPE/ANZAHL PERSONEN								PERS. O.A.				
					<40 J	40-44 J	45-49 J	50-54 J	55-59 J	60-64 J	65-69 J	≥70 J	<1 BIS 5	6 BIS 10	≥11	PERS. O.A.	
2	50	2	CZ (1), NL (1)	50,0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	2	0
2	66,7	0		0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	2	0	1	0
1	16,7	0		0	0	0	1	1	0	0	1	0	3	2	2	2	0
4	50	0		0	0	0	1	2	3	2	0	0	0	2	4	2	0
3	50	1	I (1)	16,7	1	1	0	0	2	2	0	0	0	3	2	1	0
4	50	0		0	0	1	1	4	2	0	0	0	0	5	3	0	0
0	0	0		0	0	1	1	3	3	0	0	0	0	3	2	3	0
1	12,5	1	TR (1)	12,5	0	0	4	1	1	1	0	0	1	6	2	0	0
unterliegt nicht der Mitbestimmung																	
1	16,7	0		0	0	0	1	0	0	0	0	0	5	2	4	0	0
2	33,3	0		0	0	2	0	0	3	0	1	0	0	3	0	1	2
1	16,7	0		0	0	0	0	1	3	1	1	0	0	1	4	1	0
1	16,7	0		0	0	1	0	2	2	1	0	0	0	3	1	2	0
4	50	0		0	0	0	1	3	2	1	1	0	0	3	4	1	0
2	20	0		0	0	0	0	2	4	2	2	0	0	0	0	0	2
unterliegt nicht der Mitbestimmung																	
5	50	1	E (1)	10,0	0	1	1	2	4	0	0	0	2	6	4	0	0
1	16,7	1	NL(1)	16,7	0	0	1	2	2	0	1	0	0	6	0	0	0
unterliegt nicht der Mitbestimmung																	
2	25	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	5	1	2	0
3	30	0		0	0	1	0	1	3	2	0	0	3	9	0	1	0
2	20	1	TR (1)	10,0	0	0	0	1	1	1	0	0	7	7	3	0	0
2	22,2	1	GR (1)	11,1	0	0	2	2	0	0	0	0	5	7	1	1	0
1	16,7	2	P (1), PL (1)	33,3	0	1	1	1	2	1	0	0	0	5	1	0	0
3	30	0		0	0	0	2	1	4	3	0	0	0	5	5	0	0
0	0	0,0		0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0
1	33,3	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0
3	37,5	0		0	0	0	2	3	2	1	0	0	0	3	4	1	0
3	30	1	NL (1)	10,0	0	0	1	2	2	5	0	0	0	5	4	1	0
2	20	1	A (1)	10,0	0	2	3	2	2	1	0	0	0	6	4	0	0
1	10	1	S (1)	10,0	0	2	0	4	1	2	0	0	1	6	3	1	0
unterliegt nicht der Mitbestimmung																	

Sitzungen

	AR-SITZUNGEN IN 2015		BEHANDLUNG DER STRATEGIE			BEHANDLUNG DER PERSONALANGEL.	
	(EINSCHL. TELKO) ZAHL	PRÄSENZ IN %	IN AUSSCHUSS	ART	DEDIZIERTE AR-SITZUNG	IN AUSSCHUSS	ART
Aareal Bank AG	6	100	ja	Präsidual A	ja	ja	Präsidium
adidas AG	6	93	nein		nein	ja	Präsidium
Allianz SE	6	97	nein		ja	ja	PersonalA
Aurubis AG	5	96	nein		nein	ja	PersonalA
Axel Springer SE	6	94	nein		nein	ja	PersonalA
BASF SE	5	98	ja	StrategieA	ja	ja	PersonalA
Bayer AG	6	97	ja	Innovations- ausschuss	nein	ja	PersonalA
Bayerische Motoren Werke AG	5	95	ja	Präsidium	ja	ja	PersonalA
Beiersdorf AG	5	n.a.	ja	PräsidualA	nein	ja	PräsidualA
Bertelsmann SE & Co. KGaA	5	n.a.	nein		ja	nein	
Bilfinger SE	9	95	nein		nein	ja	Präsidium
Carl Zeiss Meditec AG	5	n.a.	ja	Präsidual- u. PersonalA	nein	ja	PersonalA
Commerzbank AG	10	n.a.	nein		ja	ja	Präsidium
Continental AG	6	98	nein		ja	ja	Präsidium
Daimler AG	7	97	nein		ja	ja	Präsidium
Deutsche Bank AG	10	97	nein		ja	ja	Präsidium
Deutsche Börse AG	10	91	ja		ja	ja	PersonalA
Deutsche Euroshop AG	4	81	nein		nein	ja	Präsidium
Deutsche Lufthansa AG	7	95	nein		ja	ja	Präsidium
Deutsche Post AG	8	94	ja	StrategieA	ja	ja	Präsidium
Deutsche Telekom AG	7	91	nein		ja	ja	PersonalA
Deutz AG	5	98	nein		nein	ja	PersonalA
Drägerwerk AG & Co. KGaA	4	n.a.	nein		nein	nein	
Drillisch AG	12	100	nein		nein	ja	PersonalA
Dürr AG	6	n.a.	nein		nein	ja	PersonalA
E.ON SE	6	97	ja	PräsidualA	ja	ja	Präsidium
Evonik Industries AG	5	98	ja	PräsidualA	nein	ja	Präsidium
Fraport AG	7	n.a.	nein		nein	ja	Präsidium

ANZAHL SITZUNGEN DER FACHAUSSCHÜSSE 2015 (EINSCHLIESSLICH TELKO)

EFFIZIENZBEURTEILUNG

AUSSCHÜSSE ZAHL	PRÜFUNG	PERSONAL	PRAXIS/ STAND.A	STRATEGIE	TECHNOLOGIE	NOMINIERUNG	RISIKO	FINANZEN	ANDERES	THEMA	FORM	BESONDERHEITEN
6	6		9		2		4		5	Eilausschuss (0) VergütungskontrollA (5)	extern	
5	5		8			0		6	0	Ad-hoc Ausschuss (Nov. 2015 aufgelöst)	extern	alle 2 Jahre, einschl. PrüfA
5	5	4	3			1	2				intern	
4	4	6			0	0					extern	
4	5	5	5			0					intern	Fragebogen
4	5	3		1		1					intern	
5	4	2	1			0			1	Innovationsausschuss	intern	
4	7	4	4			2					intern	Fragebogen
4	7		4			0		4			intern	
2	6								4	Arbeitskreis Arbeitnehmervertreter	n.a.	
3	7		5			1					intern	Selbstevaluation des PrüfA, künftig alle 2 Jahre
3	5		2			1					intern	
6	6		6			5	4		2	SozialA (1) VergütungskontrollA (1)	extern	
3	4		4			0					intern	
3	6		6			1					extern	Selbstevaluation des PrüfA
6	17		12			7	11		27	Integritätsausschuss (15) VergütungskontrollA (12)	intern	Selbstevaluation aller Ausschüsse
6	6	7		2	4	6			2	Risikoausschuss	extern	
3	1		1						0	Kapitalmarktausschuss	intern	
3	6		4			3					intern	
5	7	4	5	5		1					intern	
7	5	3	7		3	3		5	1	Sonderausschuss USA	intern	Selbstevaluation des PrüfA
4	4	7				3					extern	
2	6					0					intern	
3	4	2				1					intern	
3	4	1				2					intern	
4	5		6			0		4			intern	
4	4		8			1		4			extern	
5	6	3	3			0			4	InvestitionsA	intern	Themenkatalog

* ohne Vermittlungsausschuss

Sitzungen

	AR-SITZUNGEN IN 2015		BEHANDLUNG DER STRATEGIE		BEHANDLUNG DER PERSONALANGEL.		
	(EINSCHL. TELKO) ZAHL	PRÄSENZ IN %	IN AUSSCHUSS	ART	IN AUSSCHUSS	ART	
Freetnet AG	5	98	nein		nein	ja	PersonalA
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	6	100	nein		nein	nein	
Fresenius SE & Co. KGaA	4	96	nein		nein	nein	
Fuchs Petrolub SE	6	n.a.	nein		ja	ja	PersonalA
GEA Group AG	7	n.a.	ja	Präsidium	nein	ja	Präsidium
Gerresheimer AG	6	92	nein		ja	ja	Präsidium
Gerry Weber International AG	7	100	nein		nein	ja	PersonalA
GfK SE	9	87	ja	Präsidial- ausschuss	ja	ja	PersonalA
Hannover Rückversicherungs SE	4	100	nein		nein	ja	PersonalA
HeidelbergCement AG	8	95	nein		nein	ja	PersonalA
Henkel AG & Co. KGaA	4	91	nein		nein	ja	PersonalA
Hugo Boss AG	9	99	ja	ArbeitsA	ja	ja	PersonalA
Infineon Technologies AG	6	96	ja	Strategie- u. Technolog.A	nein	ja	Präsidium
K+S Aktiengesellschaft	8	97	nein		nein	ja	PersonalA
KION Group AG	8	86	nein		ja	ja	Präsidium
Klöckner & Co. SE	4	96	nein		nein	ja	Präsidium
KUKA AG	6	n.a.	ja	Strategie- u. Entwicklungs.A	ja	ja	PersonalA
LANXESS AG	8	92	nein		nein	ja	Präsidium
LEONI AG	8	99	ja	StrategieA	ja	ja	PersonalA
Linde AG	5	97	nein		ja	ja	Präsidium
MERCK KGaA	4	98	nein		nein	nein	
Metro AG	11	n.a.	nein		ja	ja	PersonalA
MorphoSys AG	9	100	ja	Wiss.- u. TechnologieA	ja	nein	
Münchener Rück AG	7	95	nein		nein	ja	PersonalA
Osram Licht AG	8	96	ja	Strategie- u. TechnologieA	nein	ja	Präsidium
ProSiebenSat1. Media SE	7	93	nein		ja	ja	PersonalA
Rheinmetall AG	5	95	nein		nein	ja	PersonalA
RWE AG	6	95	nein		nein	ja	PersonalA
Salzgitter AG	4	90	ja	StrategieA	nein	ja	Präsidium

ANZAHL SITZUNGEN DER FACHAUSSCHÜSSE 2015 (EINSCHLIESSLICH TELKO)

EFFIZIENZBEURTEILUNG

AUSSCHÜSSE ZAHL	PRÜFUNG	PERSONAL	PRAXIS/ STANDA	STRATEGIE	TECHNOLOGIE	NOMINIERUNG	RISIKO	FINANZEN	ANDERES	THEMA	FORM	BESONDERHEITEN
4	4	4	1								extern	Wirtschaftsprüfer
3	mind. 4					mind. 2		0		gemeins. Ausschuss	intern	
3	3					2		0		gemeins. Ausschuss	intern	Fragebogen
3	4	3				2					intern	
3	5		6			1					intern	
3	4		2			1					n.a.	
3	4	2				1					extern	Wirtschaftsprüfer
4	8	4	2			3					extern	
3	4		2			0					intern	Verfahren eingeleitet
3	5	3				0					intern	schriftl. Unterlage
2	4					1					intern	Fragebogen
4	4	10	4			0					intern	
4	4		2	3		2					intern	
3	6	3				1					intern	Fragebogen, alle zwei Jahre
3	7		5			1					extern	
2	6		5								intern	
5	6	2		4	6	1					intern	
3	4		6			0					extern	
4	4	6		2		2					extern	
3	4		2			0					intern	
1						0					intern	
4	5	9	3			3					intern	
3	7				8	5					extern	
5	6	5	4			2					intern	
5	5		7	4		1					intern	
3	5	5	4								intern	
3	6	2				0					intern	
5	5	3	3			1		1		“Börsengang Neugeschäft”	intern	
4	4		4	1		3					intern	

* ohne Vermittlungsausschuss

Sitzungen

	AR-SITZUNGEN IN 2015		BEHANDLUNG DER STRATEGIE			BEHANDLUNG DER PERSONALANGEL.	
	(EINSCHL. TELKO) ZAHL	PRÄSENZ IN %	IN AUSSCHUSS	ART	DEDIZIERTE AR-SITZUNG	IN AUSSCHUSS	ART
SAP SE	8	n.a.	ja	Technologie- u. StrategieA	nein	ja	Präsidium
SGL Carbon SE	6	97	ja	Strategie- u. TechnologieA	nein	ja	PersonalA
Siemens AG	7	95	ja	Finanz- u. InnovationsA	ja	ja	Präsidium
Software AG	10	94	ja	StrategieA (temporär)	nein	ja	PersonalA
STADA AG	8	100	nein		ja	ja	PersonalA
Talanx AG	4	100	nein		nein	ja	Präsidium
ThyssenKrupp AG	5	98	ja	Strategie-, Finanz- und InvestitionsA, Präsidium	nein	ja	PersonalA
TUI AG	9	95	nein		ja	ja	Präsidium
Volkswagen AG	8	95	nein		nein	ja	Präsidium
Vonovia SE	11	96	nein		nein	ja	Präsidium

ANZAHL SITZUNGEN DER FACHAUSSCHÜSSE 2015 (EINSCHLIESSLICH TELKO)

EFFIZIENZBEURTEILUNG

AUSSCHÜSSE ZAHL	PRÜFUNG	PERSONAL	PRAXIS/ STANDA	STRATEGIE	TECHNOLOGIE	NOMINIERUNG	RISIKO	FINANZEN	ANDERES	THEMA	FORM	BESONDERHEITEN
7	4		6		4	0		5	2	Mitarb./OrganisationsA (2)	intern	
5	4	4		1		1			1	Governance und EthikA (1)	intern	
6	6		6			2		4	8	ComplianceA (4) VergütungsA (4)	intern	
4	3	4		1		4					intern	Fragebogen
2	4	7									intern	
3	4		3				0				intern	
5	5	4	5	5		5					intern	
5	6		10	0		7			6	"Galaxy"/Integration	intern	
4	6		12			3			6	Dieselmotoren	intern	
3	4		3					3			intern	

* 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	50.000	150.000	100.000	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.	n.a.			nein	n.a.
BASF SE	60.000	150.000	90.000	ja	Konzernergebnis je Aktie		ja	ja
Bayer AG	120.000	360.000	240.000	keine	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	ja	ja
Beiersdorf AG	40.000	100.000	60.000	ja	Dividende	Entwicklung Dividende	ja	ja
Bertelsmann SE & Co. KGaA	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	nein	ja
Bilfinger SE	70.000	175.000	140.000	keine			ja	ja
Carl Zeiss Meditec AG	30.000	60.000	45.000	keine			nein	nein
Commerzbank AG	40.000	120.000	80.000	ja	EPS		ja	ja
Continental AG	75.000	225.000	112.500	ja		EPS über 3 Jahre	ja	ja
Daimler AG	120.000	360.000	240.000	keine			ja	ja
Deutsche Bank AG	100.000	200.000	150.000	keine	25% als Aktien, Auszahlung nach Ausscheiden aus dem AR zum Kurswert		ja	nein
Deutsche Börse AG	70.000	170.000	105.000	keine			ja	nein
Deutsche Euroshop AG	25.000	50.000	37.500	keine			ja	nein
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
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		ja	nein
Drillisch AG	n.a.	n.a.	n.a.	keine			ja	ja
Dürr AG	20.000	60.000	30.000	ja	Ergebnis vor Steuern (EBT)		ja	ja

GESAMTVERGÜTUNG	PRÜFUNGS- AUSSCHUSS	PRÄSIDIUM/ PRÄSIDIAL- AUSSCHUSS		ANDERE AUSSCHÜSSE ^a		VERGÜTUNG FÜR NOMINIERUNGS- AUSSCHUSS	WEITERE ANGABEN		
		MITGLIED	VORSITZENDER	MITGLIED	VORSITZENDER			MITGLIED	VORSITZENDER
ARV	AR GESAMT								
371.528	1.742.155	20.000	40.000	15.000	30.000	15.000	30.000	ja	Mitarbeit im Eilausschuss wird nicht vergütet; RisikoA: 20.000 €/40.000 €
208.250	1.222.750	50.000	75.000	25.000	50.000	25.000	50.000	nein	bei mehreren Funktionen Ausschussvergütung nur für das höchstvergütete Amt
366.700	2.020.700	40.000	80.000	20.000	40.000	20.000	40.000	nein	
165.000	1.015.870	15.000	30.000	entfällt		7.500	15.000	ja	Vergütung für Ausschusstätigkeit ist auf max. 25.000 bzw. 50.000 € begrenzt
n.a.	3.000.000	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Vergütung für den gesamten AR: 3 Mio. €; Verteilung obliegt AR
481.300	2.942.800	50.000	100.000	Kein derartiger Ausschuss		12.500	25.000	nein	
185.000	3.291.000	60.000	120.000	30.000	in Gesamt ARV	30.000	60.000	nein	Ausschussvergütung für max. 2 Ausschüsse
366.041	5.053.009	1,5x (fix+var.)	2x (fix+var.)	1,5x (fix+var.)	2x (fix+var.)	1,5x (fix+var.)	2x (fix+var.)	ja	Ausschüsse müssen mind. 3x getragt haben; Vergütung nur für das höchstvergütete Amt
223.000	1.414.000	20.000	40.000	20.000	40.000	20.000	40.000	nein	Vergütung nur für das höchstvergütete Amt
n.a.	2.388.000	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	
182.000	1.300.000	105.000	140.000	105.000	140.000	entfällt		nein	Vergütung nur für das höchstvergütete Amt
65.000	251.000	5.000	45.000	5.000	keine	entfällt		nein	
261.500	1.956.300	0,5 x (fix+var.)	1 x (fix+var.)	0,5 x (fix+var.)	1 x (fix+var.)	0,5 x (fix+var.)	1 x (fix+var.)	ja	Ausschüsse müssen 2x getagt haben; max. 3 Mitgliedschaften vergütet
494.000	4.529.000	1,5 x (fix+var.)	2,5x (fix+var.)	1,5 (fix+var.)	in Gesamt ARV	1,5 (fix+var.)	2 x (fix+var.)	ja	Vergütung nur für das höchstvergütete Amt
474.400	3.518.491	60.000	120.000	48.000	48.000	24.000	24.000	ja	Max. 3 Ausschüsse werden vergütet
808.333	4.968.544	100.000	200.000	50.000	100.000	50.000	100.000	ja	Vergütung für Prüfungsausschuss gilt auch für Risiko- u. Integritätsausschuss
250.000	1.967.000	35.000	60.000	Kein derartiger Ausschuss		30.000	40.000	ja	Max. 2 Ausschüsse werden vergütet
52.610	312.370	keine Ausschussvergütung							
300.000	2.152.000	30.000	60.000	20.000	40.000	20.000	40.000	ja	Ausschüsse müssen 1x getagt haben
340.000	2.682.000	35.000	70.000	35.000	70.000	35.000	70.000	nein	
284.833	2.683.500	40.000	80.000	25.000	35.000	20.000	30.000	nein	
137.335	612.685	2.500/ Sitzung	5.000/ Sitzung	Kein derartiger Ausschuss		2.500/ Sitzung	5.000/ Sitzung	ja	
70.000	350.000	10.000	20.000	Kein derartiger Ausschuss		entfällt		nein	
77.000	318.300	Sitzungs- geld	12.500 u. Sitzungs- geld	Kein derartiger Ausschuss		Sitzungs- geld	Sitzungs- geld	ja	
185.250	1.009.000	9.000	18.000	5.000	7.500	2.500	3.750	ja	

* ohne Vermittlungsausschuss

Vergütung

	FIXE VERGÜTUNG IN EURO			ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG				
	ARMITGLIED	ARVORSETZENDER	STELLVERTRETER	JA/KEINE	KURZFRISTIG — ABHÄNGIG VON	LANGFRISTIG — ABHÄNGIG VON	INDIV. AUSWEIS	SITZUNGSELD
E.ON SE	140.000	440.000	320.000	keine			ja	ja
Evonik Industries AG	90.000	200.000	130.000	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	80.000	160.000	120.000	ja		durchschn. Wachstum EPS über 3 GJ	nein	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		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
GfK SE	30.000	120.000	45.000	keine			ja	ja
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		ja	nein
Infineon Technologies AG	90.000	180.000	120.000	keine			ja	ja
K+S Aktiengesellschaft	100.000	200.000	150.000	keine			ja	ja
KION Group AG	45.000	105.000	75.000	keine			ja	ja
Klöckner & Co. SE	40.000	100.000	60.000	keine			ja	ja
KUKA AG	30.000	120.000	60.000	keine			ja	ja
LANXESS AG	80.000	240.000	120.000	ja		Entw. Aktienkurs 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
Metro AG	65.000	195.000	130.000	keine			nein	nein

GESAMTVERGÜTUNG	PRÜFUNGS-AUSSCHUSS		PRÄSIDIUM/ PRÄSIDENTIAL- AUSSCHUSS		ANDERE AUSSCHÜSSE [®]		VERGÜTUNG FÜR NOMINIERUNGS- AUSSCHUSS	WEITERE ANGABEN		
	ARV	AR GESAMT	MITGLIED	VORSITZENDER	MITGLIED	VORSITZENDER			MITGLIED	VORSITZENDER
440.000	3.203.637	110.000	180.000	70.000	in Verg. ARV	70.000	140.000	nein	Vergütung nur höchstvergütetes Amt, Fixum ARV u. Stellv. einschl. Ausschussarbeit	
319.000	2.818.000	30.000	45.000	30.000	45.000	27.500	35.000	ja	Nominierungsausschuss: 15.000 €/30.000 €	
63.000	888.550	5.000	45.000	5.000	33.750	5.000	33.750	ja	Max. 2 Ausschuss-Mitgliedschaften	
134.000	896.100	1.000	2.000	1.000	2.000	1.000	2.000	ja		
234.000	1.224.000	40.000 US\$	60.000 US\$	keine weitere Ausschussvergütung				nein		
476.000	3.648.000	10.000	20.000	keine weitere Ausschussvergütung				nein		
n.a.	n.a.	20.000	40.000	Kein derartiger Ausschuss		10.000	20.000	nein		
247.000	1.168.000	35.000	70.000	35.000	70.000	entfällt		nein		
147.425	1.111.000	10.000	20.000	5.000	10.000	5.000	10.000	ja		
180.000	702.000	keine Ausschussvergütung								
227.500	892.500	10.000	50.000	10.000	30.000	10.000	20.000	ja	Vorsitzender des PersonalA: 30.000 €	
280.700	934.100	15.000	30.000	Kein derartiger Ausschuss		7.500	15.000	nein		
236.000	1.471.000	25.000	50.000	Kein derartiger Ausschuss		20.000	40.000	nein		
182.000	1.546.000	35.000	70.000	Kein derartiger Ausschuss		entfällt		nein		
n.a.	2.087.000	15.000	45.000	25.000	75.000	15.000	45.000	ja		
147.500	1.517.830	15.000	40.000	15.000	40.000	15.000	40.000	nein	Sofern getagt oder Beschlüsse gefasst; Vergütung nur für das höchstvergütete Amt	
240.500	2.007.417	15.000	30.000	Kein derartiger Ausschuss		7.500	15.000	ja	Nominierungsausschuss muss mind. 2x tagen	
145.250	1.209.342	8.000	16.000	8.000	16.000	entfällt		nein		
157.000	487.667	2.000/ Sitzung	Sitzungs- geld x 2,5	2.000/ Sitzung	Sitzungs- geld x 2,5	entfällt		entfällt	Vors. PrüfA erhält für AR-Mandat und Ausschussvorsitz: Fixum x 1,25	
165.000	839.000	30.000	45.000	Kein derartiger Ausschuss		30.000	45.000	ja	Obergrenze für Ausschussvorsitzende: maximal das 1,5fache der jährlichen Vergütung	
266.000	1.922.305	40.000	80.000	40.000	60.000	40.000	60.000	nein	Obergrenze: AR-Mitgl. erhält max. das 3-fache der Festvergütung	
228.000	1.452.000	8.000	16.000	Kein derartiger Ausschuss		8.000	16.000	ja	Ausschuss muss mind. 1x getagt haben, für Prüfungsausschusses zusätzlich Sitzungsgeld	
460.000	2.512.000	30.000	60.000	30.000	in Fixum ARV	entfällt		nein		
97.750	881.000	keine Ausschussvergütung								
195.000	1.782.084	97.500	130.000	97.500	130.000	97.500	130.000	ja	Ausschuss muss mind. 2x getagt haben, Vergütung nur für das höchstvergütete Amt	

* ohne Vermittlungsausschuss

Vergütung

	FIXE VERGÜTUNG IN EURO			ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG			INDIV. AUSWEIS	SITZUNGSGELD
	ARMITGLIED	ARVORSITZENDER	STELLVERTRETER	JA/KEINE	KURZFRISTIG — ABHÄNGIG VON	LANGFRISTIG — ABHÄNGIG VON		
MorphoSys AG	34.160	85.400	51.240	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			nein	ja
ProSiebenSat1. Media SE	100.000	250.000	150.000	keine			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	250.000	keine			ja	nein
SGL Carbon SE	50.000	125.000	75.000	keine			ja	nein
Siemens AG	140.000	280.000	220.000	keine			ja	ja
Software AG	60.000	120.000	90.000	keine			ja	nein
STADA AG	48.000	96.000	50.000	ja		Ergebnis vor Steuern über 3 GJ; max. 48.000 €	ja	nein
Talanx AG	50.000	144.000	125.000	ja		Entw. EPS über 3 GJ	ja	ja
ThyssenKrupp AG	50.000	200.000	150.000	keine			nein	ja
TUI AG	90.000	270.000	180.000	keine			ja	ja
Volkswagen AG	6.000	18.000	12.000	ja	Ergebnis je Aktie		ja	ja
Vonovia SE	40.000	80.000	60.000	keine			ja	nein

GESAMTVERGÜTUNG ARV	PRÜFUNGS- AUSSCHUSS		PRÄSIDIUM/ PRÄSIDIAL- AUSSCHUSS		ANDERE AUSSCHÜSSE		VERGÜTUNG FÜR NOMINIERUNGS- AUSSCHUSS	WEITERE ANGABEN	
	AR GESAMT	MITGLIED	VORSITZENDER	MITGLIED	VORSITZENDER	MITGLIED			VORSITZENDER
129.721	529.270	6.000	12.000	Kein derartiger Ausschuss		6.000	9.000	ja	Bei Telco hälftige Kürzung bei AR- und Ausschuss-Sitzungen
322.000	2.564.000	45.000	90.000	13.500	27.000	27.000	54.000	nein	
152.000	1.169.625	15.000	50.000	10.000	20.000	10.000	15.000	ja	Obergrenze: Vors. PrüfungA 50.000 €, Vorsitz sonst. Ausschuss 22.500 €, alle übrigen 15.000 €.
355.000	1.435.300	7.500	50.000	7.500	30.000	7.500	30.000	nein	
240.000	1.343.384	15.000	30.000	Kein derartiger Ausschuss		15.000	30.000	ja	
300.000	2.720.000	40.000	80.000	20.000	40.000	20.000	40.000	nein	Ausschüsse müssen 1x getagt haben, Vergütung nur für das höchstvergütete Amt
187.000	1.585.500	10.000	30.000	5.000	in Fixum ARV	5.000	10.000	ja	AR-Vors. und Stellvertreter erhalten keine Vergütung für Ausschusstätigkeit
341.000	3.249.600	16.500	27.500	10.000	22.000	10.000	22.000	ja	Ausschüsse müssen 1x getagt haben
141.000	874.700	3.000/ Sitzung	6.000/ Sitzung	Kein derartiger Ausschuss		2.000/ Sitzung	3.000/ Sitzung	ja	
608.000	5.118.833	80.000	160.000	80.000	120.000	40.000	80.000	nein	VergütungsA: Mitglied 60.000 €; Vorsitz 100.000 €
122.603	614.000	1.500	2.500	1.500	2.500	1.500	2.500	ja	
283.359	1.073.438	15.000	30.000	Kein derartiger Ausschuss		15.000	30.000	entfällt	
476.000	2.414.000	25.000	50.000	25.000	50.000	entfällt		nein	Obergrenze für Gesamtvergütung AR-Mitglied: Dreifache der jeweil. Basisvergütung
212.500	1.736.160	40% (fix+var)	80% (fix+var)	25% (fix+var)	50% (fix+var)	25% (fix+var)	50% (fix+var)	ja	
413.000	2.829.000	42.000	126.000	42.000	126.000	42.000	42.000	nein	
74.413**	696.953	50% (fix+var)	100% (fix+var.)	50% (fix+var)	100% (fix+var.)	50% (fix+var)	100% (fix+var.)	ja	Vergütung nur für das am höchsten vergütete Amt
300.000	1.588.333	40.000	80.000	20.000	40.000	20.000	40.000	nein	Obergrenze Gesamtvergütung AR-Mitglied: 300.000 €

* ohne Vermittlungsausschuss

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

Vorstand

	INTERNE BESETZT		FRAUEN			AUSLÄNDER		NEUE VORSTANDS-MITGLIEDER			ALTERSGRENZE		
	GESAMT	ZAHL	ZAHL	ANTEIL IN %	ZIELQUOTE IN %	ZAHL	NATIONALITÄT (OHNE D)	ANTEIL IN %	GESAMT	FRAUEN	AUSLÄNDER	JAHRE	ANMERKUNGEN
Aareal Bank AG	4	2	2	50,0	25,0	0		0	1	1	0	62	frühestens 60
adidas AG	5	5	0	0	20,0	3	USA (2), NZL (1)	60,0	0	0	0	65	
Allianz SE	9	5	2	22,2	mind. 25	3	I (1), A (1), ZA (1)	33,3	4	1	2	62	geb. vor 1.1.58: 60 Jahre
Aurubis AG	2	0	0	0	0	1	B (1)	50,0	0	0	0	65	
Axel Springer SE	4	3	0	0	0	0		0	0	0	0	keine	
BASF SE	8	8	1	12,5	mind. 12,5	2	USA (1), IND (1)	25,0	0	0	0	60	
Bayer AG	7	7	1	14,3	mind. 12,5	3	GB (1), ZA (1), IRL (1)	42,9	4	1	2	65	frühestens 62
Bayerische Motoren Werke AG	8	6	1	12,5	mind. 12,5	2	E (1), GB (1)	25,0	1	0	0	62	für Verträge bis 2012: 60
Beiersdorf AG	6	3	0	0	30,0	2	DK (1), CHN (1)	33,3	1	0	1	n.a.	
Bertelsmann SE & Co. KGaA	6	4	1	16,7	n.a.	1		16,7	2	0	1	n.a.	
Bilfinger SE	4	1	0	0	mind. 17	1	GB (1)	25	2	0	1	62	
Carl Zeiss Meditec AG	3	3	0	0	n.a.	0		0	0	0	0	n.a.	
Commerzbank AG	7	5	0	0	30,0	0		0	3	0	0	65	frühestens 62
Continental AG	9	6	1	11,1	11,0	1	CO (1)	11,1	1	0	0	63	
Daimler AG	8	7	1	12,5	12,5	2	CH (1), S (1)	25,0	1	1	1	62	
Deutsche Bank AG	10	8	2	20,0	10,0	6	GB (4), F (1), USA (1)	60,0	8	2	5	n.a.	
Deutsche Börse AG	5	2	1	20,0	20,0	1	USA (1)	20,0	1	0	0	63	60 und 62 vertraglich möglich
Deutsche Euroshop AG	2	0	0	0	n.a.	0		0	1	0	0	keine	
Deutsche Lufthansa AG	5	5	2	40,0	30,0	0		0	0	0	0	65	frühestens 60
Deutsche Post AG	6	4	1	16,7	14,3	3	USA (2), GB (1)	50,0	0	0	0	62	
Deutsche Telekom AG	7	4	1	14,3	30,0	1	NL (1)	14,3	1	0	0	62	frühestens 60
Deutz AG	3	0	1	33,3	17,0	2	A (1), CH (1)	66,7	0	0	0	keine	
Drägerwerk AG & Co. KGaA	5	1	0	0	n.a.	1	A (1)	20	2	0	0	n.a.	
Drillisch AG	3	3	0	0	17,0	2		66,7	1	0	0	keine	
Dürr AG	2	1	0	0	0	0		0	0	0	0	keine	
E.ON SE	5	2	0	0	0	0		0	2	0	0	62	
Evonik Industries AG	5	4	1	20,0	20,0	0		0	1	0	0	62	60 vertraglich möglich
Fraport AG	4	2	1	25,0	25,0	0		0	0	0	0	n.a.	
Freenet AG	3	2	0	0	0	3	A (1), CDN (1), CH (1)	100	0	0	0	60	

ALTERSGRUPPE/ZAHL PERSONEN								VORSTANDSVORSITZ		EXTERNE AR-MANDATE/ ZAHL PERSONEN				VORSTAND AMTSZEIT IN JAHREN					
<40	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	>=70	O.A.	AMTSZEIT/JAHR	GESCHLECHT	0	1	2	3	<1 BIS 3	4 BIS 8	9 BIS 12	>=13	
0	0	0	2	2	0	0	0	0	>1	50	m	4	0	0	0	2	0	1	1
0	0	0	3	1	1	0	0	0	15	62	m	3	1	0	1	2	0	0	3
0	0	1	1	7	0	0	0	0	1	51	m	7	2	0	0	4	5	0	0
0	0	0	1	1	0	0	0	0	<1	59	m	2	0	0	0	0	2	0	0
0	0	2	2	0	0	0	0	0	14	53	m	3	0	0	1	1	1	0	2
0	0	0	2	5	1	0	0	0	5	58	m	6	0	2	0	1	5	1	1
0	0	1	3	2	1	0	0	0	<1	53	m	7	0	0	0	6	1	0	0
0	0	0	3	3	2	0	0	0	1	50	m	7	1	0	0	3	4	1	0
0	0	3	1	2	0	0	0	0	4	53	m	5	1	0	0	4	2	0	0
0	0	3	3	0	0	0	0	0	4	51	m	4	1	1	0	3	2	1	0
0	0	1	1	1	1	0	0	0	<1	60	m	3	1	0	0	4	0	0	0
0	0	1	2	0	0	0	0	0	6	53	m	3	0	0	0	0	2	1	0
0	1	1	3	2	0	0	0	0	<1	53	m	4	3	0	0	3	3	1	0
0	0	2	2	4	1	0	0	0	7	57	m	9	0	0	0	3	6	0	0
0	0	1	0	5	2	0	0	0	10	63	m	5	3	0	0	3	2	1	2
0	0	3	4	1	2	0	0	0	1	55	m	9	1	0	0	9	1	0	0
0	0	2	1	0	2	0	0	0	1	49	m	2	2	1	0	2	1	2	0
0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	49	m	2	0	0	0	1	0	1	0
0	0	1	2	2	0	0	0	0	2	49	m	3	1	1	0	3	1	1	0
0	0	1	2	2	1	0	0	0	8	55	m	5	0	1	0	2	2	1	1
0	0	1	2	3	0	0	0	0	2	54	m	4	1	1	1	2	4	1	0
0	0	1	0	0	2	0	0	0	8	63	m	2	0	1	0	1	2	0	0
0	0	3	2	0	0	0	0	0	8	53	m	3	1	0	1	2	2	0	1
0	0	1	1	1	0	0	0	0	11	53	m	2	0	1	0	1	0	2	0
0	0	0	1	1	0	0	0	0	10	55	m	0	1	0	1	0	0	2	0
0	0	3	0	1	1	0	0	0	6	56	m	3	1	1	0	3	1	1	0
0	0	2	2	0	1	0	0	0	7	60	m	3	2	0	0	3	1	1	0
0	0	0	1	3	0	0	0	0	6	56	m	2	2	0	0	2	0	1	1
0	0	2	1	0	0	0	0	0	7	46	m	2	1	0	0	0	2	1	0

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 Medical Care AG & Co. KGaA	7	6	0	0	n.a.	5	USA (4), NL (1)	71,4	1	0	1	keine	
Fresenius SE & Co. KGaA	6	6	0	0	n.a.	4	I (1), S (1), A (1), USA (1)	66,7	0	0	0	keine	
Fuchs Petrolub SE	5	5	1	20,0	17,0	0		0	2	1	0	n.a.	
GEA Group AG	5	4	0	0	17,0	2	CH (1), DK (1)	40,0	2	0	1	62	
Gerresheimer AG	3	1	0	0	25,0	0		0	0	0	0	65	
Gerry Weber International AG	3	1	0	0	0	0		0	1	0	0	keine	
GfK SE	5	2	1	20,0	20,0	2	USA (1), I (1)	40,0	2	1	2	62	
Hannover Rückversicherungs SE	7	4	0	0	0	1	CH (1)	14,3	0	0	0	65	
HeidelbergCement AG	7	1	0	0	0	3	GB (1), TR (1), AUS (1)	42,9	3	0	3	65	frühestens 62
Henkel AG & Co. KGaA	6	5	1	16,7	17,0	3	F (2), B (1)	50,0	1	0	1	gesetzl. Altersgrenze	
Hugo Boss AG	3	1	0	0	33,3	0		0	2	0	0	65	frühestens 60
Infineon Technologies AG	3	1	0	0	0	1	IND (1)	33,3	0	0	0	67	
K+S Aktiengesellschaft	4	2	0	0	wie Anteil Arbeitnehmerschaft	1	USA (1)	25,0	0	0	0	keine	
KION Group AG	4	3	0	0	0	2	USA (1), MAL (1)	50,0	1	0	0	gesetzl. Altersgrenze	
Klöckner & Co. SE	4	1	0	0	0	1	USA (1)	25,0	0	0	0	n.a.	
KUKA AG	2	0	0	0	n.a.	1	CH (1)	50,0	0	0	0	n.a.	
LANXESS AG	4	3	0	0	0	1	NL (1)	25,0	2	0	0	keine	
LEONI AG	3	1	0	0	17,0	0		0	1	0	0	67	für Verträge bis 2015: 65
Linde AG	5	4	0	0	17,0	1	IND (1)	20,0	0	0	0	65	
MERCK KGaA	6	4	1	16,7	25,0	2	E (1), IND (1)	33,3	2	0	1	einzelvertraglich	
Metro AG	5	3	0	0	20,0	2	NL (1), B (1)	40,0	1	0	1	gesetzl. Altersgrenze	
MorphoSys AG	4	2	1	25,0	25,0	1		25,0	0	0	0	n.a.	
Münchener Rück AG	10	9	2	20,0	20 (30 ab 2019)	1		10,0	1	0	0	67	für Verträge bis 2012: 65
Osram Licht AG	2	1	0	0	0	0		0	0	0	0	62	für Verträge bis 2012: 60
ProSiebenSat.1. Media SE	7	6	0	0	0	1	USA (1)	14,3	4	0	1	62	für Verträge bis 2012: 60
Rheinmetall AG	3	3	0	0	0	0		0	0	0	0	63	
RWE AG	4	3	0	0	20,0	1	NL (1)	25,0	0	0	0	60	
Salzgitter AG	3	3	0	0	30,0	0		0	0	0	0	65	
SAP SE	8	8	0	0	11,1	3	USA (3)	37,5	3	0	1	62	für Verträge bis 2012: 60

ALTERSGRUPPE/ZAHL PERSONEN									VORSTANDSVORSITZ		EXTERNE AR-MANDATE/ ZAHL PERSONEN				VORSTAND AMTSZEIT IN JAHREN				
<40	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	>=70	O.A.	AMTSZEIT JAHR	GESCHLECHT	0	1	2	3	<1 BIS 3	4 BIS 8	9 BIS 12	>=13	
0	1	1	1	2	2	0	0	0	3	61	m	7	0	0	0	4	2	1	0
0	0	1	3	1	1	0	0	0	>1	52	m	5	1	0	0	2	2	2	0
1	0	2	1	1	0	0	0	0	12	48	m	3	2	0	0	2	2	0	1
0	0	1	2	2	0	0	0	0	11	58	m	4	1	0	0	2	2	0	1
0	0	1	2	0	0	0	0	0	6	54	m	3	0	0	0	1	1	1	0
0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	52	m	3	0	0	0	2	1	0	0
0	0	2	1	2	0	0	0	0	4	49	m	4	0	1	0	3	2	0	0
0	0	2	0	4	1	0	0	0	7	61	m	7	0	0	0	1	3	0	3
0	0	3	1	3	0	0	0	0	11	58	m	5	2	0	0	3	1	3	0
0	0	3	2	1	0	0	0	0	<1	55	m	4	2	0	0	1	4	1	0
0	0	1	1	0	0	0	0	0	<1	48	m	2	1	0	0	2	0	0	0
0	0	2	0	0	1	0	0	0	3	60	m	2	1	0	0	0	2	1	0
0	0	0	2	1	1	0	0	0	9	61	m	3	0	1	0	1	1	0	2
0	1	1	1	1	0	0	0	0	3	59	m	3	1	0	0	4	0	0	0
0	0	1	1	1	1	0	0	0	6	57	m	3	1	0	0	2	1	1	0
0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	48	m	1	1	0	0	0	2	0	0
0	0	2	1	1	0	0	0	0	3	51	m	4	0	0	0	2	2	0	0
0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	60	m	3	0	0	0	2	0	0	1
0	0	1	3	1	0	0	0	0	2	57	m	3	1	1	0	3	1	1	0
0	0	2	1	2	1	0	0	0	<1	59	m	5	0	1	0	4	2	0	0
0	0	2	2	1	0	0	0	0	4	46	m	5	0	0	0	2	3	0	0
0	0	0	2	2	0	0	0	0	22	59	m	3	1	0	0	0	2	1	1
0	0	0	7	2	1	0	0	0	12	60	m	10	0	0	0	3	2	3	2
0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	54	m	1	1	0	0	2	0	0	0
1	2	2	1	1	0	0	0	0	7	57	m	6	0	1	0	4	3	0	0
0	0	0	1	1	1	0	0	0	3	53	m	2	1	0	0	2	1	0	0
0	0	1	1	2	0	0	0	0	4	53	m	3	1	0	0	1	3	0	0
0	0	0	0	3	0	0	0	0	5	59	m	1	0	2	0	1	1	0	1
0	0	2	2	3	1	0	0	0	2	55	m	7	1	0	0	6	2	0	0

Vorstand

	INTERNE BESETZT		FRAUEN			ZAHL	NATIONALITÄT (OHNE D)	NEUE VORSTANDS- MITGLIEDER			ANMERKUNGEN	
	ZAHL	ANTEIL IN %	ZIELQUOTE IN %	ZAHL	ANTEIL IN %			GESAMT	FRAUEN	AUSLÄNDER		/AHRE
SGL Carbon SE	3	2	0	0	0	0		0	0	0	0	gesetzl. Altersgrenze
Siemens AG	7	6	2	28,6	28,6	1	USA (1)	14,3	0	0	0	62 für Verträge bis 2012: 60
Software AG	4	2	0	0	0	1	F (1)	25,0	0	0	0	62
STADA AG	2	1	0	0	0	0		0	0	0	0	n.a.
Talanx AG	6	4	0	0	25,0	0		0	0	0	0	65
ThyssenKrupp AG	4	0	0	0	0	0		0	0	0	0	n.a.
TUI AG	6	3	1	16,7	16,7	2	GB (2)	33,3	2	1	1	62 einzelvertraglich: 60
Volkswagen AG	9	5	1	11,1	20,0	1	E (1)	11,1	5	1	0	keine
Vonovia SE	4	1	0	0	0	0		0	1	0	0	n.a.

ALTERSGRUPPE/ZAHL PERSONEN									VORSTANDSVORSITZ		EXTERNE AR-MANDATE/ ZAHL PERSONEN				VORSTAND AMTSZEIT IN JAHREN				
<40	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	>=70	O.A.	AMTSZEIT/JAHRE	GESCHLECHT	0	1	2	3	<1 BIS 3	4 BIS 8	9 BIS 12	>=13	
0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	55	m	2	1	0	0	2	1	0	0
0	0	1	3	3	0	0	0	0	3	59	m	2	3	1	1	3	3	1	0
0	0	0	3	0	1	0	0	0	12	63	m	3	0	0	1	1	1	1	1
0	0	0	0	1	1	0	0	0	<1	43	m	2	0	0	0	0	1	0	1
0	0	1	2	0	3	0	0	0	9	61	m	4	2	0	0	1	2	1	2
0	1	1	1	1	0	0	0	0	5	56	m	4	0	0	0	2	2	0	0
0	0	1	4	1	0	0	0	0	1	54	m	4	0	2	0	5	1	0	0
0	0	0	1	5	2	1	0	0	<1	63	m	3	5	1	0	6	1	0	1
0	0	1	2	1	0	0	0	0	3	51	m	3	1	0	0	2	2	0	0

Vorstandsvergütung

FIXE VERGÜTUNG 2015 IN €

	BANDBREITE MINIMUM	BANDBREITE MAXIMUM	BILLIGUNG IM JAHR	ERMESSEN DES AR	ANMERKUNGEN
Aareal Bank AG	880.000	1.214.667	2014	ja	
adidas AG	516.667	1.582.258	2015	ja	
Allianz SE	750.000	994.000	2010	ja	
Aurubis AG	378.000	495.000	keine	ja	
Axel Springer SE	n.a.	n.a.	keine	ja	
BASF SE	514.000	1.300.000	2010	ja	
Bayer AG	725.000	1.347.000	2016	ja	Neue Vergütungsstruktur ab 1.1. 2016
Bayerische Motoren Werke AG	750.000	1.280.645	2014	ja	
Beiersdorf AG	450.000	1.250.000	2013	ja	
Bertelsmann SE & Co. KGaA	n.a.	n.a.	keine	n.a.	
Bilfinger SE	600.000	1.200.000	2015	ja	ST1 2015 und 2016 für neue Vorstände einzelvertragl.
Carl Zeiss Meditec AG	240.000	300.000	keine	n.a.	
Commerzbank AG	750.000	1.312.500	2014	ja	
Continental AG	800.000	1.350.000	2014	ja	
Daimler AG	781.000	2.008.000	2014	ja	
Deutsche Bank AG	2.400.000	3.800.000	2016	ja	
Deutsche Börse AG	650.000	819.700	2016	ja	Neue Vergütungsstruktur ab 1.1. 2016
Deutsche Euroshop AG	168.000	231.000	2011	n.a.	
Deutsche Lufthansa AG	863.000	1.207.000	2016	ja	Neue Vergütungsstruktur ab 1.1. 2016
Deutsche Post AG	715.000	1.962.556	2010	ja	
Deutsche Telekom AG	700.000	1.450.000	2010	ja	
Deutz AG	420.000	725.000	2013	n.a.	
Drägerwerk AG & Co. KGaA	400.000	600.000	keine	ja	
Drillisch AG	300.000	630.000	2011	n.a.	
Dürr AG	650.000	800.000	keine	ja	

ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG 2015 - 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 je 1/3	x	x	x		indiv. Leistung
Performance Bonus	bar		x	x			indiv. Leistung
Bonus	bar	Höhe Jahresbonus mitentscheidend für 2. und 3. Komponente	x	x	x	x	indiv. Ziele, Geschäftsbereichsziele
Tantieme	bar	durchschn. EBT über 3 Jahre	x				
Jahresbonus	bar	3-jähr. Bemessungszeitraum für Konzernziele	x	x	x		indiv. Ziele
Jahrestantieme	90% bar	3-jähr. Betrachtungshorizont, mind. 10% einzubringen in LTI Programm	x				Leistung des Gesamtvorstands
STI	50% bar, 50% virt. Aktien	Einbringen gem. Share Ownership Guideline	x	x	x	x	indiv. Ziele
Ergebnstantieme	bar		x				Dividende
Tantieme	49% bar	51% Überleitung in Mehrjahres-Bonus	x	x	x		indiv. Ziele
n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
STI	bar		x				indiv. Leistung
Variable für GJ	bar		x	x	x		indiv. Ziele
Erfolgsor. Vergütung	40% bei Festsetzung (1/2 bar, 1/2 Deferral aktienbasiert in bar), 60% aufgeschoben	1-jähr. Wartefrist für Aktiendeferral	x		x	x	indiv. Ziele
Performance Bonus	60% bar, 40% Aktien-Deferral mit Barausgleich	3-jähr. Wartefrist für Aktiendeferral	x	x			Conti Value Contribution (CVC)
Jahresbonus	50% bar, 50% Deferral	Deferral über 2 Jahre; Auszahlungsbetrag abhängig von rel. Aktienperformance	x	x	x	x	indiv. Ziele, Compliance-Ziele
Annual Perf. Award	bar	100% aufgeschoben über mind. 4 Jahre	x		x		indiv. Ziele
Var. Barvergütung	bar	3-jähr. Betrachtungshorizont	x				indiv. Ziele
Tantieme	bar	3-jähr. Betrachtungshorizont	x				
Var. Jahresvergütung	75% bar	25% Retainer mit 2-jähr. Laufzeit	x		x		
Jahreserfolgsvergütung	50% bar, 50% Deferral	Deferral mit 3-jähr. Bemessungszeitraum	x		x		EAC für Deferral
Variable I (jähr.)	70% bar	30% in Aktien anzulegen mit mind. 4-jähr. Haltefrist, ggf. zusätzl. Matching Shares	x	x			indiv. Ziele
Tantieme	60% bar, 40% Deferral	Auszahlung Deferral 1 bzw. 2 Jahre später abhängig von Mittelfrist-Zielen	x				
Jahresbonus	bar		x	x			
Einjähr. var. Vergütung	bar		x				indiv. Ziele
STI	bar		x				

Vorstandsvergütung

FIXE VERGÜTUNG 2015 IN €

	BANDBREITE MINIMUM	BANDBREITE MAXIMUM	BILLIGUNG IM JAHR	ERMESSEN DES AR BEITERS	ANMERKUNGEN
E.ON SE	700.000	1.240.000	2013	ja	
Evonik Industries AG	600.000	1.100.000	2014	ja	
Fraport AG	300.000	415.000	2010	ja	
Freenet AG	480.000	750.000	2011	n.a.	
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	350.000	1.239.000	2016	ja	Neues LTIP ab 2016
Fresenius SE & Co. KGaA	460.000	1.100.000	2013	ja	
Fuchs Petrolub SE	n.a.	n.a.	2015	n.a.	
GEA Group AG	550.000	1.250.000	2012	ja	
Gerresheimer AG	570.000	770.000	2015	n.a.	
Gerry Weber International AG	568.000	671.000	2015	ja	
GfK SE	417.000	604.000	2015	ja	
Hannover Rückversicherungs SE	356.100	596.400	2011	ja	
HeidelbergCement AG	700.000	1.485.000	2014	ja	
Henkel AG & Co. KGaA	750.000	1.200.000	2015	ja	Zuständig Aufsichtsrat der Henkel Management AG
Hugo Boss AG	750.000	1.800.000	2016	nein	
Infineon Technologies AG	750.000	1.075.000	2014	ja	
K+S Aktiengesellschaft	400.000	680.000	2010	nein	
KION Group AG	500.000	800.000	2014	n.a.	
Klöckner & Co. SE	480.000	860.000	2016	ja	
KUKA AG	425.000	600.000	keine	n.a.	
LANXESS AG	650.000	1.200.000	2010	ja	
LEONI AG	468.000	1.000.000	2014	n.a.	
Linde AG	500.000	1.250.000	2012	ja	
MERCK KGaA	800.000	1.300.000	2012	ja	Zust. PersonalA des Geschäfterrats E. Merck KG
Metro AG	810.000	1.200.000	2015	ja	
MorphoSys AG	302.384	445.736	2011	ja	
Münchener Rück AG	487.500	1.230.000	2013	ja	
Osram Licht AG	600.000	675.000	2015	ja	

ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG 2015 - 1. KOMPONENTE

ART	FORM GEMÄßUNG	NACHHALTIGKEIT ÜBER	BETRIEBSW. PARAMETERN	STRAT. ZIELE	QUALITÄT. ZIELE	KAPITALMARKT-ZIELE	SONSTIGES
Tantieme	2/3 bar, 1/3 virt. Aktien (Deferral)	Deferral mit 4-jähr. Sperrfrist	x		x		indiv. Ziele
Tantieme	bar (50% unter Rückzahlungsvorbehalt)	Rückzahlung im Folgejahr möglich	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				
Einj. var. Vergütung	bar	Retainer möglich	x				indiv. Ziele
n.a.	n.a.	n.a.	x	x			Fuchs Value Added
Individuelle Tantieme	bar	Ziel: Nachhaltigkeit der Unternehmensführung			x		indiv. Ziele
Tantieme	bar		x				
Var. Vergütung	bar	mehrfähr. Performancezeitraum	x				indiv. Ziele
STI	bar	Beträge > 150% des Zielbonus übertragen in LTI	x		x		indiv. u. Gesamtziele
Ergebnistantieme	60% bar, 20% Bonusbank, 20% Share Awards	3-jähr. Betrachtungshorizont, Deferral über 3, Share Awards über 4 Jahre	x				
Jahresbonus	bar		x				indiv. Ziele
Jährl. var. Vergütung	bar, 35% in Henkel-Aktien anzulegen	Eigeninvestment mit 4-jähr. Haltefrist	x	x	x		persönl. Leistung
Jahresbonus	bar		x				
STI	bar		x				
Tantieme	bar		x				persön. Leistung
Jährl. var. Vergütung	bar		x				indiv. Ziele
Tantieme	bar, 50% sind in Aktien d. Ges. anzulegen	Eigeninvestment mit 3-jähr. Haltefrist	x	x	x		
Jährl. var. Vergütung	bar	mehrfähr. Entwickl. Finanz-Ziele	x				indiv. Ziele
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
Var. Vergütung	bar	3-jähr. Betrachtungshorizont	x				außerord. Einflüsse
STI	bar		x				indiv. Ziele
STI	bar		x	x	x		indiv. Ziele
Jahresperformance	bar, 50% in Aktien d. Gesell. anzulegen	4-jähr. Sperrfrist für Aktien	x		x		indiv. Leistung, Gesamtleistung
Bonus	bar		x				indiv. Leistung

Vorstandsvergütung

FIXE VERGÜTUNG 2015 IN €

	BANDBREITE MINIMUM	BANDBREITE MAXIMUM	BILLIGUNG IM JAHR	ERMESSEN DES AR	ANMERKUNGEN
ProSiebenSat1. Media SE	575.000	1.000.000	keine	ja	
Rheinmetall AG	510.000	840.000	2011	ja	
RWE AG	750.000	1.400.000	2014	ja	
Salzgitter AG	520.000	984.000	keine	n.a.	
SAP SE	700.000	1.150.000	keine	ja	Neuer RSU Milestone Plan ab 2016
SGL Carbon SE	465.000	630.000	2014	ja	
Siemens AG	1.010.000	1.878.000	2015	ja	
Software AG	441.715	697.643	2013	n.a.	
STADA AG	750.000	2.000.000	2016	n.a.	Neues Vergütungssystem ab 2016
Talanx AG	540.000	765.000	keine	ja	
ThyssenKrupp AG	700.000	1.340.000	2015	ja	
TUI AG	547.000	1.080.000	2010	ja	
Volkswagen AG	1.110.274	1345658*	2010	ja	
Vonovia SE	412.500	900.000	2014	ja	

ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG 2015 - 1. KOMPONENTE

ART	FORM GEMÄßUNG	NACHHALTIGKEIT ÜBER	BETRIEBSW. PARAMETERN	STRAT. ZIELE	QUALITÄT. ZIELE	KAPITALMARKT-ZIELE	SONSTIGES	
Performance Bonus	bar			x			indiv. Ziele	
STI	bar			x				
Tantieme	75% bar, 25% Retainer	Retainer		x	x		indiv. Ziele	
Jährl. var. Vergütung	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			indiv. Ziele	
Konzernbonus	bar	3-jähr. Betrachtungshorizont		x			indiv. Ziele	
Tantieme	bar			x	x		Nachhaltigkeitsmultiplikator	
JEV	bar			x			indiv. Ziele	
Bonus	bar	2-jähr. Betrachtungshorizont		x	x		indiv. Leistung	
Tantieme	bar			x			indiv. Ziele	

Vorstandsvergütung

ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG - 2. KOMPONENTE

	ART	FORM GEWÄHRUNG
Aareal Bank AG	Aktien-Bonus	Virtuelle Aktien mit Barausgleich
adidas AG	LITP-Bonus	bar
Allianz SE	MTB	bar
Aurubis AG	Komponente II	bar
Axel Springer SE	Langgfr. Var. Vergütung	Virt. Aktienoptionen mit Barausgleich
BASF SE	LTI-Programm	Optionsrechte mit Barausgleich
Bayer AG	Aspire I	Aktienbas. Barvergütung
Bayerische Motoren Werke AG	Leistungsantienne	bar
Beiersdorf AG	Mehrfjahres-Bonus	bar , in zwei Tranchen
Bertelsmann SE & Co. KGaA	n.a.	n.a.
Bilfinger SE	LTI	Virtuelle Aktien und Überleitung in reale Aktien, ggf. Barausgleich
Carl Zeiss Meditec AG	LTI	Genussscheine mit Barausgleich
Commerzbank AG	Erfolgsor. Vergütung, aufgeschobener Teil	Aufgeschobener Teil zur Hälfte bar, die andere Hälfte aktienbasiert mit Barausgleich
Continental AG	LTI	bar
Daimler AG	Performance Phantom Share Plan (PPSP)	Virtuelle Aktien mit Barausgleich, Eigeninvestment erforderlich
Deutsche Bank AG	LT Perform. Award	Restricted Equity Award
Deutsche Börse AG	Var. Aktienvergütung	Virtuelle Aktien mit Barausgleich
Deutsche Euroshop AG	LTI	bar
Deutsche Lufthansa AG	LTI	Aktienoptionen mit Barausgleich
Deutsche Post AG	LTIP	SAR mit Barausgleich
Deutsche Telekom AG	Variable II (LTI)	Aktien, ggf. Matching Shares
Deutz AG	LTI	Virtuelle Performance Shares mit Barausgleich, Eigeninvestment erforderlich
Drägerwerk AG & Co. KGaA	Mehrfjahresbonus	bar
Drillisch AG	LTI-Prämie	bar
Dürr AG	LTI	Virtuelle Aktien mit Barausgleich, Eigeninvestment erforderlich
E.ON SE	Share Matching Plan	Virtuelle Aktien mit Barausgleich
Evonik Industries AG	LTI	Virtuelle Aktien mit Barausgleich
Fraport AG	LSA	bar
Freenet AG	LTIP	Virtuelle 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, Aktienoptionen
Fuchs Petrolub SE	n.a.	n.a.
GEA Group AG	Mehrfjahres-Tantieme	bar

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	
Betrachtungshorizont 3 Jahre	x	x	x	x	
qualitative, kriteriengestützte Beurteilung durch den AR	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	
6-jähr. Laufzeit, 4-jähr. Wartezeit				x	
verpflichtendes Eigeninvestment, 4 Jahre Wartezeit u. 4 Jahre Haltepflicht				x	zusätzliches Eigeninvestment von bis zu 20% der Jahrestantieme möglich
5-jähr. Performance-Zeitraum				x	Eigeninvestment erford.
3-jähr. Betrachtungshorizont	x	x	x	x	Innovationsleistung
2-jähr. Betrachtungshorizont	x	x	x		Entwicklung Unternehmenswert
n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
3-jähr. Performance-Periode	x	x		x	
3-jähr. Betrachtungshorizont					Eigenkapitalquote >20%
5-jähr. Betrachtungshorizont, 1-jähr. Wartezeit für aktienbasierten Anteil	x		x	x	indiv. Ziele
4-jähr. Laufzeit				x	durchschn. CVC, indiv. Ziele
4-jähr. Laufzeit	x	x		x	Umsatzrendite im Vgl. zu Peer Group
3-jähr. Performance-Zeitraum, 4,5-jähr. Deferral und 6-monat. Haltefrist	x		x	x	RTSR im Vgl. zu Peer Group
3-jähr. Performance-Zeitraum				x	
5-jähr. Performance-Zeitraum				x	
4-jähr. Wartezeit				x	
4-jähr. Wartezeit				x	
4-jähr. Bemessungszeitraum	x		x	x	
4-jähr. Wartezeit				x	
3-jähr. Performance-Zeitraum	x	x			
5-jähr. Betrachtungshorizont	x				
3-jähr. Betrachtungshorizont	x			x	
4-jähr. Laufzeit	x			x	indiv. Ziele
4-jähr. Performance-Zeitraum				x	
3-jähr. Performance-Zeitraum			x	x	
				x	
3-jähr. Wartezeit				x	
4-jähr. Wartezeit	x			x	
n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Vergangene 3 GJ	x				

Vorstandsvergütung

ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG - 2. KOMPONENTE

	ART	FORM GEWÄHRUNG
Gerresheimer AG	Langfr. Var. Vergütung	bar
Gerry Weber International AG	Tantieme	bar
GfK SE	LTI (1)	Virtuelle Aktien mit Barausgleich
Hannover Rückversicherungs SE	Geschäftsbereichsbonus	60% bar, 20% Bonusbank, 20% Share Awards
HeidelbergCement AG	Langfristbonus Managementkomponente	bar
Henkel AG & Co. KGaA	LTI	bar
Hugo Boss AG	Mehrjahresbonus	bar
Infineon Technologies AG	MIT	bar
K+S Aktiengesellschaft	LTI	bar
KION Group AG	LTI	Performance Shares mit Barausgleich
Klöckner & Co. SE	LTI	Virtuelle Aktienoptionen mit Barausgleich
KUKA AG	Performance Phantom Share Programm	Phantom Shares mit Barausgleich, 25% des Betrags sind in KUKA-Aktien anzulegen
LANXESS AG	Long Term Performance Bonus	bar
LEONI AG	Mehrjahresbonus	bar
Linde AG	LTIP 2012	Optionsrechte mit Eigeninvestment, Matching Shares, ggf. Barausgleich
MERCK KGaA	LTIP	Virtuelle Aktien mit Barausgleich, Eigeninvestment (10% v. Fixum) notwendig
Metro AG	LTI	bar
MorphoSys AG	LTI	Performance-Aktien
Münchener Rück AG	Mehrjahres-Performance	bar, 25% sind in Aktien der Gesellschaft anzulegen
Osram Licht AG	Langfr. aktienbas. Vergütung	Stock Awards
ProSiebenSat1. Media SE	Aktientantieme-Programm	Performance Share Units zur Umwandlung in Stammaktien
Rheinmetall AG	LTI	z.T. bar, z. T. Aktien
RWE AG	MTIP	bar
Salzgitter AG	entfällt	entfällt
SAP SE	LTI	Restricted Share Units
SGL Carbon SE	LTI	Virtuelle Aktien mit Barausgleich
Siemens AG	Langfr. aktienbas. Vergütung	Stock Awards, nach Sperrfrist Siemens-Aktien, ggf. Barausgleich
Software AG	Phantom Share Programm	Virtuelle Aktien mit Barausgleich
STADA AG	Langzeitsonderversgütung	bar
Talanx AG	Geschäftsbereichsbonus	Bonusbank
ThyssenKrupp AG	LTI	Virtuelle Aktien mit Barausgleich
TUI AG	LTI	Virtuelle Aktien mit Barausgleich
Volkswagen AG	LTI	bar
Vonovia SE	LTIP	Virtuelle Aktien mit Barausgleich

ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG - 2. KOMPONENTE

NACHHALTIGKEIT ÜBER	BETRIEBSW- PARAMETER	STRAT-ZIELE	QUALITÄT-ZIELE	KAPITALMARKT- ZIELE	SONSTIGES
3-jähr. Performance-Zeitraum	x				
	x				indiv. Ziele
4-jähr. Haltefrist				x	Dividende
3-jähr. Betrachtungshorizont, Deferral über 3, Share Awards über 4 Jahre	x				
3-jähr. Performance-Zeitraum	x				
3-jähr. Performance-Zeitraum	x			x	
3-jähr. Performance-Zeitraum	x				
3-jähr. Performance-Zeitraum	x				
4-jähr. Vergleichszeitraum, 4-jähr. Performance-Zeitraum	x				
3-jähr. Performance-Zeitraum	x			x	
3 bis 5-jähr. Wartezeit				x	
3-jähr. Performance-Zeitraum, Eigeninvestment	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, Aktienanteil entsprechend zu halten	x			x	
3-jähr. Performanceperiode, 4 Jahre ab 2015/16	x		x	x	
4-jähr. Performance-Zeitraum				x	
3-jähr. Performance-Zeitraum, 2-jähr. Sperrfrist auf Aktien	x		x		indiv. Leistung, Gesamtleistung
4-jähr. Sperrfrist	x			x	
4-jähr. Haltefrist	x			x	individuelle Leistung
3-jähr. Performancezeitraum, Aktien mit 4-jähr. Haltefrist	x			x	
3-jähr. Performance-Zeitraum	x	x			
entfällt			entfällt		entfällt
3-jähr. Sperrfrist	x	x		x	
3-/4-jähr. Performancezeitraum	x			x	
3-jähr. Performance-Zeitraum, anschließende 4-jähr. Sperrfrist	x			x	indiv. Ziele
2 u. 3-jähr. Performance-Zeitraum	x			x	indiv. Ziele
3-jähr. Performance-Zeitraum	x				indiv. Ziele
3-jähr. Betrachtungshorizont	x	x		x	indiv. Ziele
3-jähr. Performance-Zeitraum	x	x		x	
4-jähr. Leistungszeitraum				x	
4-jähr. Betrachtungshorizont	x	x	x	x	
4-jähr. Performance-Zeitraum	x		x	x	

Vorstandsvergütung

UNTERNEHMEN MIT 3. KOMPONENTE

	ART	KRITERIEN
Aareal Bank AG	Aktien-Deferral (ohne Anspruch auf Auszahlung)	Wie Aktien-Bonus, aber nur 2-jähr. Haltefrist
Allianz SE	Restricted Stock Units mit Barausgl., 4-jähr. Sperrfrist	Jahresbonus, Aktienkursentwicklung
Bayerische Motoren Werke AG	Aktienbas. Vergütungsprogramm	20% der Tantiemen sind in Stammaktien zu investieren und 4 Jahre zu halten (Matching Plan, bar oder Aktien)
Beiersdorf AG	Unternehmenswertbeteiligung über Base Virtual Units	Wertentwicklung über Bestellungsperiode, 1-jähr. Haltefrist
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	Aktioptionen, Phantom Stocks mit je 4-jähr. Wartezeit	Steig. EPS oder geometrisches Mittel des bereinigten EPS, Erreichen der Konzernziele bis 2018
GEA Group AG	Langfristige Aktienkurskomponente	Entwicklung des GEA-Aktienkurses im Vgl. zu STOXX Europe TMI IE
Gerresheimer AG	Phantom Stocks mit Barausgleich	Entwicklung Aktienkurses im Vgl. zu M-Dax, 4-jähr. Sperrfrist
GfK SE	LTI (2) Virt. Aktien mit Barausgleich	Kursentwicklung, Dividende, 6-jähr. Haltefrist
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 mit 25% Eigeninvestment und 4-jähr. Haltefrist, dann 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	EVA, Börsenkapitalisierung
ProSiebenSat1. Media SE	MTI, 3-jähr. Planlaufzeit, Barauszahlung	Recurring EBITDA, Umsatz
RWE AG	Performance Shares mit Barausgleich, Wartezeit 4, optional 5 Jahre	Performance der RWE Stammaktien mindestens 25% besser als STOXX Europe 600 Utilities
Software AG	MIP IV: Beteiligungsrechte; MIP V: Aktienäquivalente	Steigerung Umsatz mit neuen Produkten Kurssteigerung um mind. 30%
Talanx AG	Individualbonus (Talanx Share Awards mit 4 jähr. Haltefrist)	individ. qualitative und quantitative Ziele
ThyssenKrupp AG	Bonus nach Entscheidung des Aufsichtsrats, 55% Umwandlung in Wertrechte mit 3-jähr. Sperrfrist	Funds from Operations/Total Debt

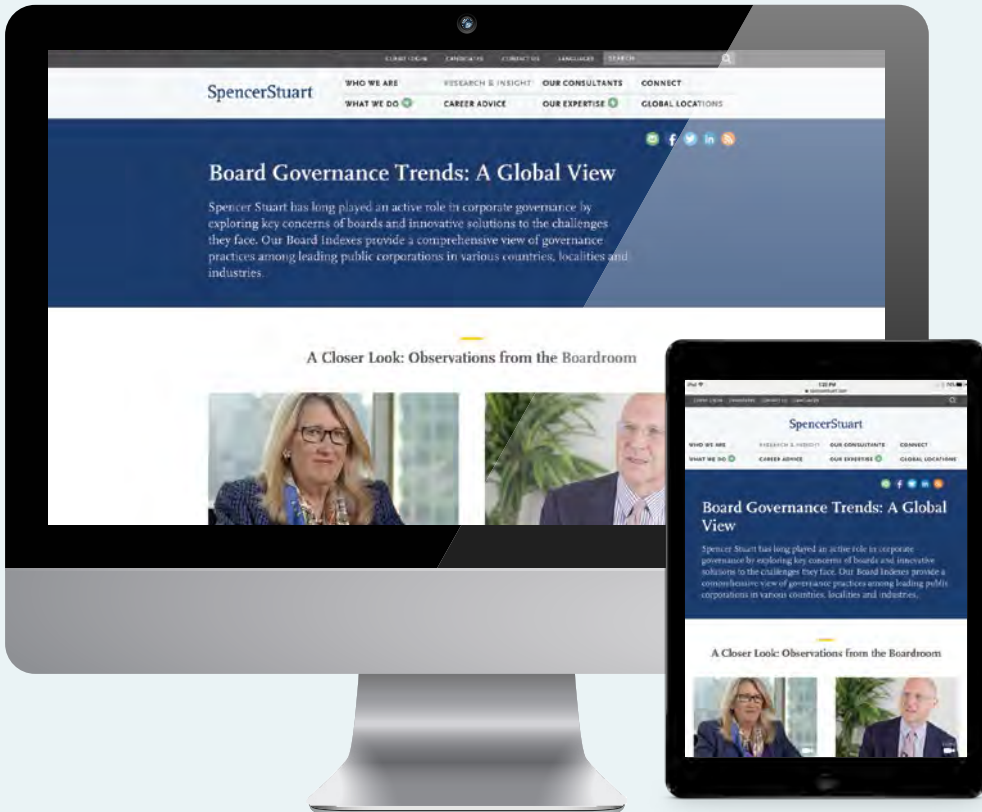
SONSTIGE REGELUNGEN

	ART	BESONDERHEITEN
Axel Springer SE	Share Ownership Guidelines	Für je 10 Optionsrechte eine Springer-Aktie als Eigeninvestment zu halten. Bei Verfügung über diese Aktien vor Ausübung der Optionen verfallen die Optionsrechte im gleichen Verhältnis.
Bayer AG	Share Ownership Guidelines	Jeder Vorstand muss Bayer-Aktien im Wert von 100% (VV 150%) des Fixums (Aufbauzeit 4 Jahre) bis Ablauf der Bestellung halten. Gewährte virt. Aktien werden angerechnet.
Bayerische Motoren Werke AG	Sonderzahlung	Möglichkeit im Rahmen der Angemessenheit, kein Anspruch
Beiersdorf AG	Covered Virtual Units	Eigenbeteiligung Unternehmenswertentwicklung; Matching Virtual Units in gleicher Höhe, Auszahlung je nach Marktanteilen in europ. Kernmärkten (Hautpflege)
Bilfinger SE	STI 2015 und 2016	Für neue Vorstandsmitglieder vertraglich geregelt
Continental AG	Anerkennungsbonus im Einzelfall	Ergänzend zum Performance Bonus, ebenfalls aufgeteilt in Sofortzahlung und Deferral
Daimler AG	Stock Ownership Guidelines	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 (Aufbauzeit 2 Jahre bzw. 3 Jahre für den Vorsitzenden)
Deutsche Lufthansa AG	Indiv. Leistungsantienne	Bei schwachen oper. Ergebnissen wegen außerord. exogenen Einflüssen kann eine indiv. Leistungsantienne gezahlt werden.
E.ON SE	Sondertantienne	möglich nach Entscheidung des AR
Fraport AG	Share Ownership Guidelines	Jedes Vorstandsmitglied muss über den Zeitraum des Dienstvertrags 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.
GEA Group AG	Sondertantienne	möglich nach Entscheidung des AR
Gerry Weber International AG	Leistungsantienne	möglich nach Entscheidung des AR
KUKA AG	Share Ownership Guidelines	Aktienkaufverpflichtung von bis 25% des Bruttoerlöses aus dem Phantom Share Programm bis festgelegte Aktienzahl erreicht ist, zu halten bis Ende des Dienstverhältnisses.
LEONI AG	Aktienhaltevorschriften	50% des Barbetrags der 3. Komponente sind Leoni-Aktien anzulegen und 50 Monate zu halten.
Metro AG	Sonderprämie	nach Ermessen des AR möglich
Osram Licht AG	Share Ownership Guidelines	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	Aktienhaltevorschriften	Vorstandsmitglieder müssen 85% (Vorsitzender 100%) des Fixums in SGL-Carbon-Aktien halten (Aufbauphase 4 Jahre).
Siemens AG	Share Ownership Guidelines	Vorstandsmitglieder müssen 200% (Vorsitzender 300%) des Fixums dauerhaft in Siemens-Aktien halten (4-jähr. Aufbauphase).
Volkswagen AG	Sonderregelung	30% des LTI 2015 werden zurückbehalten und in virt. Vorzugsaktien umgewandelt, die 3 Jahre zu halten sind. Auszahlung bei Kurssteigerung um >=25%.

Abkürzungsverzeichnis

A	Österreich	N	Norwegen
AUS	Australien	NL	Niederlande
B	Belgien	NZ	Neuseeland
BG	Bulgarien	P	Portugal
BR	Brasilien	PL	Polen
CDN	Kanada	Q	Qatar
CH	Schweiz	RC	Republik China (Taiwan)
CHN	China (Volksrepublik)	RO	Rumänien
CO	Kolumbien	RUS	Russland
CY	Zypern	S	Schweden
CZ	Tschechien	SK	Slowakei
DK	Dänemark	SGP	Singapur
E	Spanien	SLO	Slowenien
EST	Estland	SRB	Serbien
ET	Ägypten	TR	Türkei
F	Frankreich	USA	USA
FIN	Finnland	ZA	Südafrika
FL	Liechtenstein		
GB	Großbritannien	Sonstige Abkürzungen	
GR	Griechenland	AR	Aufsichtsrat
H	Ungarn	ARV	Aufsichtsratsvorsitzender
HR	Kroatien	AV	Arbeitnehmervertreter
I	Italien	exV	vormaliger Vorstand desselben Unternehmens
IL	Israel	GJ	Geschäftsjahr
IND	Indien	HR	Personalpolitik
IRL	Irland	KV	Anteilseignervertreter
J	Japan	n.a.	nicht angegeben
KSA	Saudi-Arabien	PräsA	Präsidialausschuss
KWT	Kuwait	Telko	Telefonkonferenz
L	Luxemburg	VV	Vorstandsvorsitzender
LT	Litauen	Wiss.	Wissenschaft
LV	Lettland		
M	Malta		
MA	Marokko		
MAL	Malaysia		
MC	Monaco		

Board Governance Trends: A Global View



Spencer Stuart has launched a new 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

Visit spencerstuart.com for more information.

Amsterdam
Atlanta
Bangalore
Barcelona
Beijing
Bogota
Boston
Brussels
Buenos Aires
Calgary
Chicago
Copenhagen
Dallas
Dubai
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