



Aufsichtsratsqualifikationen in Umsetzung der Empfehlungen der Regierungskommission

Daniela Weber-Rey

29. November 2011

C L I F F O R D
C H A N C E

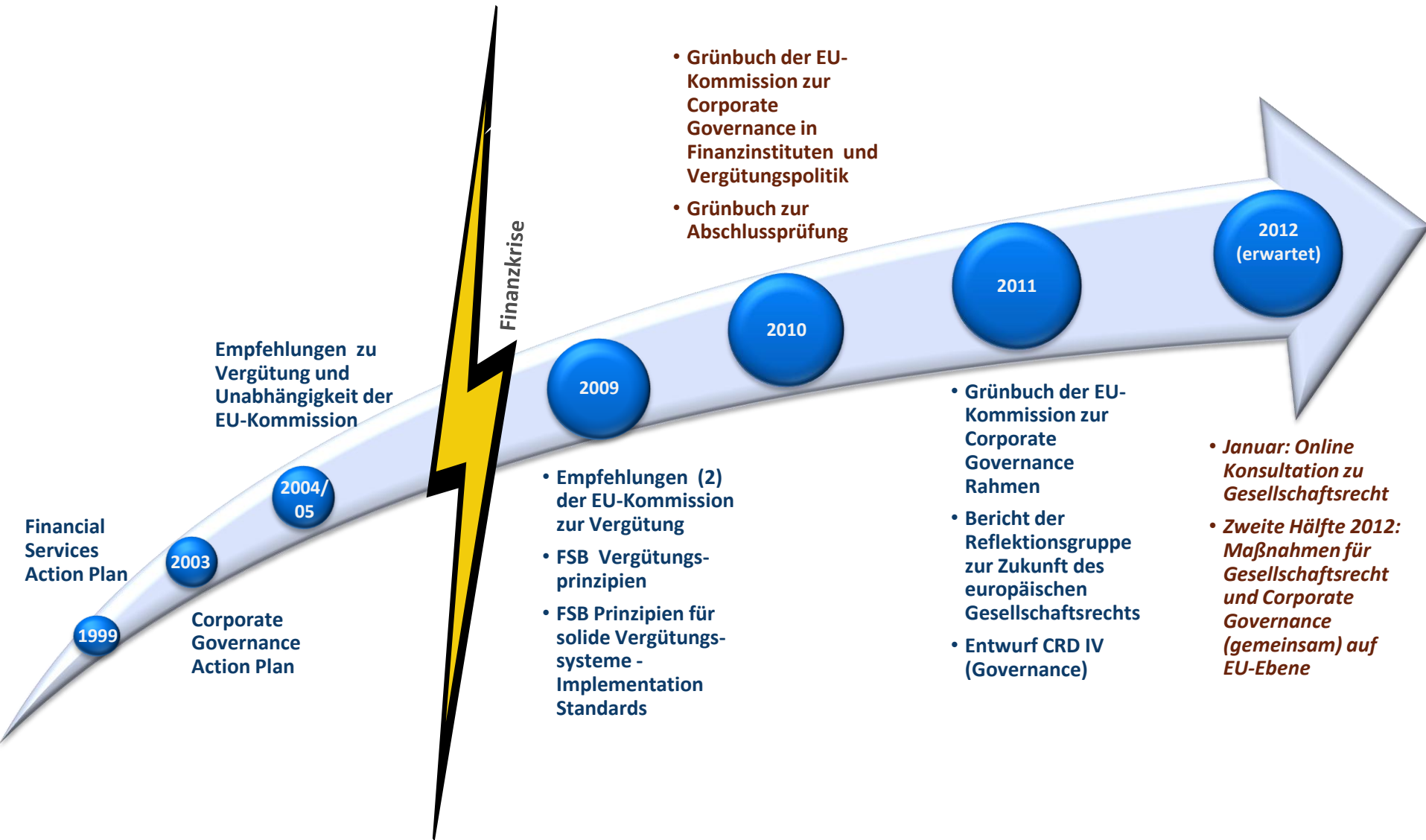
German CFA Society



Disclaimer

Die Ausführungen des vorliegenden Vortrags stellen ausschließlich die persönliche Ansicht des Verfassers dar, und nicht notwendigerweise die Auffassungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex oder der Sozietät Clifford Chance.

Entwicklungen in Europa



Corporate Governance Grünbücher 2010 und 2011

Bereich	Grünbuch 2010		Grünbuch 2011
	Unternehmen des Finanzsektors	Börsennotierte Unternehmen	Börsennotierte Unternehmen
Verwaltungsrat	X	X	X
Risikomanagement	X		X
Externe Revisoren	X		
Aufsichtsbehörden	X		X
Aktionäre	X	X	X
Vergütung	X	X	X
Interessenkonflikte	X	X	X
	Grünbuch 2010		Grünbuch 2011

EU Corporate Governance Konsultation 2011

- Grünbuch zum Europäischen Corporate Governance-Rahmen vom 5. April 2011 → Konsultation zu bestimmten Kern-Corporate Governance Themen

Themenkomplexe		
Verwaltungsrat (Aufsichtsrat)	Aktionäre	Comply or Explain
<ul style="list-style-type: none">● Zusammensetzung● Verbesserung der Arbeit● Vergütung● Risk Governance	<ul style="list-style-type: none">● Langfristiges Shareholder Engagement● Rolle der Berater für die Stimmrechtsvertretung (proxy advisors)	<ul style="list-style-type: none">● Qualität der Erläuterungen● Überwachung der Einhaltung

- Frist zur Stellungnahme endete am 22. Juli 2011
- Ergebnisse am 15. November 2011 veröffentlicht

Aufsichtsräte: Konsultationsthemen

Zusammensetzung

- Berücksichtigung der Geschäftstätigkeit
- Unterschiedliche berufliche Profile
- Vielfalt zur Bekämpfung von Gruppendenken

Rolle des Vorsitzenden

- Trennung der Aufgaben und Zuständigkeiten des Vorsitzenden des Aufsichtsrats und des Vorsitzenden der Geschäftsleitung

Verfügbarkeit

- Wachsende Komplexität erfordert mehr Zeit
- Berücksichtigung der Situation der Person und des Unternehmens
- Mindestzeit / Beschränkung anderer Verpflichtungen

Beurteilung

- Verfügbarkeit und Qualität der vom Aufsichtsrat erhaltenen Informationen / Mitwirkung der Geschäftsleitung
- Einsatz eines externen Beraters

Vergütung

- Offenlegung der Vergütungspolitik, der einzelnen Vergütungen und des Berichts über die Umsetzung der Vergütungspolitik
- Abstimmung der Aktionäre über die Vergütungspolitik

Risikogovernance

- Aufsichtsrat soll Risikoprofil abzeichnen
- Risikokultur und wirksame Handhabung der Risiken
- Klare Zuordnung der Rollen aller am Risikomanagement beteiligten Parteien

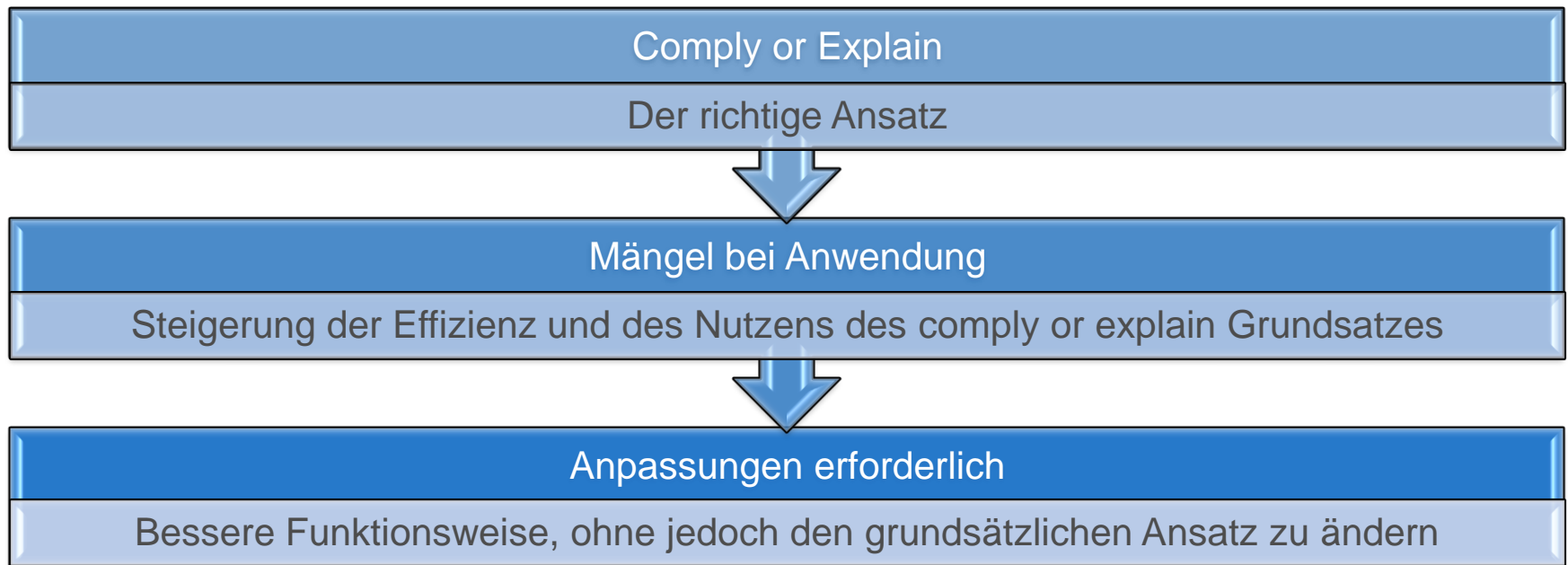
Aktionäre: Konsultationsthemen

Engagement	• Förderung des Engagements der Aktionäre zur Verbesserung der Governance
Kurzfristiges Denken	• Förderung von längerfristigen Anlagestrategien
Verhältnis zwischen institutionellen Anlegern und Vermögensverwaltern	• Anreizstrukturen und Leistungsbewertung von Vermögensverwaltern anknüpfen an langfristige Leistungen
Interessenkonflikte	• Bekämpfung von Interessenkonflikten, um Engagement zu fördern
Zusammenarbeit zwischen Aktionären	• Abbau der bestehenden Hindernisse zur Zusammenarbeit zwischen Aktionären
Proxy advisors	• Größere Transparenz und bessere Handhabung von Interessenkonflikten
Identifikation der Aktionäre	• Richtiges Maß an Transparenz
Schutz der Minderheitsaktionäre	• Bessere Schutzrechte insb. bei Unternehmen mit einem beherrschenden Aktionär
Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern	• Förderung der Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern

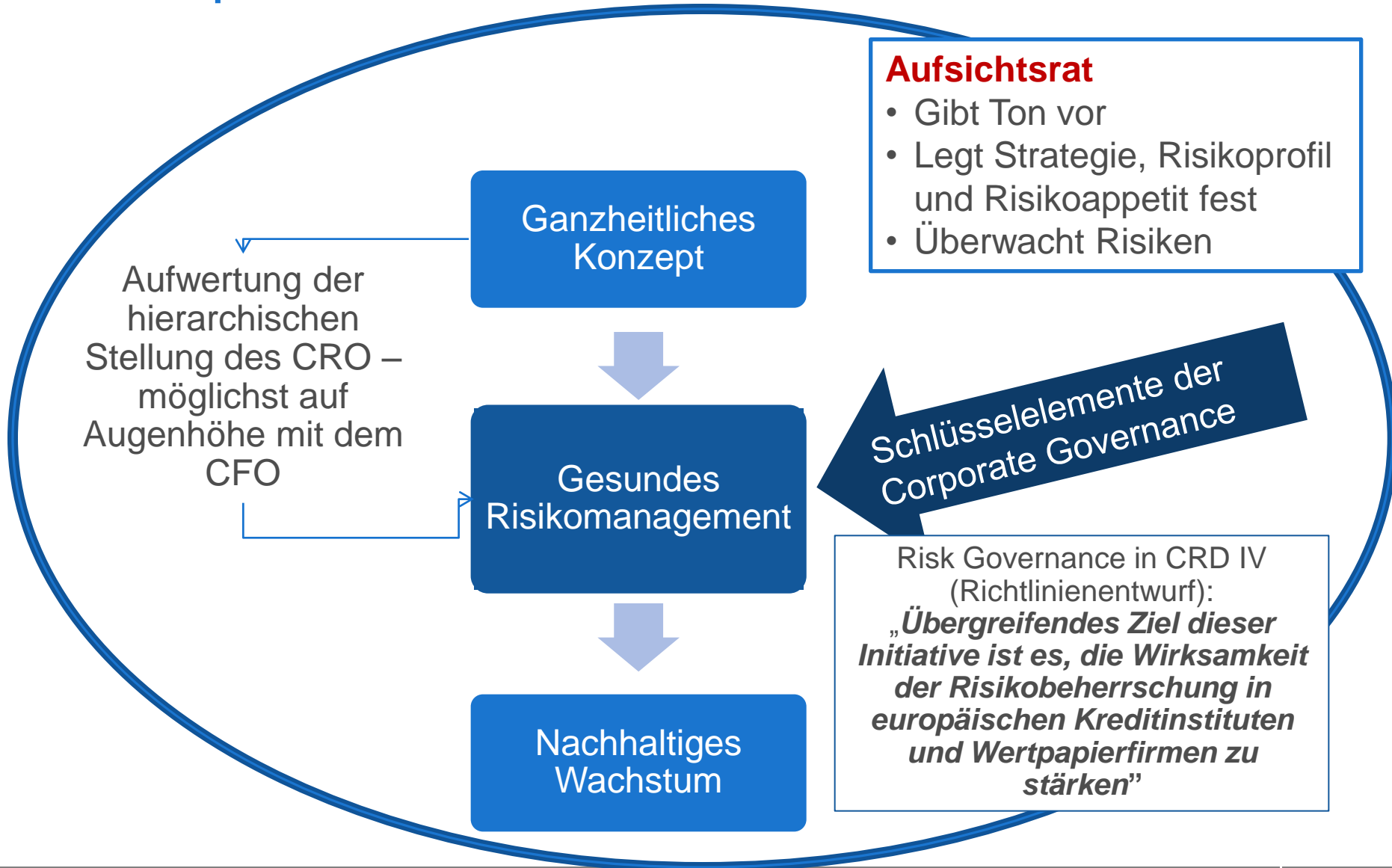
Comply or explain

Konsultationsthemen auf einen Blick

- Qualität der Erläuterungen in der Corporate Governance
- Überwachung der Transparenzpflichten



Risikopolitik im Grünbuch 2010



Risikopolitik im Grünbuch 2011 - I

- Alle Unternehmen sollten eine zweckmäßige Risikokultur und Vorkehrungen zur wirksamen Handhabung der Risiken vorsehen
- Kein Pauschalrisikomodell für alle Unternehmensformen
- Eine angemessene Beaufsichtigung der Risikomanagementprozesse durch den Aufsichtsrat ist von ausschlaggebender Bedeutung

Risikopolitik im Grünbuch 2011 - II

- Die Risikopolitik muss vom Aufsichtsrat für die gesamte Organisation festgelegt werden, um wirksam und konsistent zu sein
- Die Rollen und Zuständigkeiten sämtlicher am Risikomanagementprozess beteiligter Parteien müssen klar definiert werden
- Risikokohärenz als Überwachungsaufgabe für den Aufsichtsrat

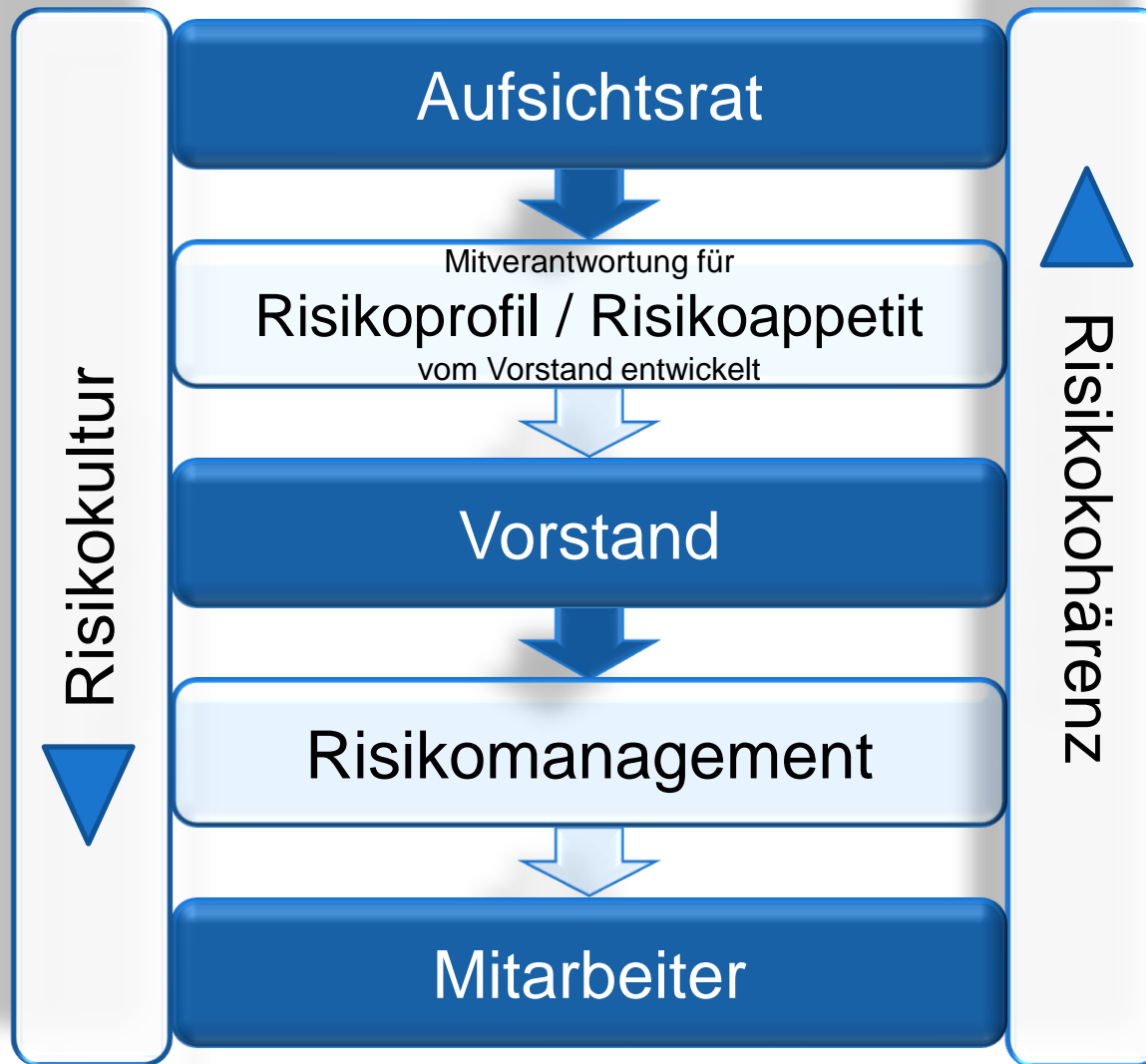
Risikokultur im Unternehmen



Verankerung der Risikopolitik in der Risikomanagement-Struktur

- Risikokultur als Priorität der Geschäftsleitung
 - Risk Governance
- Verbreitung der Risikokultur durch die gesamte Organisation
- Angemessenes Risikobewusstsein bei allen Mitarbeiter des Unternehmens
- Einhaltung der internen Vorgaben
- Konsistentes Nachhalten

Risk Governance - *tone from the top*



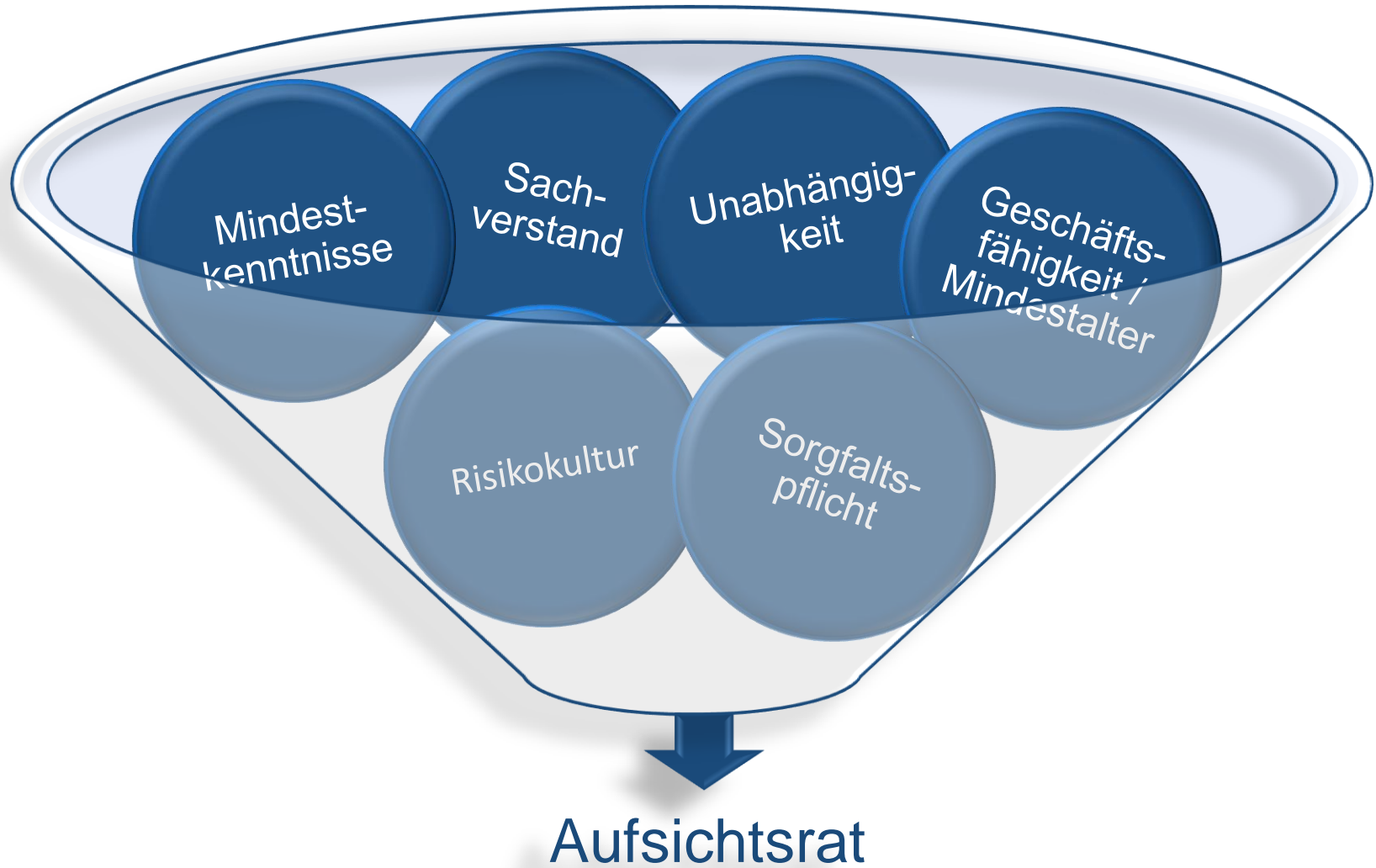
Risk Governance

Risk Governance und neue Verortung der Beziehungen zwischen

- CRO und CFO
- CRO und CEO
- CRO und Vorstand
- CRO und Aufsichtsrat / Risikoausschuss erforderlich – für den Finanzsektor

und darüber hinaus?

Persönliche und fachliche Anforderungen



Persönliche und fachliche Anforderungen

■ Empfehlungen DCGK

- Aufsichtsrat insgesamt mit erforderlichen Kenntnissen, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen
- Fort- und Weiterbildung unterstützen
 - Eigenverantwortlichkeit des Aufsichtsratsmitglieds
- Festzulegende Altersgrenze berücksichtigen
- Ausreichende Anzahl unabhängiger Mitglieder
 - Selbsteinschätzung
- Offenlegung (potentieller und eingetretener) Interessenkonflikte
- Berücksichtigung der Vielfalt (Diversity), insb. Internationalität und Frauenbeteiligung
 - Dreistufenplan

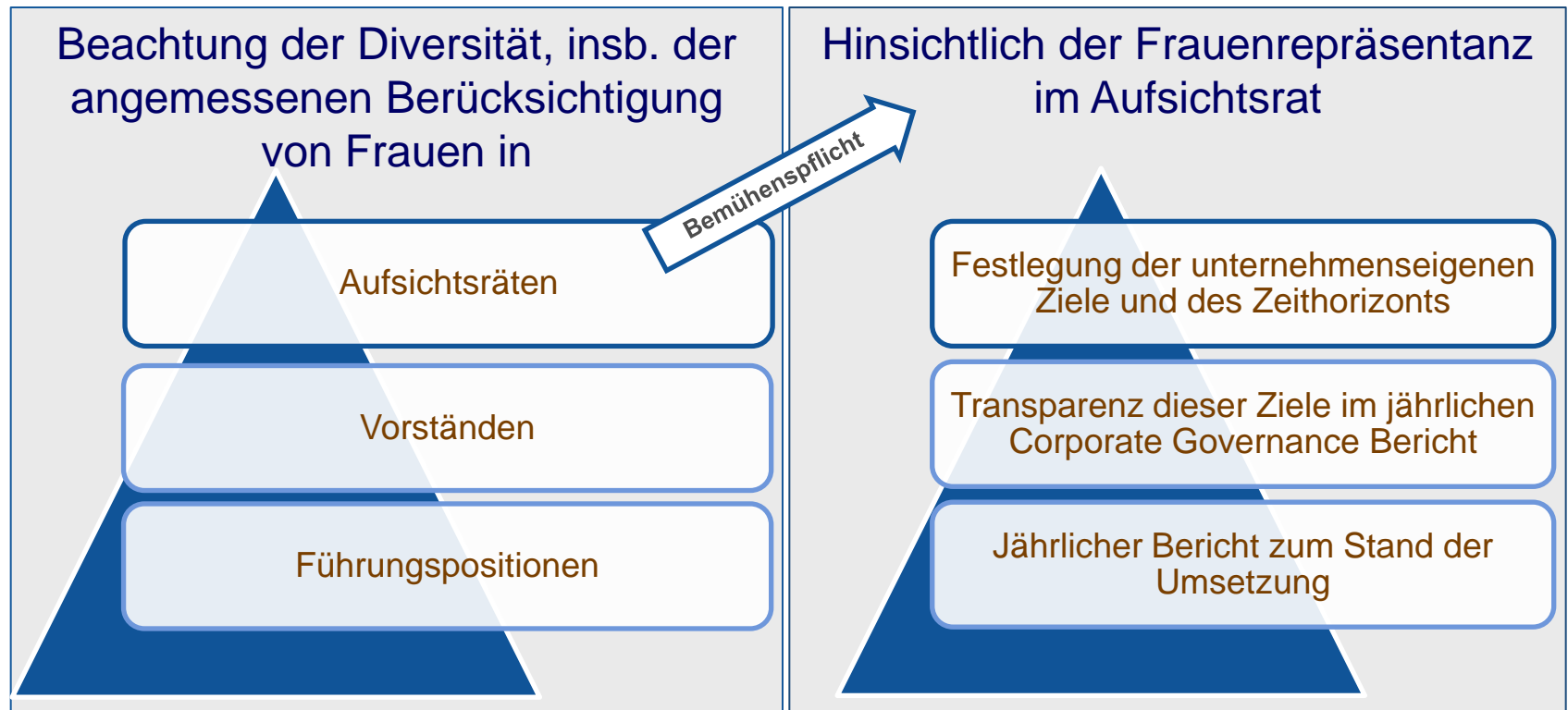
Unabhängigkeit und Interessenkonflikte - Systematik

- Verhältnis von Unabhängigkeit und Interessenkonflikten
 - Ziffer 5.4.2 DCGK nicht klar genug
 - Mangelnde Unabhängigkeit bedeutet eine **abstrakte Gefährdung** (Stufe 1), ein Interessenkonflikt eine **konkrete Gefährdung** (Stufe 2) und ein tatsächlicher Sorgfaltspflichtverstoß eine **Verletzung** des Unternehmenswohls (Stufe 3)
 - Nur weil es ein solches **Stufenverhältnis** gibt, kann einem **Vertreter des Großaktionärs** zwar die Unabhängigkeit fehlen, muss er aber nicht zugleich einem dauernden Interessenkonflikt unterliegen

Dreistufenplan zur Frauenrepräsentanz

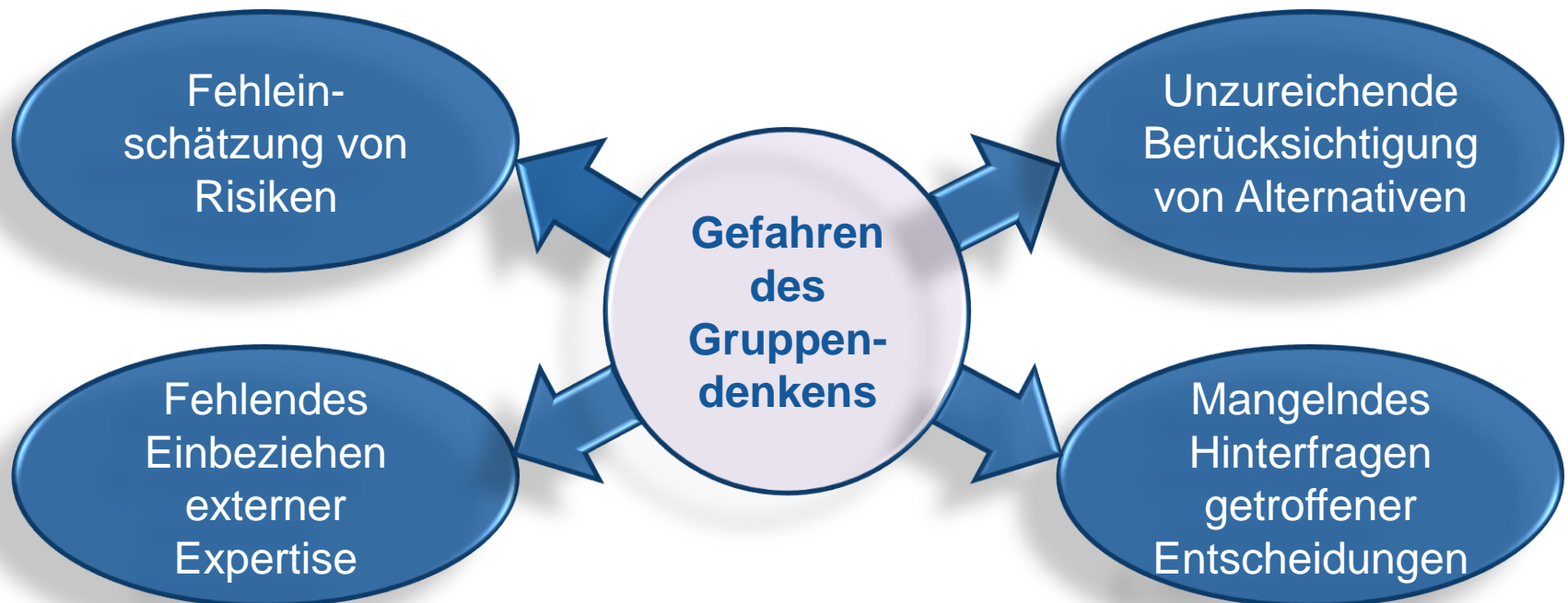
Kodex-Empfehlung (2010) zur Diversität

Dreistufenplan in doppelter Hinsicht



Independence in Mind

Durchsetzungsvermögen und Widerspruchsbereitschaft –
Capacity to challenge



Group Think and Challenges

- UK Corporate Governance Code
 - “Non-executive directors should constructively challenge” management decisions
- Grünbuch 2010 zur Corporate Governance in Finanzinstituten
 - Fähigkeit „die Geschäftsführung wirksam zu kontrollieren und eine kontradiktorische Analyse der ihnen zur Genehmigung vorgelegten Maßnahmen oder strategischen Orientierungen vorzunehmen“

Group Think and Challenges

- Grünbuch 2011 zum Europäischen Corporate Governance Rahmen
 - „Es bedarf leistungsfähiger, wirksamer Verwaltungsräte, die der jeweiligen Geschäftsführung Paroli bieten können,“
 - „Geschlechterspezifische Erfahrungen können wirksam [dem] 'Gruppendenken' [entgegenwirken] und neue Ideen auf den Plan rufen“

Group Think and Challenges

■ CRD IV

- „Um Gruppendenken zu vermeiden und zentrale Herausforderungen besser angehen zu können, sollte die Zusammensetzung der Leitungsgremien der Kreditinstitute hinsichtlich Alter, Geschlecht, Herkunft, Ausbildungs- und Berufshintergrund hinreichend diversifiziert sein, damit verschiedenen Auffassungen und Erfahrungen Rechnung getragen wird“

Zukunft des Aufsichtsrats

Die Anforderungen an den Aufsichtsrat sind in den letzten Jahren stets gestiegen

Tätigkeit der Aufsichtsräte wandelt sich von einer Kontrolltätigkeit hin zu einer Mitunternehmerschaft

Die Betonung der Rolle der Aufsichtsräte im Hinblick auf die Risikopolitik setzt neue Akzente in dieser Entwicklung

Die Erweiterung der Aufgaben stellt größere Anforderungen an die fachliche Qualifikation und an den zeitlichen Einsatz

Daniela Weber-Rey, LL.M., Frankfurt



Daniela Weber-Rey, LL.M.

Mainzer Landstraße 46
60325 Frankfurt am Main
Deutschland

Tel +49 69 7199-1551

Fax +49 69 7199-4000

E: daniela.weber-rey@cliffordchance.com

Partnerin im Frankfurter Büro von Clifford Chance seit 1989. Mitglied des Partnership Council seit Mai 2010. 1984 als Anwältin zugelassen. LL.M. Columbia University 1985 und zugelassen als Attorney-at-Law in New York seit 1986.

Daniela Weber-Rey berät hauptsächlich deutsche und internationale Mandanten – meist große internationale Unternehmen, Banken und Versicherungen, andere Finanzdienstleister, institutionelle Anleger und kommunale Unternehmen – in den Bereichen Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht bei Unternehmenskäufen (M&A), einschl. Restrukturierungen und öffentlichen Übernahmen, mit einem gewissen Schwerpunkt auf Unternehmen der Versicherungs- und Finanzbranche sowie des Energiesektors.

Seit 2005 ist sie wiederholt Mitglied von Sachverständigen-Gremien bei der EU-Kommission. Am 21. Mai 2008 ist sie in den Verwaltungsrat der BNP Paribas, Paris, gewählt worden und seit Juli 2008 ist sie Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. Seit März 2011 ist Daniela Weber-Rey Beiratsmitglied (stakeholder) der Europäischen Aufsichtsbehörde für Versicherungen und die betriebliche Altersversorgung EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority).

Sie veröffentlicht regelmäßig zu den Themen Gesellschaftsrecht und Corporate Governance, M&A/Übernahmen und Kapitalmarktrecht, zum Aufsichtsrecht (Regulatory) und (Rück-) Versicherungsrecht sowie zu den Entwicklungen im Finanzsektor und hält Vorträge zu diesen Themen in englischer, deutscher und französischer Sprache.



Aufsichtsratsqualifikationen in Umsetzung der Empfehlungen der Regierungskommission

www.cliffordchance.com

Clifford Chance, Mainzer Landstraße 46, 60325 Frankfurt am Main, Germany
© Clifford Chance 2010
Clifford Chance Partnerschaftsgesellschaft von Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern,
Steuerberatern und Solicitors ·
Sitz: Frankfurt am Main · AG Frankfurt am Main PR 1000