



Legal Update #18/2024

Update Vorstandsvergütung nach ARUG II und
Effizienzprüfung Aufsichtsrat 2024

Vorstellung & Agenda

Referenten



Dr. Lars Hinrichs, LL.M. (Stockholm University)
Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Employment & Pensions
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner

Tel.: +49 40 3785 3828
E-Mail: lhinrichs@deloitte.de



Dr. Volker Schulenburg
Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Corporate & M&A
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Handels- und
Gesellschaftsrecht, Partner

Tel.: +49 40 3785 3824
E-Mail: schulenburg@deloitte.de



Prof. Dr. Arno Probst
Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Audit & Assurance
Wirtschaftsprüfer, Partner
Lead Center für Corporate Governance

Tel.: +49 40 3208 04775
E-Mail: aprobst@deloitte.de

Agenda

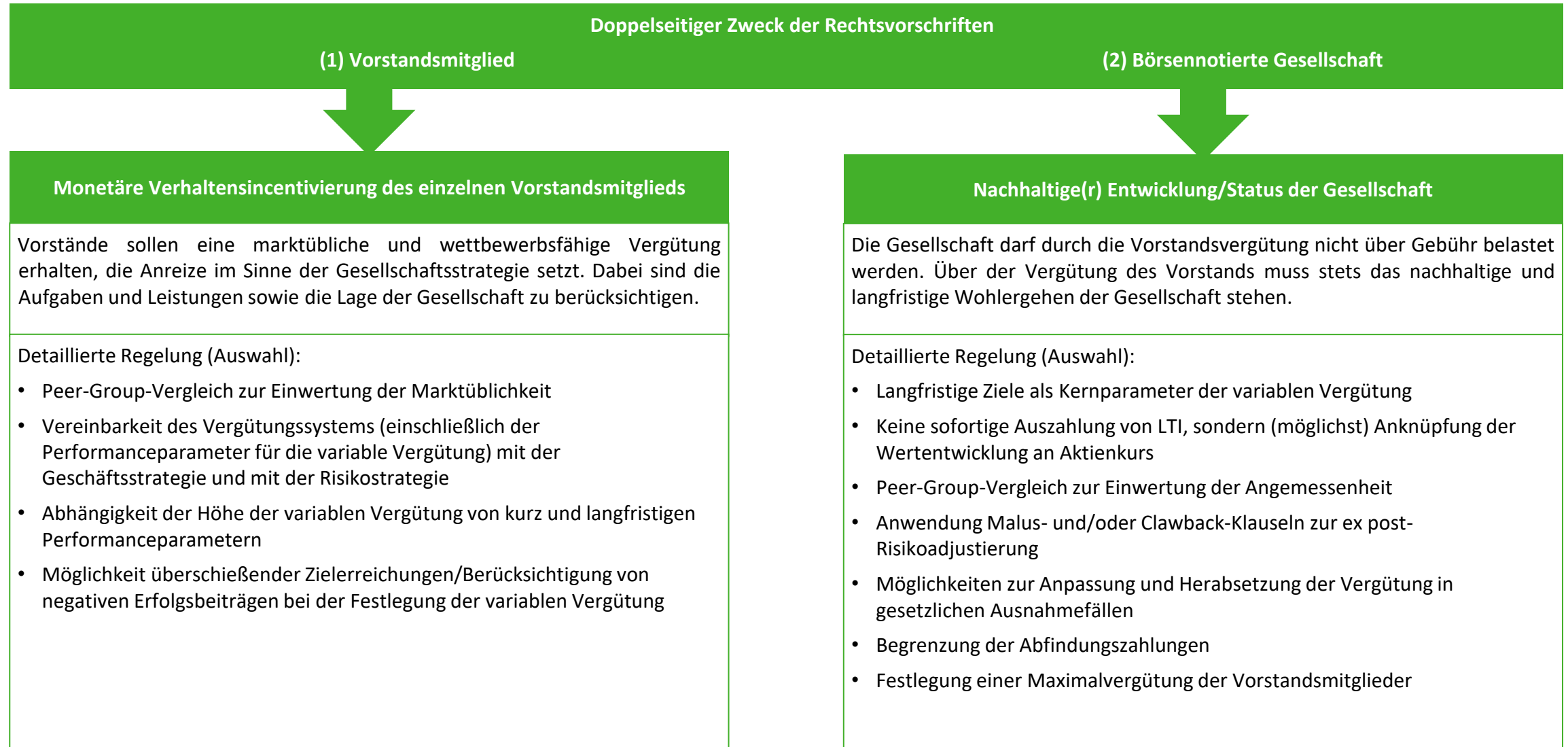
- I. Update Vorstandsvergütung nach ARUG II 2024
- II. Update Effizienzprüfung Aufsichtsrat 2024
- III. Q&A



I. Update Vorstandsvergütung nach ARUG II 2024

I. Update Vorstandsvergütung nach ARUG II 2024

Einführung: Telos der gesetzlichen Rahmenbedingungen – zweidimensionale Betrachtungsweise



I. Update Vorstandsvergütung nach ARUG II 2024

Resümee der ersten Say on Pay-Saison in fünf Thesen

Die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben des § 87a AktG (unter Berücksichtigung der Empfehlungen des DCGK) ist aus operativer Sicht generell handelbar – und zugleich auf das einzelne Vergütungssystem bezogen vorzunehmen (= „One size does not fit all“).

Größere Herausforderungen (mit einer Überarbeitung des Vorstandsvergütungssystems noch während der laufenden Saison) waren im Einzelfall unter anderem zu verzeichnen (i) in der tatsächlichen operativen Anwendung von einzelnen STI-/LTI-Performanceparametern, (ii) im Verständnis einzelner Stakeholder (v.a. aus dem Aktionärskreis) über die Geeignetheit einzelner Vergütungsparameter und dem Folge-Abstimmungsverhalten in den Beschlüssen über den Vergütungsbericht, und (iii) in der nicht vollständigen Berücksichtigung erforderlicher Flexibilität bei relevanten außerplanmäßigen Modifizierungen der strategischen und/oder der operativen Geschäfts- und Risikostrategie.

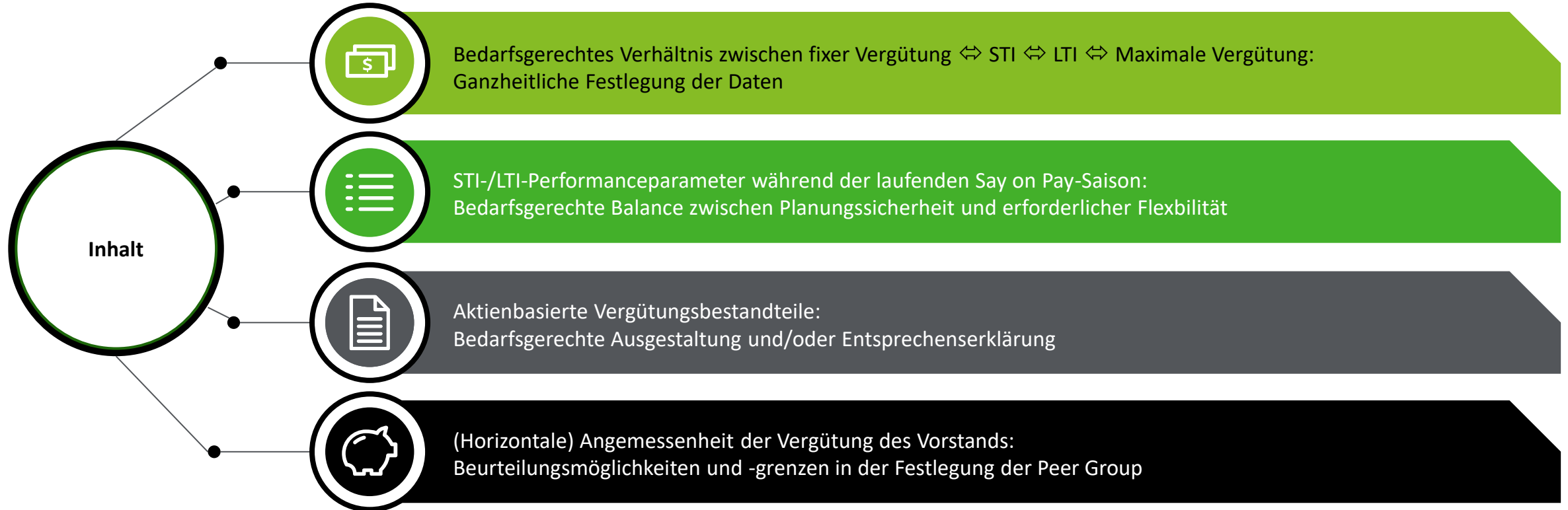
Eine möglichst frühzeitige enge Abstimmung des Vergütungssystems und auch der jährlichen Vergütungsberichte mit dem Abschlussprüfer hat sich in der Praxis bewährt.

Stimmrechtsberater haben in ihren Abstimmungsrichtlinien die Erwartungshaltungen an die inhaltliche Ausgestaltung der Vergütungssysteme während der Saison weiter verfeinert und operativ nachvollziehbar(er) artikuliert.

Bei der Umsetzung der Vergütungssysteme in die Vorstandsdiensverträge hat sich eine synchrone Vorgehensweise (= „Alle zugleich“) mit einer korrespondierenden Sprechklausel im Vorstandsdiensvertrag bei Vertragsverlängerungen während der laufenden Saison etabliert.

I. Update Vorstandsvergütung nach ARUG II 2024

Inhaltliche Ausgestaltung: Vier ausgewählte Themenbereiche



I. Update Vorstandsvergütung nach ARUG II 2024

Bedarfsgerechtes Verhältnis zwischen fixer Vergütung ↔ STI ↔ LTI ↔ Maximale Vergütung

Normative Grundlagen

- (1) Transparenzgebot (G.1 DCGK, § 87a Abs. 1 S. 2 Nr. 3 AktG): Festlegung der relevanten Anteile der einzelnen Vergütungsbestandteile an der Gesamtvergütung
- (2) Nachhaltige Wertentwicklung-Gebot (G.6 DCGK): LTI-Anteil sollte größer sein als STI-Anteil an der (Ziel-)Gesamtvergütung
- (3) Vergütungsstrategie folgt Geschäfts- und Risikostrategie (§ 87a Abs. 1 S. 2 Nr. 2 AktG): Strategische Ausrichtung hat sich auch in der Festlegung der Anteile der einzelnen Vergütungsbestandteile an der Gesamtvergütung wider zu spiegeln

Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Vergütungssysteme (unter Berücksichtigung der Empfehlungen der Stimmrechtsberater)

- (1) Festlegung der relevanten Anteile der einzelnen Vergütungsbestandteile korreliert unmittelbar mit der Höhe der (Ziel-)Gesamtvergütung und ist damit eng verknüpft mit der horizontalen Angemessenheit und der vertikalen Angemessenheit (§ 87 Abs. 1 S. 1 AktG)
- (2) Anteil des LTI-Anteils an der Gesamtvergütung korreliert mit der Dauer seiner Referenzperiode (die unter anderem mit der Laufzeit des einzelnen Vorstandsdienstvertrags verknüpft ist)
- (3) Generell relevantes Ermessen des Aufsichtsrats in der Festlegung des Anteils der Festvergütung an der (Ziel-)Gesamtvergütung

Konkrete Gestaltung in der zweiten Say on Pay-Saison

- (1) Prüfung der etwa erforderlichen Modifikation: Parallele/vorgelagerte Aktualisierung der Festlegung der Höhe der (Ziel-)Gesamtvergütung (und etwa nur Anpassung der Höhe der fixen Vergütung)
- (2) Erhöhung des LTI-Anteils bietet sich unter anderem an bei einer Erhöhung des aktienbasierten Anteils an der (Ziel-)Gesamtvergütung
- (3) Etwa angezeigte Modifizierung des Anteils der fixen Vergütung kann auch durch Erhöhung einzelner weiterer fixer Vergütungsbestandteile (z.B. Leistungen der betrieblichen Altersversorgung) angezeigt sein

I. Update Vorstandsvergütung nach ARUG II 2024

STI-/LTI-Performanceparameter während der laufenden „Say on Pay“-Saison

Normative Grundlagen

- (1) Festlegung zu Beginn der Referenzperiode (G.8 DCGK): Generell keine Änderung der Performanceparameter während der Referenzperiode
- (2) Flexibilität-Öffnungsklausel (§ 87a Abs. 2 S. 2 AktG, G.11 DCGK): Abweichung unter anderem von der Systematik der Performanceparameter während der laufenden Say on Pay-Saison zulässig, sofern diese im Say on Pay-beschlossenen Vergütungssystem angelegt ist
- (3) Vergütungsstrategie folgt Geschäfts- und Risikostrategie (§ 87a Abs. 1 S. 2 Nr. 2 AktG) Strategische Ausrichtung hat sich auch in der Festlegung der einzelnen Performanceparameter und ihren konkreten Erfolgsparametern wider zu spiegeln

Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Vergütungssysteme (unter Berücksichtigung der Empfehlungen der Stimmrechtsberater)

- (1) Leistungsabhängige Vergütung muss (risikoadjustiertes) Gesamtergebnis des Unternehmens sowie finanzielle und nicht-finanzielle Kriterien berücksichtigen
- (2) Ökologische und/oder soziale Kriterien in Vergütungssystemen können Führungskräften und Aktionären transparenten Einblick in die ESG-Strategie geben. Die Einbeziehung dieser Kriterien sollte jedoch von den individuellen Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens abhängen
- (3) Sämtliche Leistungskriterien haben objektiv messbar und transparent darstellbar zu sein, gleiches gilt für Festlegung der Ziel-, Höchst-, und Ist- Vergütungsbeträge



Konkrete Gestaltung in der zweiten Say on Pay-Saison

- (1) Prüfung der etwa erforderlichen Modifikation der Performanceparameter: im Ausgangspunkt unter Berücksichtigung/anhand der fortgeschriebenen Geschäfts- und Risikostrategie (inklusive etwaiger Transaktionsereignisse)
- (2) (Ver-)Kopplung der Performanceparameter mit der CSRD-Berichterstattung und der hierzu (bereits) erstellten Systematik
- (3) Weitere Flexibilisierung des Vergütungssystems durch Bestimmung einer umfassenden Abweichungsklausel im Sinne des § 87a Abs. 2 S. 2 AktG

I. Update Vorstandsvergütung nach ARUG II 2024

Aktienbasierte Vergütungsbestandteile

Normative Grundlagen

- (1) Aktienbasierte Vergütung als idealtypischer Vergütungsbestandteil (G.10 DCGK): Dem Vorstandsmitglied gewährte variable Vergütungsbeträge sollen von ihm unter Berücksichtigung der jeweiligen Steuerbelastung überwiegend in Aktien der Gesellschaft angelegt oder entsprechend aktienbasiert gewährt werden (G.10 DCGK)
- (2) Aktienbezogene Vergütungsstrategie folgt Geschäfts- und Risikostrategie (§ 87a Abs. 1 S. 2 Nr. 2 AktG) Strategische Ausrichtung hat sich auch in der Konzeptionierung und Implementierung des aktienbasierten Vergütungsbestandteils in das Vergütungssystem wider zu spiegeln
- (3) Inhaltliche Ausgestaltung der aktienbasierten Vergütung (§ 87a Abs. 1 S. 2 Nrn. 4a und 5 AktG): Festlegung der maßgeblichen Rahmenparameter (Fristen, Bedingungen für den Erwerb/Aufschubzeiten) im Vergütungssystem

Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Vergütungssysteme (unter Berücksichtigung der Empfehlungen der Stimmrechtsberater)

- (1) Regel-Ausnahme-Grundsatz für die Einfügung der aktienbasierten Vergütungskomponente in das Vergütungssystem: Generell Berücksichtigung als Vergütungs-/Performancebestandteil; aber im Einzelfall wirksame Nicht-Implementierung, wenn und da aktienbasierte Komponente nicht die vom Gesetzgeber damit beabsichtigte Incentivierungswirkung erzielen kann (Beispiele: geringer Streubesitz, geringe Handelsvolumina über belastbaren Zeitraum)
- (2) Bei Nutzung einer virtuellen Aktiensystematik (z.B. TSR): Auch bedarfsgerechte Ermittlung und Dokumentation der relevanten Peer Group
- (3) Bei Nutzung von echten Aktien: Planungssichere Festlegung/Schaffung der maßgeblichen Quellen für auszugebende Aktien (insb. genehmigtes Kapital)

Konkrete Gestaltung in der zweiten Say on Pay-Saison

- (1) Prüfung der etwa erforderlichen Modifikation der Performanceparameter: im Ausgangspunkt unter Berücksichtigung/anhand der fortgeschriebenen Geschäfts- und Risikostrategie (inklusive etwaiger Transaktionsereignisse und diese auch in Bezug auf etwa geschaffenes weiter genehmigtes Kapital)
- (2) Entscheidung zwischen echten ↔ virtuellen Aktien zur zweiten Say on Pay-Saison unter anderem auch abhängig von Status Quo der Kurs- und Dividendenpolitik/-entwicklung
- (3) Bei (ggf. fortgesetzter) Erklärung der Abweichung von G.10 DCGK: Review und Fortschreibung der Begründung

I. Update Vorstandsvergütung nach ARUG II 2024

(Horizontale) Angemessenheit der Vergütung des Vorstands

Normative Grundlagen

- (1) Inhaltliche Parameter (§ 87 Abs. 1 S. 2 AktG, G.2 DCGK): Gesamtvergütung hat in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des Vorstandsmitglieds sowie zur Lage des Unternehmens zu stehen und soll übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe übersteigen
- (2) Konkrete horizontale Angemessenheit (§ 87 Abs. 1 S. 2 AktG, G.3 DCGK): Sorgfältige Auswahl der Peergroup unter Berücksichtigung der Kriterien der Bilanzsumme, Anzahl Mitarbeiter und Umsatz mit ganzheitlichem Ansatz (= „kein Race to the top“)
- (3) Konkrete vertikale Angemessenheit (§ 87 Abs. 1 S. 2 AktG, G.4 DCGK): Berücksichtigung des obersten Führungskreises und der Gesamtbelegschaft als Peer-Größen

Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Vergütungssysteme (unter Berücksichtigung der Empfehlungen der Stimmrechtsberater)

- (1) Horizontale Angemessenheit der Vergütung I: Zusätzliche Einbeziehung der pay for performance-Entwicklung und der Aktionärsstruktur als Kriterien für die Festlegung der Peer Group
- (2) Horizontale Angemessenheit der Vergütung II: Generell kritische Beurteilung einer deutlich überdurchschnittlichen Gesamtvergütung (> 75%-Perzentil in der Peer Group) und bereits überdurchschnittliche Gesamtvergütung (> 50%-Perzentil bedarf besonderer Rechtfertigung)
- (3) Horizontale Angemessenheit der Vergütung III: Umfassende Papierspur in der Dokumentation der Ermittlung der Peer Group und Begründung der konkreten Angemessenheit

Konkrete Gestaltung in der zweiten Say on Pay-Saison

- (1) Prüfung einer etwa erforderlichen Modifikation der Peer Group für die horizontale Angemessenheit der Vergütung
- (2) Berücksichtigung der branchenbezogenen Unterschiede in Bezug auf die Entwicklung der Vergütung während der letzten Inflationsphase bei der Durchführung der vertikalen Angemessenheit der Vergütung und der Einwertung der Prüfungsergebnisse

I. Update Vorstandsvergütung nach ARUG II 2024

(Horizontale) Angemessenheit der Vergütung des Vorstands: Mögliche Kriterien für die Begründung (v.a. > 75. Perzentil)

Nr.	Kriterium	(Typisierende) Kriterien, die eine Gesamtvergütung im Ranking oberhalb des 75. Perzentils rechtfertigen können
1	Qualifikation des einzelnen Vorstandsmitglieds	<ul style="list-style-type: none"> (1) Besondere Qualifikationen in Bezug auf Geschäftsmodell der Gesellschaft („Fachlicher Experte“) (2) Besondere Qualifikationen in Bezug auf den konkreten operativen Geschäftsbetrieb der Gesellschaft („am Markt nicht substituierbare Qualifikation“) (3) Fachliche Qualifikationen in Bezug auf verantwortete Ressorts („Attraktivität des Vorstands am Markt/Marktwert“, „Leistungserprob“) (4) Intellektuelle Qualifikationen („Visionär“)
2	Berufserfahrung des einzelnen Vorstandsmitglieds	<ul style="list-style-type: none"> (1) Langjährige Berufserfahrung in Bezug auf Geschäftsmodell der Gesellschaft („Stallgeruch“, „Krisenerprob“) (2) Langjährige Berufserfahrung im Marktumfeld der Gesellschaft („Intimer Marktkenner“, Netzwerk) (3) Langjährige Berufserfahrung außerhalb des Marktumfelds der Gesellschaft („Verprobte Transformation („Blick von Außen“) in das Institut“, Netzwerk)
3	Reputation des einzelnen Vorstandsmitglieds	<ul style="list-style-type: none"> (1) Hohe Markt Reputation, resultierend u.a. aus: erfolgreicher Führung der Gesellschaft in der Vergangenheit („positive zukünftige Erwartungshaltung“) (2) Risiko des Verlusts der bestehenden Markt Reputation aufgrund der aktuellen Herausforderungen (Ziff. 6) („Gefahrenzulage“)
4	Aufgaben und Funktionen des einzelnen Vorstandsmitglieds	<ul style="list-style-type: none"> (1) Breites Aufgabenspektrum und damit verbundene (Gesamt-) Verantwortung und inkludierte allgemeine Haftungsrisiken (2) Konkrete Ressortzuständigkeit (Vertriebsvorstand>CFO) (3) Übernahme weiterer Organfunktionen im Konzern (z.B. Geschäftsführer von weiteren Konzerngesellschaften)
5	Mit Übernahme des Vorstandsamts einhergehende Risiken (Haftungsrisiken, Amtsdauer, Perspektiven)	<ul style="list-style-type: none"> (1) Reputation der Gesellschaft am Markt („Marktperspektive“) (2) Konkrete allgemeine operative Haftungsrisiken in Bezug auf (i) Geschäftsmodell (u.a. aufgrund gesetzlicher Restriktionen), (ii) operativen Geschäftsbetrieb (u.a. hohe Einzelschadensrisiken), (iii) Marktumfeld (3) Besondere operative Haftungsrisiken aus periodenübergreifenden Einzelsachverhalten (v.a. mit hohem Schadensrisiko und komplexen Sachverhalt, die auch unter Berücksichtigung der Business Judgement Rule erhebliche Risiken für Vorstand bedingen)

I. Update Vorstandsvergütung nach ARUG II 2024

(Horizontale) Angemessenheit der Vergütung des Vorstands: Mögliche Kriterien für die Begründung (v.a. > 75. Perzentil)

Nr.	Kriterium	(Typisierende) Kriterien, die eine Gesamtvergütung im Ranking oberhalb des 75. Perzentils rechtfertigen können
6	Wirtschaftliche Gesamtsituation sowie finanzielle, strategische und reputationelle Lage und Entwicklung der Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> (1) Änderungsdruck/-bedarf für Geschäftsmodell ((perspektivischer) Reifegrad der einzelnen Produkte, Demografie, Transformation) (2) Dynamik des Marktumfelds (Durchlässigkeit, Reifegrad des Marktes) (3) Marktposition der Gesellschaft (Marktführer, Hidden Champion) (4) Wirtschaftliche Gesamtsituation (Investitionsbedarf/-stau) (5) Finanzielle Situation („Krise“, „Refinanzierung“)
7	Komplexität der Unternehmensstruktur	<ul style="list-style-type: none"> (1) Quantitative Komplexität (Konzernstruktur, Reporting/Personalorganisation) (2) Qualitative Komplexität im Geschäftsmodell („Diversifizierte (Kern-)Geschäftsmodelle“) (3) Quantitative und/oder qualitative Komplexität im operativen Geschäftsbetrieb (Tiefe der Eigen-Produktion, technische Komplexität der Produktionsprozesse)
8	Geografische Marktdurchdringung	<ul style="list-style-type: none"> (1) „In der Breite“ = Nationaler/Internationaler Markt (2) „In der Tiefe“ = Hoher Marktanteil in relevanten Marktsegmenten
9	Dienstort	<ul style="list-style-type: none"> (1) „Ortsbezogene Marktsicht“ = Alternative berufliche Opportunitäten für Vorstand/Substitution für das Institut (2) „Ortsübergreifende Marktsicht“ = Tendenziell geringe(re) Lebensattraktivität (u.a. verkehrsbezogene Erreichbarkeit, örtliche Infrastruktur)

I. Update Vorstandsvergütung nach ARUG II 2024

Der Say on Pay-Beschluss der Hauptversammlung: Rechtliche und faktische Wirkungen

Normative Grundlagen

- (1) Say on Pay-Beschluss hat aus aktienrechtlicher Sicht (unverändert) nur empfehlenden Charakter und ist v.a. nicht nach § 243 Abs. 1 AktG anfechtbar (§ 120a Abs. 1 AktG)
- (2) Aber unverändert materielle faktische Auswirkungen eines ablehnenden Beschlusses: (a) Veröffentlichung des Beschlussergebnisses auf der Webseite der Gesellschaft (§ 120a Abs. 2 AktG) und (b) Verpflichtung zur Einholung eines Folge-Beschlusses in der Folge-Hauptversammlung (§ 120a Abs. 3 AktG)



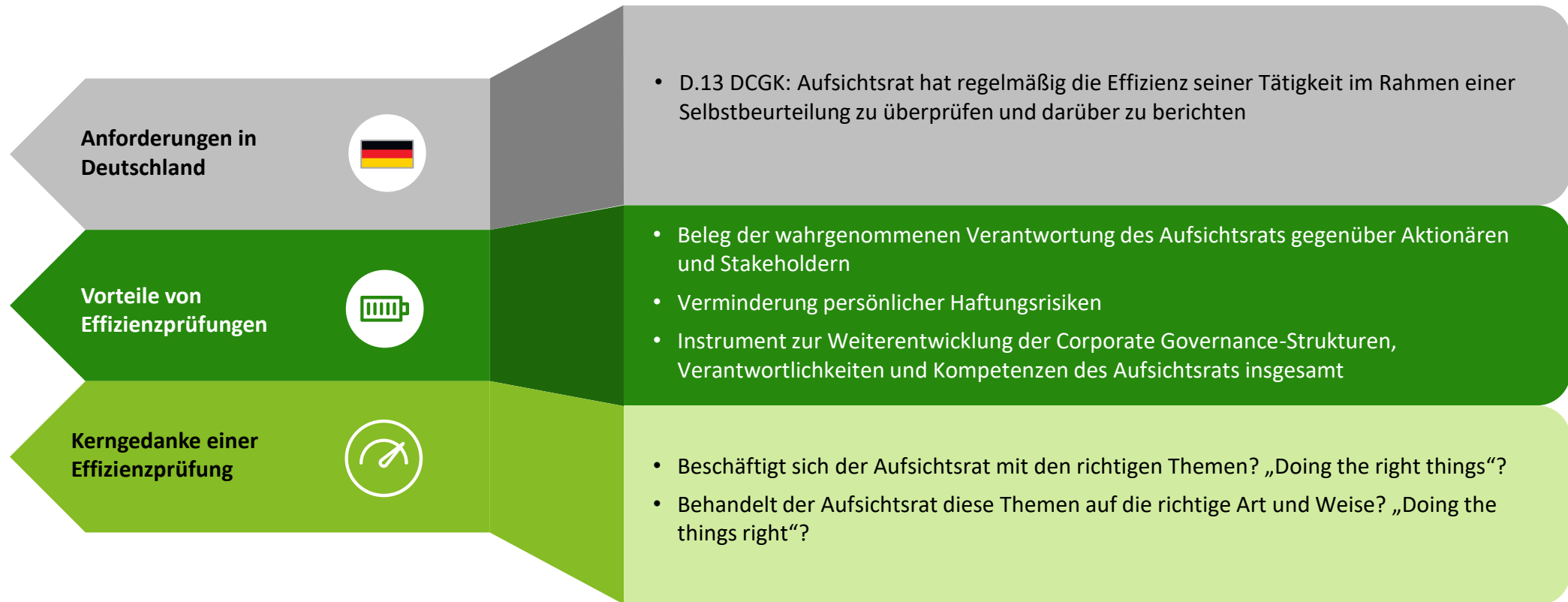
Konkrete Auswirkungen auf die Vorbereitung/Einholung des zweiten Say on Pay-Beschlusses: Erfolgskriterien

- (1) Frühzeitige Abstimmung des Vergütungssystems mit maßgeblichen Aktionären
- (2) Transparente und verständliche Dokumentation des überarbeiteten Vergütungssystems in der Beschlussvorlage für den Say on Pay-Beschluss
- (3) Gegebenenfalls Probeabstimmung des überarbeiteten Vergütungssystems im Einzelfall (sofern angezeigt)

II. Update Effizienzprüfung Aufsichtsrat 2024





II. Update Effizienzprüfung Aufsichtsrat

Anforderungen und Erwartungen



II. Update Effizienzprüfung Aufsichtsrat

Elemente bei der Durchführung der Effizienzprüfung

Aktivität	Beschreibung	Umfang
 Durchsicht von Unterlagen	Eine gründliche Durchsicht von Unterlagen ist wesentlich für Einblicke und Einsichten zu den aktuellen Aufsichtsratstätigkeiten, Stärken und Schwächen sowie möglichen Barrieren für eine Verbesserung. Darauf aufbauend können auch die Informationsversorgung des Aufsichtsrats beurteilt und Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Als beispielhafte Dokumente sind zu nennen: Geschäftsordnungen, Informationsbereitstellungen an den Aufsichtsrat, Sitzungsagenden und -protokolle, Fortbildungspläne, Kompetenzen, Dokumentationen der Geschäftsstrategie und der Risikostrategie	Auswahl relevanter Dokumente in Abhängigkeit der gewählten Themenschwerpunkte
 Fragebogen	Die elektronisch unterstützte Versendung von Fragebögen bringt wertvolle Einsichten zu den ausgewählten Themengebieten und stellt sicher, dass die Interviews zielgerichtet erfolgen können. Die Fragen helfen Stärken als auch solche Bereiche zu identifizieren, in denen noch Verbesserungen möglich sind. Die individuellen Antworten werden anonymisiert und können auch als Vergleichswerte für zukünftige Befragungen herangezogen werden.	Alle AR-Mitglieder
 Interviews	Interviews bilden den wichtigsten Aspekt jeder Effizienzprüfung. Sie werden nach Möglichkeit (auch) in Präsenz durchgeführt. Zur Planung der Gespräche werden den Gesprächspartnern Informationen über Zielsetzung und Inhalte der Interviews vorab zugesendet. Das Gespräch beginnt auf Basis der ausgefüllten Fragebögen.	AR: Sämtliche Mitglieder Vorstand: 3 Vorstände
 Sitzungsteilnahme	Durch die Teilnahme an einer Aufsichtsratssitzung kann das Bild, das durch die Analyse von Unterlagen, die Fragebögen sowie die Interviews erlangt wurde, vertieft werden. Auf diese Weise wird ein wertvoller Beobachtungspunkt hinsichtlich der tatsächlich gelebten Gremienpraxis erhalten.	Vollständige Teilnahme an einer AR Sitzung

II. Update Effizienzprüfung Aufsichtsrat

Themengebiete

Welche Themen bewegen den Aufsichtsrat in Bezug zur **Arbeitsweise** („doing the things right“) und der **Inhalte der Aufsichtsratsarbeit** („doing the right things“)?

Mögliche Beispiele:

Arbeitsweise

- Sitzungsorganisation (Einladung, Tagesordnung, Protokollführung)
- Sitzungsvorbereitung und -führung
- Informationsversorgung und Kommunikation
- Diskussions-/Gremienkultur
- Interaktion
 - im Plenum
 - in Ausschüssen
 - zwischen Ausschüssen und Plenum
 - mit Vorstand/Bereichsleitern
- Technical Support/Ausstattung/Digital Boardroom
- Einführung Neumitglieder
- Prozess beim Ausscheiden bisheriger Mitglieder
- Weiterbildung

Arbeitsinhalte

- Besetzung des Gesamtremiums, Anforderungsprofile, Diversitätskonzept
- Umgang mit Prüfungs- und Überwachungsaufgaben des AR
 - Überwachung der CG-Systeme: Compliance, IKS, RMS, Revision
 - Risikobefassung
 - Befassung mit der IT-Infrastruktur des Konzerns und Cyber-Risiken
 - Prüfung der Abschlüsse und des gesonderten nichtfinanziellen Berichts bzw. künftiger Nachhaltigkeitsberichterstattung
- Beratung des Vorstands und Überwachung seiner Geschäftsführung
 - Befassung mit Strategie, Digitalisierung, Innovation und Nachhaltigkeit
 - Bestellung/Vergütung
 - Nachfolgeplanung
- Personal- und Arbeitnehmerbelange, Future of work, Talent
- Kommunikationsstrategie des Aufsichtsrats
- Befassung mit regulatorischen Neuerungen (Nachhaltigkeit, Lieferkettensorgfaltspflichten etc.)

II. Update Effizienzprüfung Aufsichtsrat

Muster-Fragebogen

Plenum Aufsichtsrat

I. Zweckmäßigkeit eigener Vorgaben

- A. Geschäftsordnung des Aufsichtsrats
- B. Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte

II. Personelle Besetzung des Aufsichtsrats

- A. Größe und Diversität
- B. Qualifikationen
- C. Unabhängigkeit
- D. Nachfolgeplanung und Einführung

III. Sitzungsmanagement

- A. Sitzungsvorbereitung
- B. Sitzungsdurchführung
- C. Sitzungsnachbereitung
- D. Kommunikation zwischen den Sitzungen

IV. Zusammenarbeit mit Ausschüssen

- A. Ausschussbildung
- B. Ausgestaltung der Zusammenarbeit

V. Zusammenarbeit mit dem Vorstand

- A. Besetzung des Vorstands
- B. Informationsversorgung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat
- C. Vergütung des Vorstands

VI. Abschließende allgemeine Fragen

Prüfungsausschuss

I. Zweckmäßigkeit eigener Vorgaben

- A. Geschäftsordnung
- B. Aufgaben des Prüfungsausschusses

II. Personelle Besetzung des Prüfungsausschusses


III. Arbeitsweise des Prüfungsausschusses

- A. Sitzungen und Beschlussfassungen
- B. Verhältnis zum Aufsichtsratsplenum und zu weiteren Parteien

IV: Ausschussarbeit

- A. Finanzberichterstattung, Rechnungslegung und Lagebericht
- B. Bestellung des Abschlussprüfers
- C. Überwachung der Durchführung und der Qualität der Abschlussprüfung
- D. Überwachung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers
- E. Rechnungslegungsprozess und Internes Kontrollsystem
- F. Risikomanagement
- G. Interne Revision
- H. Compliance und Whistleblowing

III. Q&A



Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit

Deloitte Legal

Where legal meets business

Deloitte Legal, das sind

mehr als **2.500** Rechtsanwälte
in **75+** Ländern



die eng zusammenarbeiten
über nationale Grenzen hinweg und
gemeinsam mit anderen Deloitte-
Geschäftsbereichen

Services von Deloitte Legal

Unsere drei sich überschneidenden Servicebereiche ermöglichen es uns, unsere Mandanten wann und wo benötigt und in der jeweils optimal geeigneten Form bei der Realisierung ihrer Visionen zu beraten.



Wir schaffen (Mehr)Werte

Als Teil des weltweiten Deloitte-Netzwerks arbeitet Deloitte Legal mit einer Vielzahl anderer Fachrichtungen zusammen und bietet multinationale juristische Lösungen und weltweit integrierten Service:



in Einklang
mit Ihrer unternehmensweiten
Vision



maßgeschneidert
für Ihre Geschäftsbereiche und
Niederlassungen



technologiestützt
für verbesserte Zusammenarbeit und
Transparenz

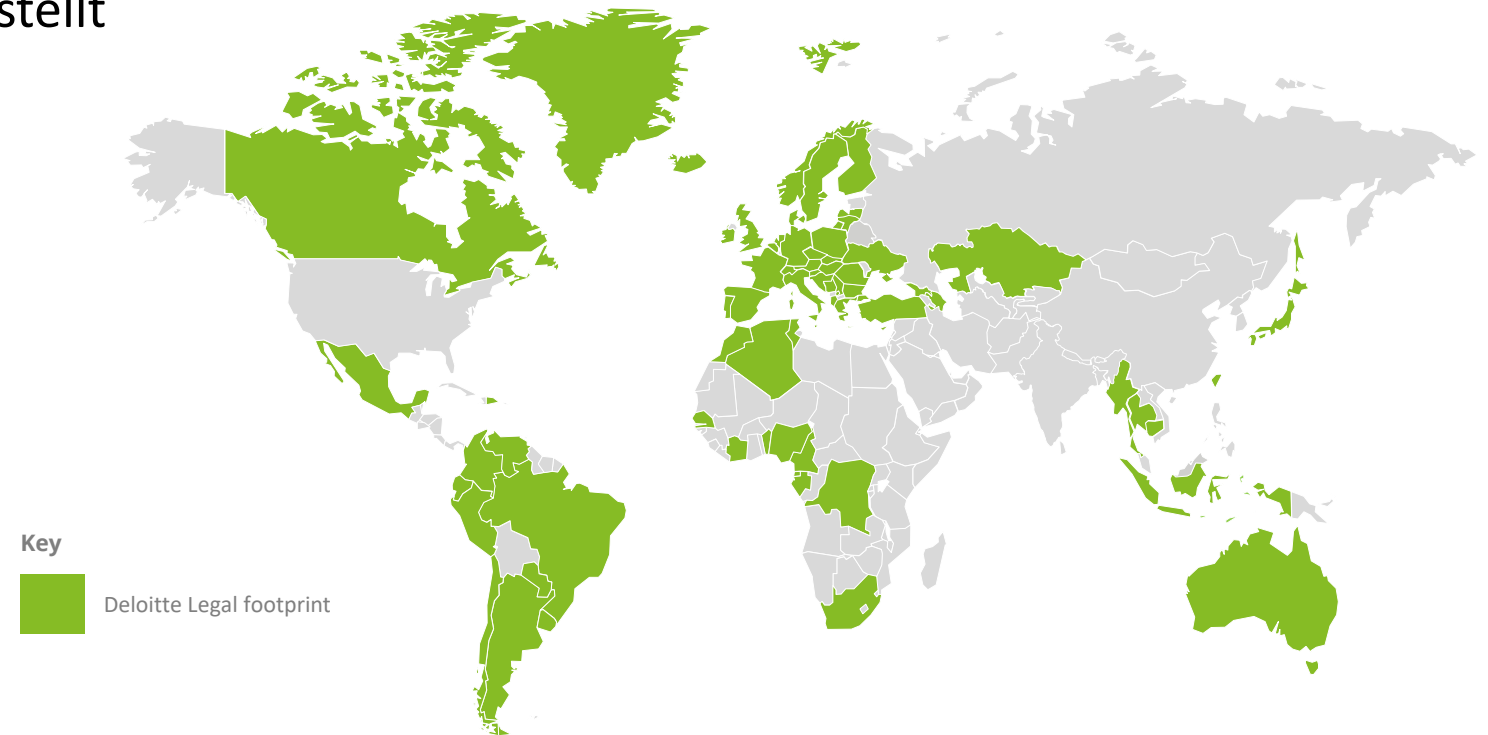


abgestimmt
auf Ihre regulatorischen
Anforderungen

Deloitte Legal ist weltweit stark aufgestellt

Es kann sehr herausfordernd sein, eine Vielzahl von Rechtsberatern rund um die Welt zu koordinieren, ohne dabei einzelne Aspekte aus den Augen zu verlieren.

Als eine der weltweit führenden Rechtsberatungen unterstützt Deloitte Legal Sie bei der Bewältigung von Herausforderungen und der Verwirklichung Ihrer Vision; dabei ist Deloitte Legal Ihr zentraler Kontakt für Ihren weltweiten juristischen Beratungsbedarf.



Deloitte Legal practices

1. Albania	15. Chile	29. Gabon	43. Kazakhstan	57. Peru	71. Thailand
2. Algeria	16. Colombia	30. Georgia	44. Kosovo	58. Poland	72. Tunisia
3. Argentina	17. Costa Rica	31. Germany	45. Latvia	59. Portugal	73. Turkey
4. Australia	18. Croatia	32. Greece	46. Lithuania	60. Romania	74. Ukraine
5. Austria	19. Cyprus	33. Guatemala	47. Malta	61. Senegal	75. Uruguay
6. Azerbaijan	20. Czech Rep.	34. Honduras	48. Mexico	62. Serbia	76. United Kingdom
7. Belgium	21. Dem Rep of Congo	35. Hong Kong SAR, China	49. Montenegro	63. Singapore	77. Venezuela
8. Benin	22. Denmark	36. Hungary	50. Morocco	64. Slovakia	
9. Bosnia	23. Dominican Republic	37. Iceland	51. Myanmar	65. Slovenia	
10. Brazil	24. Ecuador	38. Indonesia	52. Netherlands	66. South Africa	
11. Bulgaria	25. El Salvador	39. Ireland	53. Nicaragua	67. Spain	
12. Cambodia	26. Equatorial Guinea	40. Italy	54. Nigeria	68. Sweden	
13. Cameroon	27. Finland	41. Ivory Coast	55. Norway	69. Switzerland	
14. Canada	28. France	42. Japan	56. Paraguay	70. Taiwan	



Deloitte Legal bezieht sich auf die Rechtsberatungspraxen der Mitgliedsunternehmen von Deloitte Touche Tohmatsu Limited, deren verbundene Unternehmen oder Partnerfirmen, die Rechtsdienstleistungen erbringen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für die rund 457.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.