

# Chancen der Effizienzprüfung 2014





## Übersicht:

Grundsätzliches zur Effizienzprüfung.....	Seite 3
1. Ablauf einer Effizienzprüfung.....	Seite 3
2. Unterstützung durch externe Berater.....	Seite 4
2.1 Welche Beurteilungskriterien wenden wir an? .....	Seite 4
2.2 Wie ist unsere Vorgehensweise? .....	Seite 4
3. Durchführung.....	Seite 5
4. Inhalt der Effizienzprüfung.....	Seite 5
5. Chancen nutzen.....	Seite 6
6. Ablaufschema einer Effizienzprüfung.....	Seite 6
7. Welche Erfahrungen können wir weitergeben.....	Seite 7



## Grundsätzliches zur Effizienzprüfung

Weltweit steigen die Anforderungen an die Qualität der Arbeit von Aufsichtsgremien. Fast alle internationalen Regelwerke fordern Leistungsbeurteilungen der Kontrollgremien.

Die Deutsche Corporate Governance Kommission hat im Jahr 2002 bereits in ihrem ersten Kodex festgelegt, „der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen“, auch um die Haftungsrisiken für Aufsichtsratsmitglieder zu minimieren. Seit diesem Zeitpunkt hat die Deutsche Agentur für Aufsichtsräte zahlreiche dieser „Effizienzprüfungen“ durchgeführt.

Diese vertrauliche Bestandsaufnahme ihrer Tätigkeit gibt den einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern die Möglichkeit, Irritationen und Kritikpunkte in der eigenen Rollenwahrnehmung als auch in der des gesamten Gremiums zu identifizieren.

Das überraschende Ergebnis ist, dass individuelle Kritik an der Arbeit eines Aufsichtsgremiums meist von der Mehrzahl der Mitglieder geteilt wird, diese aber im Plenum vorher nie zur Sprache kam. Eine weitere Erfahrung: Es ist kein Zufall, dass es überdurchschnittlich starke Aufsichtsratsvorsitzende sind, die eine solche Bestandsaufnahme initiieren.

## 1. Ablauf einer Effizienzprüfung

### 1.1 Zuständigkeit

„Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit prüfen.“ Diese Formulierung in Ziffer 5.6. des Corporate Governance Kodex wendet sich an den Aufsichtsrat als Adressaten. Sie sieht somit eine Evaluation des Aufsichtsrats vor. Die Regierungskommission „Corporate Governance“ sieht es als Angelegenheit und Aufgabe des Aufsichtsrats selbst, einen solchen Evaluierungsprozess anzustoßen und in Gang zu halten. Als Selbstevaluation ist die Prüfung Teil des Autonomiebereichs der internen Organisation des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat selbst (und nicht etwa der Vorstand) ist deshalb zuständig für die Festlegung der Prüfungsinhalte, des Prüfungsverfahrens und der Ergebnisverwendung. Über Verfahren, Prüfungsgegenstand und Prüfungsinhalt entscheidet der Aufsichtsrat durch Beschluss, d.h. mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen.

Der Vorstand kann dem Aufsichtsrat selbstverständlich einen Vorschlag zum Ablauf unterbreiten, Entscheidungskompetenz und Verantwortung für den Prozess hat aber allein der Aufsichtsrat. Aus der Tatsache, dass die Effizienzprüfung zum Autonomiebereich der internen Organisation des Aufsichtsrats gehört, folgt, dass keine Verpflichtung besteht, Fragen von Aktionären zu den Ergebnissen der Evaluation zu beantworten.



## 1.2 Delegation nur zur Beratung und Unterstützung

Zur Vorbereitung und Koordinierung des Evaluationsverfahrens – nicht aber zur Durchführung selbst – kann der Aufsichtsrat Hilfspersonen hinzuziehen und insofern Tätigkeiten delegieren. In Betracht kommen aus Gründen der Objektivität in erster Linie unternehmensexterne Berater oder Gremien ohne direkten Unternehmensbezug.

## 2. Unterstützung durch externe Berater

Zur Durchführung der Effizienzprüfung kann der Aufsichtsrat sich unternehmensexterner Hilfe bedienen. Er kann zu diesem Zweck Verträge mit externen Beratern schließen und die Gesellschaft insofern unmittelbar verpflichten. Der externe Berater ist aber nicht als „Oberkontrolleur“ sondern als Hilfsperson zu sehen. Die Entscheidungszuständigkeit selbst darf nicht übertragen werden, da dies die Grenze der Hilfstätigkeit überschreiten würde.

### 2.1 Welche Beurteilungskriterien wenden wir an?

Strukturen:

- ✓ Zusammensetzung des Aufsichtsrats
- ✓ Arbeitsweise und Qualität des Gremiums - Sparringspartner für Vorstand?
- ✓ Diskussionskultur im Gremium
- ✓ Qualität der Unterlagen für Aufsichtsrat
- ✓ Bildung von Ausschüssen und ihre Besetzung
- ✓ Höhe und Zusammensetzung der Aufsichtsratsvergütung

Prozesse:

- ✓ Auswahl von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern
- ✓ Leistungsbeurteilung des Vorstands durch den Aufsichtsrat
- ✓ Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Vorstand bei Festlegung der Strategie
- ✓ Arbeit in Ausschüssen
- ✓ Festlegung der Tagesordnung
- ✓ Qualität der Protokolle

Personen:

- ✓ Welche Persönlichkeiten prägen den Aufsichtsrat?
- ✓ Selbstverständnis des Aufsichtsratsvorsitzenden
- ✓ Selbstverständnis der Aufsichtsratsmitglieder
- ✓ Ausmaß der Unabhängigkeit
- ✓ Umgang mit Interessenkonflikten
- ✓ Umfang und Relevanz der Kenntnisse des Gremiums



## 2.2 Wie ist unsere Vorgehensweise?

- ✓ Unterzeichnung der Vertraulichkeitsvereinbarung
- ✓ Intensive Beschäftigung mit dem Unternehmen inkl. Satzungen durch Beurteiler
- ✓ Erörterung mit dem Aufsichtsrats- bzw. Vorstandsvorsitzenden (Zukunft/Strategie)
- ✓ Fragenkatalog individuell anpassen
- ✓ Anonyme Einzelgespräche (ca. 70-90 Minuten) mit allen Aufsichtsratsmitgliedern, evtl. auch mit dem Vorstand
- ✓ Abschlussbericht mit Empfehlungen
- ✓ Präsentation des Berichtes vor dem Kontrollgremium

## 3. Durchführung

Wie bereits erwähnt, können sich Art, Ablauf und Aufwand der Effizienzprüfung erheblich unterscheiden. Der Aufsichtsrat hat bezüglich der Auswahl der rechtlich angemessenen Methoden einen weiten Ermessensspielraum, weil der Kodex selbst keine Festlegungen trifft. Bei Intensität und Umfang der Evaluation spielen neben den speziellen Problemfeldern des jeweiligen Aufsichtsrats natürlich Fragen des Zeitaufwands, der Kosten und der Größe des Aufsichtsrats eine Rolle. Es lässt sich behaupten: Je gewissenhafter die Gremienarbeit, desto intensiver die Evaluation und desto effektiver deren Output.

## 4. Inhalt der Effizienzprüfung

Wie bereits erläutert, dient die Effizienzprüfung der kritischen Selbstbewertung der Funktion und Aufgabenerfüllung des Aufsichtsrats sowie der Einhaltung des eigenen Regelwerks (Geschäftsordnung des Aufsichtsrats, Satzung). Sie vermittelt einen Einblick in Strukturen und Entscheidungsprozesse im Aufsichtsrat und ermöglicht deren gezielte Verbesserung. Zugleich führt ein solches Vorhaben dazu, mittelbar die Einhaltung der Kodexempfehlungen als Vorgaben guter Corporate Governance zu überprüfen, soweit sie den Aufsichtsrat betreffen. Die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex können also den Ausgangspunkt für die inhaltliche Gestaltung der Evaluation darstellen.

Die Evaluation beschränkt sich aber nicht auf die bloße Abfrage der Corporate Governance-Grundsätze. Das könnte schon eine Complianceprüfung leisten (als bloße Entsprechensprüfung stellt eine Complianceprüfung lediglich sicher, dass existierende gesetzliche und untergesetzliche Bestimmungen der Corporate Governance im Unternehmen beachtet werden, ohne die Effizienz und die Erfolgsträchtigkeit der Aufsichtsratsarbeit zu hinterfragen). Die Effizienzprüfung umfasst weitere qualitative Elemente der Zusammenarbeit im Aufsichtsrat.

Der Aufsichtsrat legt vorab die wesentlichen Schwerpunkte einer Effizienzprüfung unter Berücksichtigung seiner gesetzlichen Aufgaben fest, die zumindest die folgenden inhaltlichen Punkte umfassen sollte:

- Organisation des Aufsichtsrats und der Ausschüsse sowie der Sitzungsablauf
- Langzeitüberprüfung von Entscheidungen des Aufsichtsrats
- Informationsfluss zwischen Vorstand und Aufsichtsrat bzw. zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem/Ausschüssen und Plenum. Personelle Voraussetzungen und Auswahlprozesse von Aufsichtsrat und Vorstand (Personalkompetenz)
- Selbstverständnis der Aufsichtsratsmitglieder (inklusive Interaktionsfeld zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern)
- Kontroll- und Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats

Darüber hinaus können weitere Schwerpunktthemen nach individuellen Bedürfnissen festgelegt werden, wobei auch die strategischen Zielsetzungen des Unternehmens zu berücksichtigen sind.

Zu beachten ist, dass eine Evaluation sich nicht lediglich auf leicht überprüfbare formalorganisatorische, strukturelle Aspekte (z.B. Zusammensetzung des Aufsichtsrats, Tagungshäufigkeit etc.) beschränkt. Diese Elemente alleine garantieren noch keine Verbesserung der Unternehmensaufsicht. Weitere „weiche“ Faktoren sollten Beachtung finden – z.B. der Umgang mit abweichenden Meinungen und die offene Kommunikation im Aufsichtsrat oder das Rollenverständnis der Mitglieder.

Ziel der Evaluation ist nicht lediglich die Anpassung an gesetzliche bzw. Kodex-Vorgaben, sondern auch die Verbesserung von Kommunikation, Interaktion, Teamwork und Kollegialität des Gremiums. Die Schwierigkeit bei den „weichen“ Faktoren ist – anders als bei strukturellen Elementen, deren Verbesserung sich leicht prüfen lässt –, dass Fortschritte nicht direkt messbar sind und es an anerkannten „Best Practices“ fehlt. Soll die Evaluation nicht nur eine Überprüfung des Kodex darstellen, so sind diese Faktoren besonders wichtig. Weiterhin ist zu beachten, dass die Evaluation eine ausgewogene Beachtung der Interessen der Arbeitnehmervertreter und der Vertreter der Anteilseigner gewährleistet. Hinsichtlich sonstiger inhaltlicher Details wird auf die Ausführungen zu dem hier abgedruckten Fragebogen Bezug genommen.

## 5. Chancen nutzen

Die Evaluierung der Aufsichtsratsstätigkeit bietet für den gesamten Aufsichtsrat Chancen, eigene Interessen zu verwirklichen und eventuelle Spannungen innerhalb des Organs abzubauen und zu lösen. Es ist eine gute Gelegenheit mittels einer Evaluation Einfluss auf die zukünftige Gestaltung der Arbeit des Aufsichtsrats zu nehmen.

Erstens bietet bereits die Planung des Evaluationsprozesses die Möglichkeit das Augenmerk auf bestimmte inhaltliche Potentiale oder Defizite der Aufsichtsratsstätigkeit zu lenken. Deshalb sollten sich sowohl die Kapitalvertreter als auch die Arbeitnehmervertreter bei der Planung der Effizienzprüfung (z.B. Ausarbeitung des Fragenkatalogs) engagieren und ihre inhaltlichen

Schwerpunkte mittels eigener Vorschläge geltend machen.

Zweitens bedarf eine allseits akzeptierte Mitbestimmung auf Unternehmensebene einer effektiven Arbeitsstruktur des zuständigen Organs. Daher liegt eine möglichst effektive Aufsichtsratsarbeit unabhängig von deren Inhalten im Interesse aller Interessengruppen eines Aufsichtsrats.

## 6. Ablaufschema einer Effizienzprüfung

- (1) Festlegen von Prüfungsinhalt und Prüfungsverfahren. (Diese Kompetenz liegt in der Verantwortung des Aufsichtsrats selbst.) Es wird entschieden, wer mit der Koordination des Verfahrens betraut wird. Der Aufsichtsrat entscheidet durch Beschluss.
- (2) Erstellung eines individualisierten Interviewleitfadens und Auswahl der zu befragenden Personen – idealerweise durch vertrauensvolle externe Dienstleister.
- (3) Vorlage des Fragenkatalogs an den gesamten Aufsichtsrat. Jedes Aufsichtsratsmitglied sollte Gelegenheit haben, sich dazu zu äußern oder Ergänzungen anzuregen.
- (4) Gegebenenfalls führen von Interviews mit den einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern auf der Grundlage des Leitfadens.
- (5) Anonyme Auswertung der Interviews durch externe Beratung.
- (6) Entwicklung von Empfehlungen für die künftige Arbeit des Aufsichtsrats mit Hilfe der externen Expertise und ggfs. Mediation.
- (7) Präsentation und Diskussion der Ergebnisse.
- (8) Umsetzung der Empfehlungen.
- (9) Festlegung des Zeitpunkts der nächsten Evaluation (vorzugsweise in der Aufsichtsratsgeschäftsanordnung festzuschreiben).

Diese Ablaufstufen sind nicht streng getrennt zu betrachten. Sie können sich im Einzelfall überlagern. Sie können als eine Art Checkliste angesehen werden. In jedem Stadium besteht die Möglichkeit einen vom Aufsichtsrat (oder dem zuständigen Ausschuss) zu wählenden externen Berater hinzuzuziehen. Dies sollte aber idealerweise in Stufe 1 vereinbart werden.



## 7. Welche Erfahrungen können wir weitergeben?

Die Unabhängigkeit des Beurteilers (Deutsche Agentur für Aufsichtsräte) wird erfahrungsgemäß immer anerkannt, da wir ausschließlich den Aufsichtsrat im Fokus haben. Der Aufsichtsrat braucht somit nicht bereichsübergreifende „zusätzliche Geschäfte“ der Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte oder Personalberater abwehren, die gerne Effizienzprüfungen neben ihrem Kerngeschäft anbieten.

- ✓ Das System, dass nur ein, maximal zwei Ansprechpartner als Beurteiler vor Ort sind, hat sich bewährt.
- ✓ Initiative zum externen Board Review wird oft durch überdurchschnittlich starke Aufsichtsratsvorsitzende ergriffen.
- ✓ Empfehlungen/Anregungen für optimalere Aufsichtsratsarbeit stehen im Fokus.
- ✓ Das Vertrauen des Aufsichtsrats steigt gegenüber Stakeholdern erheblich.
- ✓ Der Aufsichtsrat zeigt Professionalität gegenüber Investoren und Kreditinstituten.
- ✓ In der Praxis zeigt sich nach der Beurteilung das Gremium als aktiv, engagiert und mit gutem Zusammengehörigkeitsgefühl.
- ✓ Das Ergebnis ist oft eine verbesserte Ausschöpfung ungenutzter Potentiale im Aufsichtsrat.
- ✓ Effizienzprüfung gleich „Prüfung“? Nein, sondern Bestandsaufnahme mit konkreten Handlungsempfehlungen (Benchmark).