



Effizienzprüfung von Aufsichtsräten

Wie deutsche Unternehmen von den Erfahrungen
der FTSE-Unternehmen profitieren können

1. Ziele einer Effizienzprüfung

2. Empirische Ergebnisse und Implikationen

3. Ansatz zur Effizienzprüfung

Effizienzprüfung – Ziele

Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats sichert die Compliance des Gremiums und unterstützt eine gezielte Weiterentwicklung seiner Besetzung und Arbeitsweise

„Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen.“¹

1. Erfüllung der bestehenden rechtlichen Anforderungen (Compliance)
 - a) gem. Kodex (Ziffer 5.6 DCGK bzw. Ziffer 5.1.1 PCGK)
 - b) gem. § 25d KWG
2. Erkennen und Ausnutzen der im Gremium vorhandenen Verbesserungspotenziale zur Verringerung möglicher Haftungs- und Reputationsrisiken
3. Basis für die Optimierung der Zusammensetzung hinsichtlich Qualifikation und Diversityanforderungen
4. Aktivierung aller Aufsichtsratsmitglieder, Stärkung der Zusammenarbeit im Aufsichtsrat und Verbesserung der Diskussionskultur
5. Ausdruck der Bedeutung einer vorbildlichen Governance für das Unternehmen als Element der Corporate Governance-Berichterstattung

► **Zur Zielerreichung ist ein systematisches und nachhaltiges Vorgehen erforderlich - Aufsichtsräte in der Pflicht**

¹ Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK), Ziffer 5.6

Public Corporate Governance Kodex des Bundes (PCGK)

1. Ziele einer Effizienzprüfung

2. Empirische Ergebnisse und Implikationen

3. Ansatz zur Effizienzprüfung

Studienergebnisse - Zusammenfassung

Bei zahlreichen DAX-Gesellschaften scheint ein deutliches Nachholpotenzial hin zu einer strukturierten und professionellen Effizienzprüfung zu bestehen

Rahmenbedingungen der Effizienzprüfung

- Sowohl der DCGK als auch der UK Corporate Governance Code sehen eine jährliche Evaluierung des Aufsichtsrats vor.
- Die Anforderungen im UK Code sind jedoch konkreter gefasst und bieten den Unternehmen eine klarere Hilfestellung bei der Ausgestaltung der Effizienzprüfung.¹
- Dies umfasst insbesondere die folgenden Aspekte:
 - Bewertungskriterien
 - Handlungsfelder
 - Evaluierungsebenen (Gremium, Ausschüsse und Aufsichtsratsmitglieder)
 - Anforderungen an die Transparenz über die Prüfung
 - Pflicht zu einer externen Prüfung (spätestens alle drei Jahre)

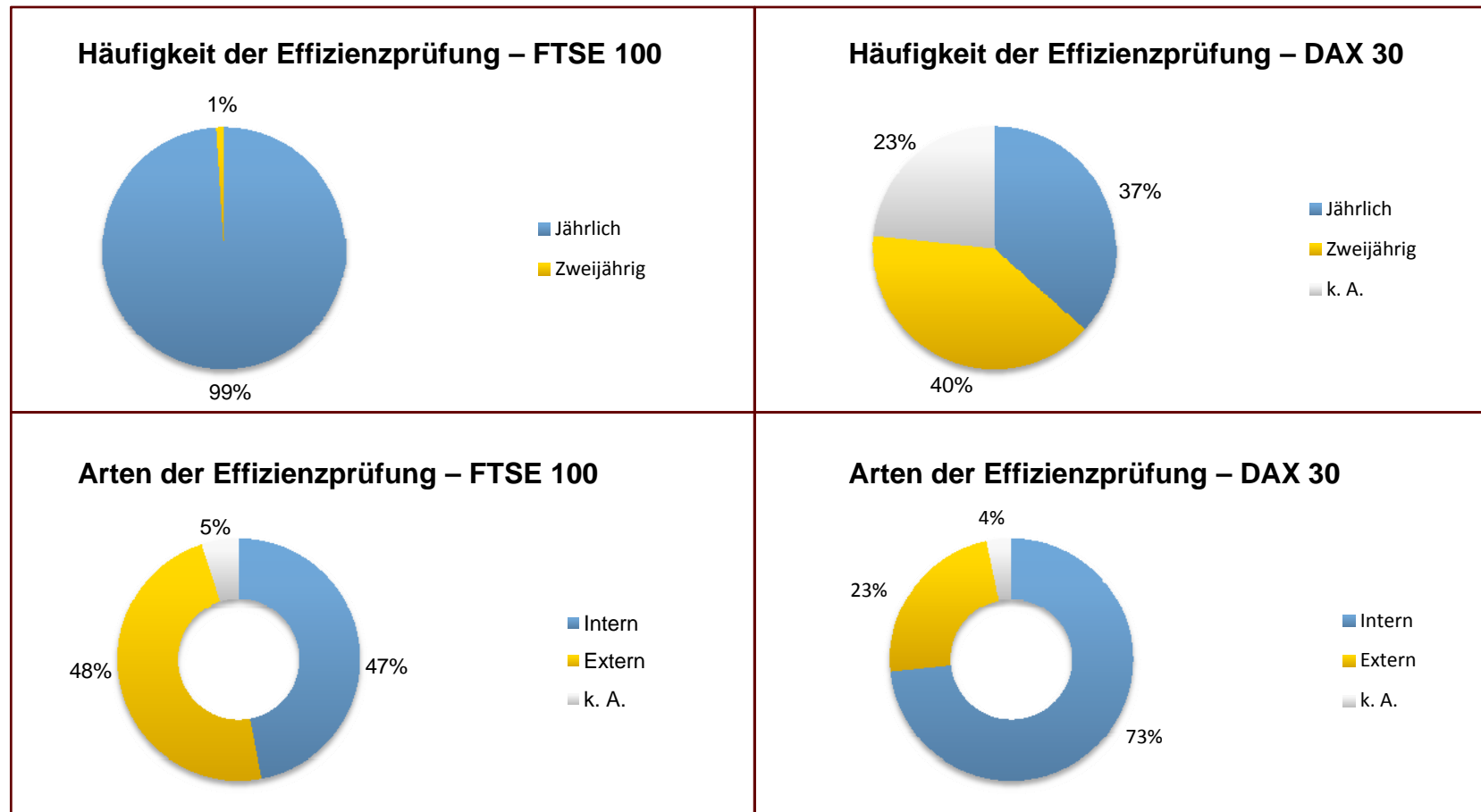
Empirische Befunde

- Die Studienergebnisse zeigen, dass nahezu alle im FTSE100 notierten Unternehmen **jährlich** eine intensive Effizienzprüfung des Boards durchführen; im DAX30 ist dies nur bei 37% der Unternehmen der Fall.
- Fast die Hälfte der FTSE100-Unternehmen (48%) hat zudem im Untersuchungsjahr die Effizienzprüfung durch einen **externen Berater** durchführen lassen.
- Interne und externe Prüfungen **wechseln sich im FTSE100 in der Regel jährlich ab**, so dass die Anforderungen des UK Code übererfüllt werden und spätestens alle zwei Jahre eine unabhängige und objektive Außensicht ermöglicht wird.
- Im Gegensatz dazu führen nahezu drei Viertel der DAX30-Unternehmen (73%) **ausschließlich interne Effizienzprüfungen** durch - lediglich 23% lassen sich bei der Evaluierung durch einen externen Berater unterstützen.

¹ Vgl. B.6: Evaluation, The UK Corporate Governance Code

Studienergebnisse - Häufigkeit und Arten der Effizienzprüfung im Vergleich

Im Vergleich zu Großbritannien sind die Effizienzprüfungen im DAX sowohl seltener als auch weniger professionalisiert



► Der geringere Professionalisierungsgrad in Deutschland könnte auf das Fehlen eindeutiger Standards für die Durchführung von Effizienzprüfungen zurückgeführt werden, wie sie im UK Code vorhanden sind

Studienergebnisse - Implikationen für Aufsichtsräte in Deutschland

Die Unternehmen sollten ihr Evaluierungsvorgehen proaktiv weiterentwickeln, um die Vorteile einer Effizienzprüfung zu nutzen und einer möglichen Regulierung vorzubeugen

- Auch wenn eine Effizienzprüfung des Aufsichtsrats in deutschen Unternehmen inzwischen häufig verankert ist, führt das **Fehlen klarer Standards** im Ergebnis dazu, dass die **Evaluierungsprozesse** in zahlreichen Unternehmen eher **oberflächlich** und als **reine Innenbetrachtung** ablaufen.
- Der Gesetzgeber hat den Nutzen einer regelmäßigen Effizienzprüfung erkannt und seit 2014 für alle Kreditinstitute gem. § 25d KWG die **Pflicht zu einer jährlichen Effizienzprüfung** eingeführt - hiervon sind Ausstrahlungswirkungen auf andere Branchen zu erwarten.
- Die **KWG-Prüfung** hat wesentliche Elemente der angelsächsischen Praxis übernommen und beinhaltet **deutlich konkretere Anforderungen** - dies betrifft unter anderem die **Bewertungskriterien** sowie den **Einsatz externer Berater**.
- Auch seitens der **Kapitalgeber** bestehen immer größere Anforderungen an die Zusammensetzung und die Arbeitsweise der Gremien - mit Hilfe einer professionellen Effizienzprüfung kann eine weitere Steigerung der Überwachungseffizienz erreicht und gleichzeitig ein starkes Signal an den Kapitalmarkt gesendet werden.
- Aufsichtsräte sollten daher ihre **Effizienzprüfungspraxis kritisch hinterfragen** und einen Ansatz entwickeln, der sowohl Haftungs- und Reputationsrisiken vorbeugt als auch konkrete Hinweise für eine nachhaltige Weiterentwicklung der Gremien bietet.

▶ **Eine regelmäßige, professionelle Effizienzprüfung unterstützt die systematische und nachhaltige Weiterentwicklung eines Aufsichtsrats**

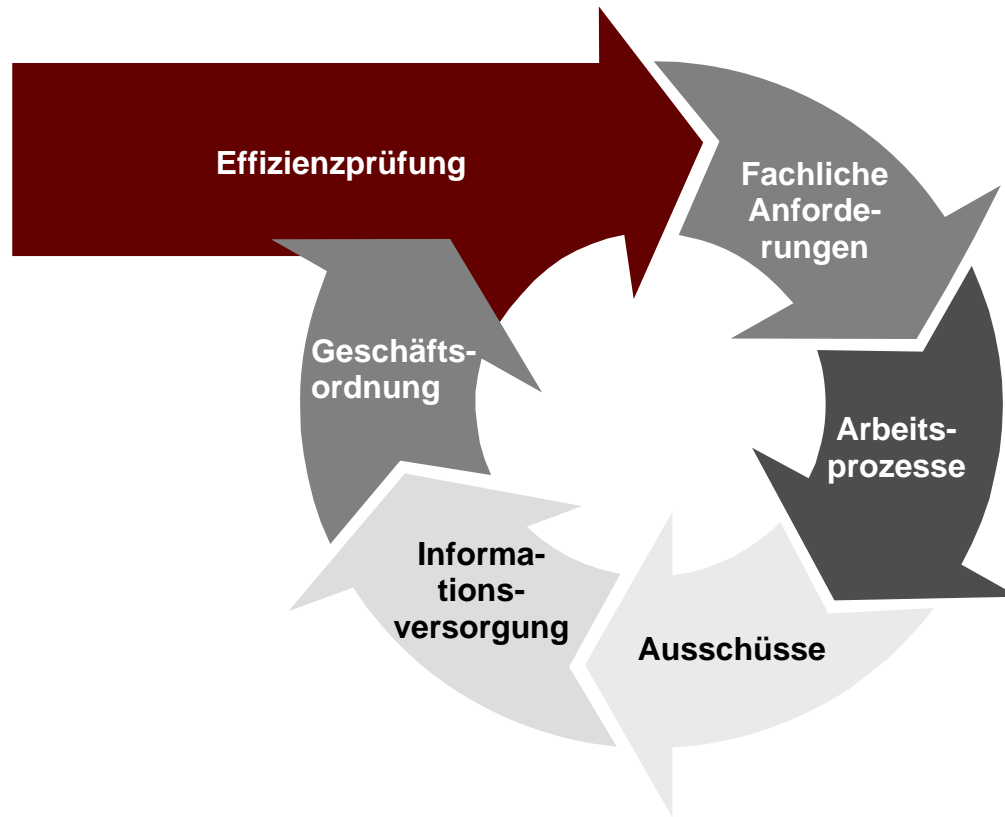
1. Ziele einer Effizienzprüfung

2. Empirische Ergebnisse und Implikationen

3. Ansatz zur Effizienzprüfung

Effizienzprüfung - Regelkreislauf zur Weiterentwicklung des Aufsichtsrats

Eine Effizienzprüfung unterstützt die nachhaltige Weiterentwicklung des Aufsichtsrats in einem mehrstufigen Regelkreis



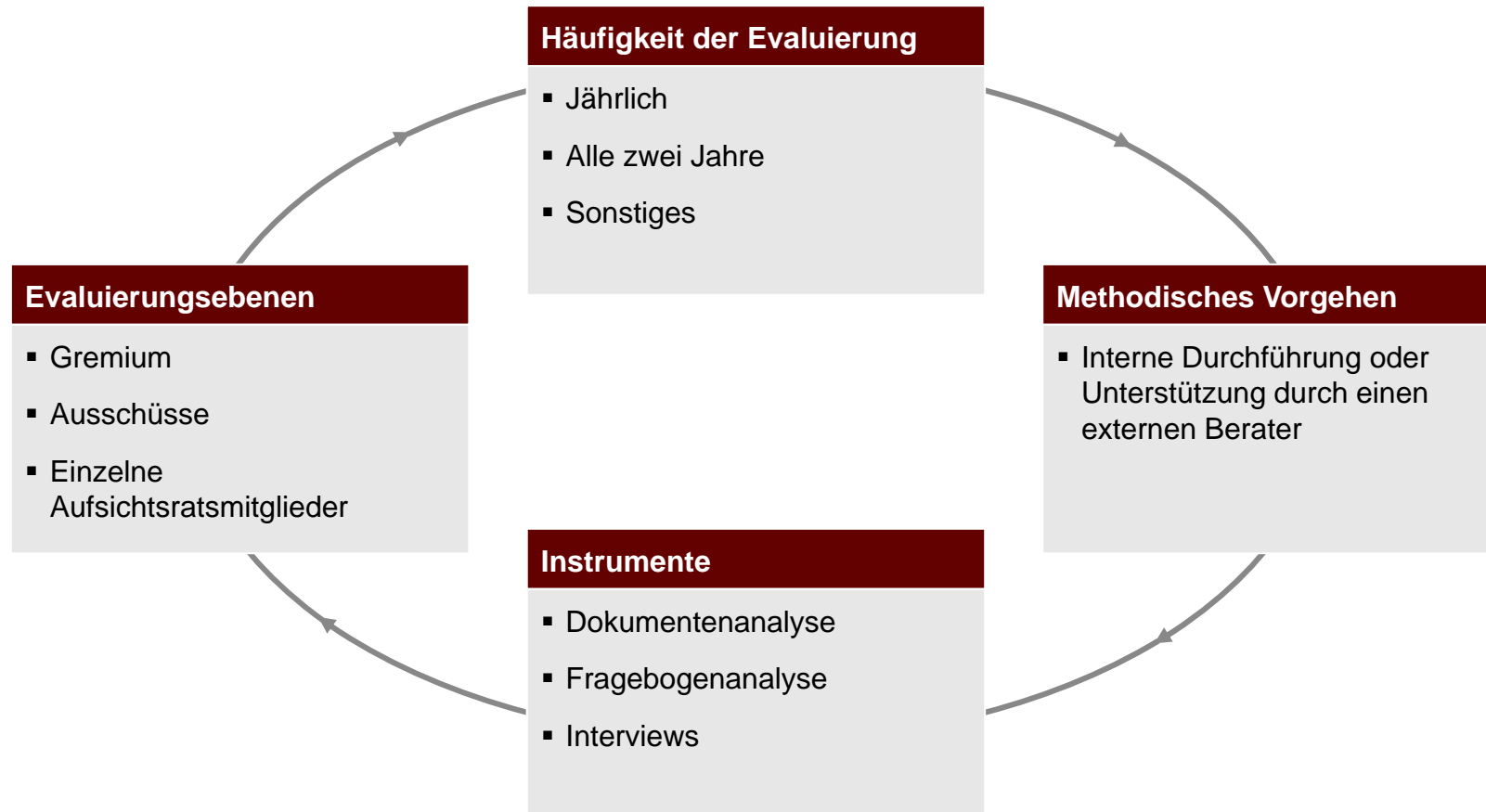
Nutzen einer Effizienzprüfung:

1. Erfüllung der rechtlichen Anforderungen (Compliance); dieser Aspekt steht in der Praxis noch immer im Vordergrund
2. Förderung einer systematischen, strukturierten und nachhaltigen Weiterentwicklung der Zusammensetzung und der Arbeitsweise des Gremiums; Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass sich die Aufsichtsratsmitglieder ergebnisoffen und konstruktiv einer Selbstevaluierung unterziehen und darüber hinaus Impulse von außen zulassen
3. Verbesserung der Transparenz über die Corporate Governance des Unternehmens zur Verringerung der Kapitalkosten

▶ Mit einer Effizienzprüfung können Themen außerhalb der Tagesordnung in einem konstruktiven Dialog adressiert werden

Effizienzprüfung - Gestaltungsfelder

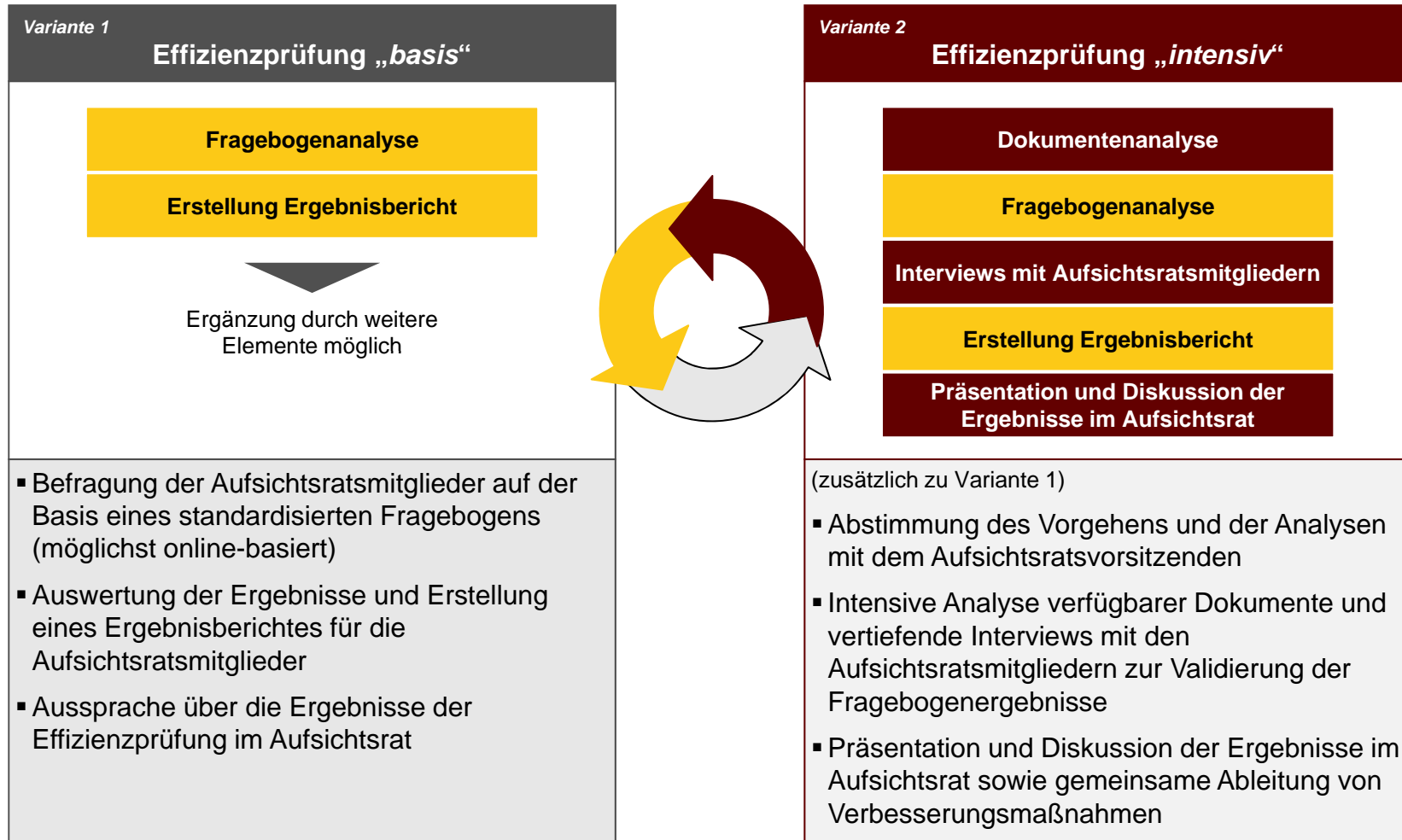
Bei der Durchführung einer Effizienzprüfung sind vier Gestaltungsfelder zu beachten



▶ **Im Rahmen eines mehrjährigen Vorgehens sollten die Intensität, Instrumente und Ebenen variieren - strategische Evaluierungsplanung als Basis**

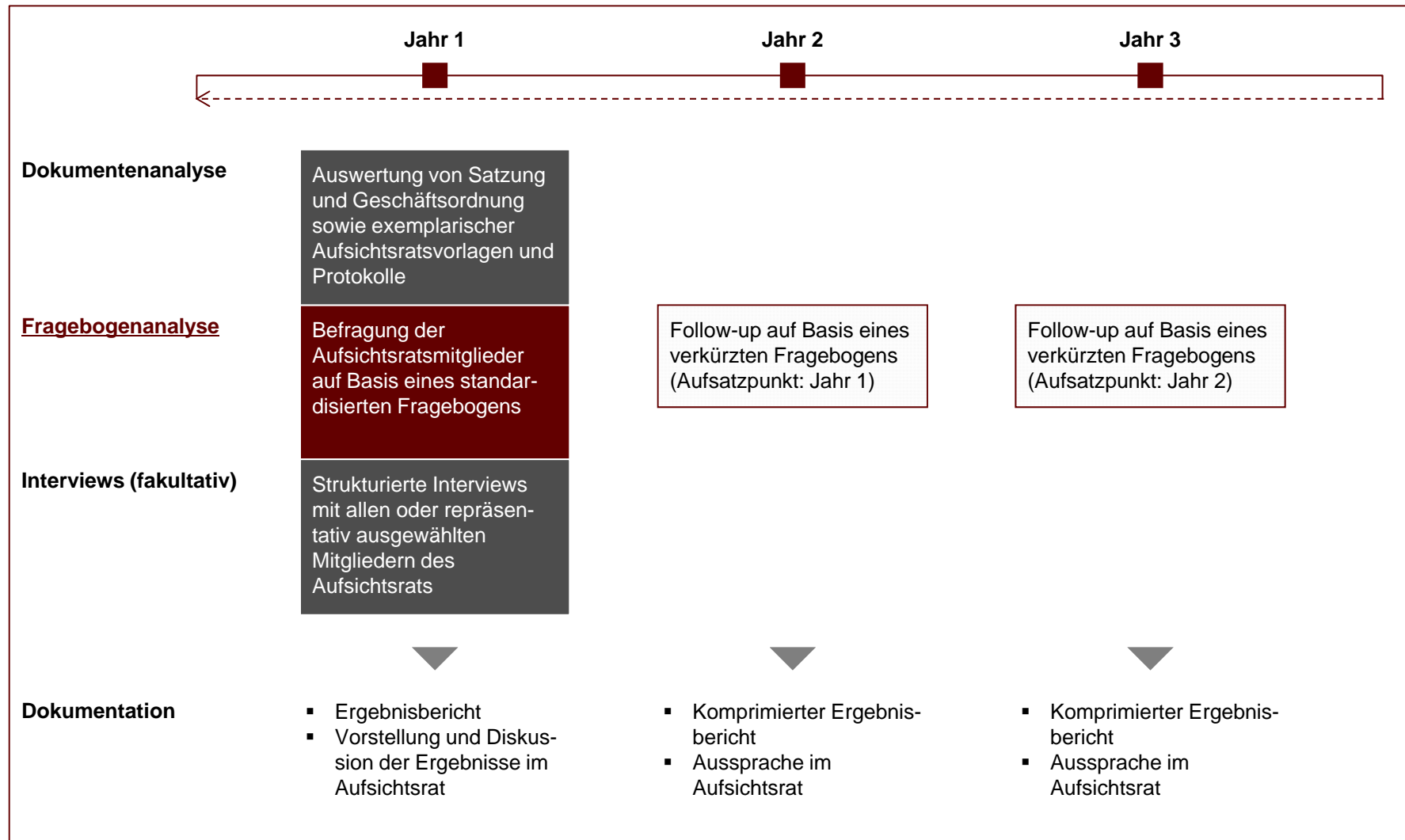
Effizienzprüfung – Modularer Ansatz

Eine Effizienzprüfung kann als reine Fragebogenanalyse oder als intensiver und interaktiver Evaluierungsprozess durchgeführt werden



Effizienzprüfung – Mehrjährige Evaluierungsstrategie

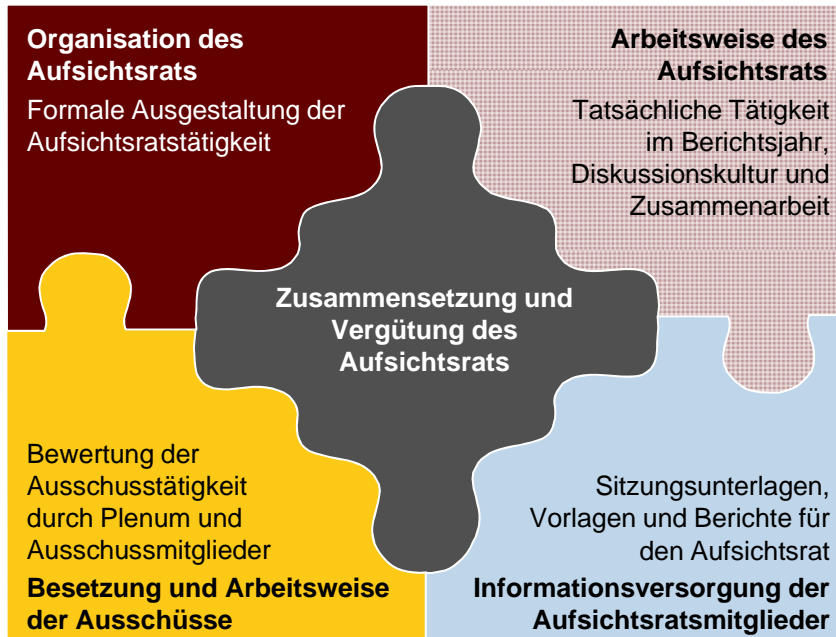
Auf Basis einer intensiven Effizienzprüfung im ersten Jahr ist der Umfang in den Folgejahren geringer - dies erhöht die Akzeptanz bei den befragten Aufsichtsratsmitgliedern



Effizienzprüfung – Untersuchungsfelder

Die Effizienzprüfung umfasst insgesamt fünf Untersuchungsfelder, die auch im Rahmen der Fragebogenanalyse adressiert werden

Untersuchungsfelder:



Demoversion unseres Onlinefragebogens unter:
<http://www.diep-institut.de/demo/>

Projektbeispiel (Auszug)

2. Arbeitsweise des Aufsichtsrats

	Ja	Nein			
1) War die Anzahl der tatsächlichen Aufsichtsratsitzungen im letzten Geschäftsjahr ausreichend, um die Aufgaben des Aufsichtsrats umfassend zu erfüllen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Anmerkungen _____					
2) Ist die Dauer der Aufsichtsratsitzungen aus Ihrer Erfahrung in der Regel angemessen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Anmerkungen _____					
3) Findet bei wichtigen Entscheidungen eine außerordentliche Sitzung des Aufsichtsrats statt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Anmerkungen _____					
4) Ist im Allgemeinen der zeitliche Umfang der Präsentationen der Geschäftsleitung in den Aufsichtsratsitzungen angemessen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Anmerkungen _____					
5) Sind im Allgemeinen die Antworten der Geschäftsleitung auf Ihre Fragen umfassend und verständlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Anmerkungen _____					
	Regelmäßig			Nie	
6) Wurden in Aufsichtsratsitzungen Tischvorlagen verteilt?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ja, wie bewerten Sie dieses Vorgehen?					

► **Über die Dokumentation der Evaluierungsergebnisse kann der Aufsichtsrat die Ordnungsmäßigkeit der Effizienzprüfung nachweisen**

Effizienzprüfung – Erfolgsfaktoren

Auf Basis unserer Erfahrungen haben sich verschiedene Faktoren als wesentlich für die Akzeptanz und damit den Erfolg der Effizienzprüfung gezeigt

1. **Modularer Ansatz:** Ausgehend von den Zielen des Unternehmens sollten geeignete Evaluierungsmethoden eingesetzt und bei Bedarf kombiniert werden - dies reicht von einer reinen Fragebogenanalyse bis zu einem intensiven Evaluierungs- und Diskussionsprozess (einschließlich Dokumentenanalyse und strukturierter Interviews).
2. **Mehrjährige Evaluierungsstrategie:** Prüfungen in Folgejahren sollten die Ergebnisse vorhergehender Evaluierungen berücksichtigen (Follow-up), so dass die Intensität der Prüfungen im Zeitverlauf variiert.
3. **Unabhängigkeit und Selbstverständnis des externen Beraters:** Er ist nicht Prüfer, sondern Moderator und unterstützt so den Aufsichtsrat in seinem Evaluierungsprozess.
4. **Anpassung des Fragebogens an Besonderheiten des Unternehmens:** Die Fragen sollten an die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst (z.B. Ausschüsse, Begrifflichkeiten, Mitbestimmung) und inhaltlich auf das notwendige Minimum begrenzt werden.
5. **Gestuftes Vorgehen:** Relevante Sachverhalte, die bereits vor der Befragung der Aufsichtsratsmitglieder berücksichtigt werden können, sollten zu Beginn des Prozesses erfasst werden.

► **Unser modular aufgebauter Projektansatz ermöglicht ein an den spezifischen Anforderungen der Gremien ausgerichtetes Vorgehen und gewährleistet so eine effektive und zielorientierte Evaluierung**

Über uns



Prof. Dr. Peter Ruhwedel

Geschäftsführer
diep - Deutsches Institut für Effizienzprüfung GmbH

- Wissenschaftlicher Leiter KCU
KompetenzCentrum für Unternehmensführung &
Corporate Governance, FOM Hochschule
- Mitglied im Aufsichtsorgan-Rating der GBB
Rating Gesellschaft für Bonitätsbeurteilung mbH
- Mitglied im Vorstand der Financial Experts
Association e.V., dem ersten deutschen
Berufsverband für Mitglieder von
Aufsichtsgremien

Das diep – Deutsches Institut für Effizienzprüfung ist der erste professionelle Dienstleister in Deutschland, der ausschließlich Effizienzprüfungen von Aufsichtsräten durchführt und somit das notwendige hohe Maß an Unabhängigkeit und Professionalität gewährleisten kann. Zudem bündeln wir als unabhängiges Institut wissenschaftlich fundierte Vorgehensweisen und spezifische Methoden zu einer maßgeschneiderten validen Effizienzprüfungs-Lösung. Basis der Evaluierung ist unser onlinegestütztes Evaluierungstool, mit dem wir effizient und nutzerorientiert die Prüfung durchführen.

Prof. Dr. Peter Ruhwedel, wissenschaftlicher Leiter des Instituts, verfügt über die notwendigen langjährigen wissenschaftlichen und praktischen Erfahrungen im Bereich Corporate Governance und der Beratung von Aufsichtsgremien.



Kontakt



Prof. Dr. Peter Ruhwedel

Geschäftsführer

diep Deutsches Institut für Effizienzprüfung GmbH

Gießerallee 6

D-47877 Willich

Telefon: +49 (0)2154 81 22 21

Mobil: +49 (0)173 549 88 44

E-Mail: pruhwedel@diep-institut.de

www.diep-institut.de