

AUFSICHTSORGANE IN KREDITINSTITUTEN

Aufgaben, Anforderungen und Arbeitsweise

Peter Ruhwedel



AUTOR

Prof. Dr. Peter Ruhwedel

ist Wissenschaftlicher Leiter des KCU KompetenzCentrum für Unternehmensführung & Corporate Governance und Professor für Strategisches Management und Organisation an der FOM Hochschule in Duisburg. Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich Corporate Governance, insbesondere Fragen der Zusammensetzung und Tätigkeit von Aufsichtsräten. Vor seiner Berufung an die FOM Hochschule im Jahr 2011 war er über zehn Jahre als Unternehmensberater tätig, zuletzt als Partner einer international führenden Managementberatung. Neben seiner Tätigkeit als Hochschullehrer ist Peter Ruhwedel Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des Deutschen Instituts für Effizienzprüfung (diep).



WEITERE TITEL UNTER

www.boeckler.de/62346.htm



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035. Jetzt kostenlos anmelden auf: www.mitbestimmung.de



PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis. www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Telefon +49 (211) 7778-172

www.mitbestimmung.de

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (211) 7778-150
rainer-jung@boeckler.de

Satz: Yuko Stier

Redaktion

Alexander Sekanina, Referat Wirtschaft
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (211) 7778-168
alexander-sekanina@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 21

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –
nur mit Quellenangabe zulässig.

AUFSICHTSORGANE IN KREDITINSTITUTEN

ABSTRACT

» Aufsichtsräte glauben nicht an Wunder, sie verlassen sich darauf.¹

Die Folgen der Digitalisierung, der Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank und das Entstehen neuer Wettbewerber im Bereich der sogenannten Fintechs (Sammelbegriff für Unternehmen, die Bankdienstleistungen auf Basis moderner Technologien anbieten) erfordern Anpassungen in den Geschäftsmodellen der Institute, die auch die inhaltlichen Anforderungen an Aufsichtsräte deutlich verändern. Gleichzeitig stehen Aufsichtsratsmitglieder zunehmend vor dem Problem, mit einer umfangreichen Regelungsdichte und -komplexität konfrontiert zu sein, die erhebliche Auswirkungen auf die Zusammensetzung und die Arbeitsweise der Gremien hat. Dabei haben der Gesetzgeber und die Aufsichtsbehörden in vielen Bereichen regulatorisches Neuland betreten, so dass zum Teil Interpretationsspielräume bei der Anwendung der neuen Regelungen bestehen. Darüber hinaus beginnen die Aufsichtsbehörden die Zusammensetzung und Arbeitsweise der Verwaltungs- und Aufsichtsorgane immer stärker zu hinterfragen und fordern bei erkennbaren Defiziten Änderungen ein.

In der vorliegenden Schrift werden daher die wesentlichen Anforderungen an die Zusammensetzung von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen in Kreditinstituten sowie aktuelle regulatorische Entwicklungen erläutert und ihre Auswirkungen auf die Tätigkeit der Gremien aufgezeigt. Dies umfasst auch aktuelle regulatorische Entwicklungen der europäischen Aufsichtsbehörden, die zu einer weiteren Verschärfung der Anforderungen an die Mitglieder von Aufsichtsorganen führen werden.

¹ Hakelmacher, Falken-Parabel, 1999, S. 8.

Vorwort	5
1 Einleitung	6
2 Rechtliche Rahmenbedingungen für Aufsichtsorgane	6
2.1 Grundkonzeption von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen	6
2.2 Besonderheiten der Regulierung von Kreditinstituten	7
2.3 Regulatorischer Rahmen der europäischen Aufsichtsbehörden	9
3 Aufgaben, Anforderungen und Arbeitsweise von Aufsichtsorganen	10
3.1 Übersicht	10
3.2 Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder	13
3.3 Ausschussbildung	19
3.4 Informationsversorgung und Ressourcen für den Aufsichtsrat	22
3.5 Jährliche Prüfung des Verwaltungs- oder Aufsichtsratsorgans und der Geschäftsleitung gemäß § 25d KWG	23
4 Fazit und Ausblick	26

VORWORT

Für die Aufsichtsorgane von Banken und Versicherungen gelten besondere, gegenüber sonstigen Aufsichtsräten verschärfte Anforderungen. Das betrifft beispielsweise Vorgaben zu Eignung, Zuverlässigkeit und Sachverstand der Mitglieder, zur Selbstüberprüfung der Gremienarbeit sowie zur Aufsicht durch die Aufsichtsbehörden, insbesondere durch die BaFin. Diese in den letzten Jahren gestiegenen Herausforderungen für Aufsichtsorgane sind eine berechtigte Konsequenz aus den Defiziten, die in der Finanzkrise 2007/2008 in dieser Branche sichtbar wurden. Denn die Branche hat dabei versagt, die Kontrolle und Professionalität umzusetzen, die Gesetz und Öffentlichkeit von ihr erwarten. Insofern ist es nur konsequent, wenn die Anforderungen an Sachverstand, Zuverlässigkeit und Eignung der Geschäftsführer und Kontrolleure sowie weitere Vorgaben verschärft werden. Ob diese abstrakten und noch konkretisierungsbedürftigen Vorgaben letztendlich auch in der Praxis zu mehr Professionalität in der Gremienarbeit führen, wird sich zeigen müssen. Der Zweck solcher Reformen wäre jedenfalls verfehlt, wenn sie lediglich einer Beraterbranche zu neuen lukrativen Geschäftsmodellen verhelfen, ohne aber einen Fortschritt in der Sache zu bewirken.

Gegen die Mitbestimmung darf sich diese Entwicklung freilich nicht wenden. Die Rolle der Mitbestimmung im Aufsichtsrat liegt gesetzlich gerade darin, dass ihre Vertreter durch Wahl demokratisch legitimiert sind und damit das Mandat haben, Anliegen der Beschäftigten ungefiltert in die Kontrolle und Ausrichtung von Unternehmen einzubringen. Besondere Voraussetzungen für die Wählbarkeit bestehen für Kreditinstitute nicht. So hält der Deutsche Corporate Governance Kodex in seiner neuen Fassung 2017 (Ziff. 5.4.1) zu diesem Thema fest: „Für die gewählten Arbeitnehmervertreter sind die besonderen Regeln der Mitbestimmungsgesetze zu beachten.“ Die Mitbestimmung trägt in diesem Zusammenhang gerade zu einem breit angelegten und auf nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichteten Kompetenzprofil im Aufsichtsrat bei. Die Arbeitnehmer haben ein Interesse am langfristigen Bestand des Unternehmens und dessen Arbeitsplätzen und können somit ein Korrektiv zu allzu kurzfristiger Renditeorientierung bilden. Die betrieblichen Arbeitnehmervertreter kennen insbesondere die unternehmensinternen Abläufe (internes Organisationswissen) und bringen so betriebsinternes Know-How in den Aufsichtsrat ein. Die Gewerkschaftsvertreter ergänzen dies sinnvoll durch einen überbetrieblichen Blickwinkel und zusätzliche Branchenkenntnisse. Das führt zu einer Steigerung

der Professionalität. Ein Verständnis, das Professionalisierung und Interessenvertretung als Gegensatz ansieht, wäre falsch. Die Idee der demokratischen Mitbestimmung im Aufsichtsrat ist nicht die eines Berufsaufsichtsrats. Die Gewerkschaften wirken unabhängig davon darauf hin, dass geeignete Kandidaten zur Wahl gestellt werden, weil es in ihrem Interesse ist, dass der Aufsichtsrat und damit die Leitung von Unternehmen funktioniert. Mit der Qualifizierung der Arbeitnehmervertreter leisten sie ihren Beitrag dazu.

Vielfach schwappen die neuen Vorgaben für Banken und Versicherungen nach und nach auf die sonstigen Unternehmen über – zu denken ist hier auch an die Qualifikationsanforderung und die Vorlage entsprechender Nachweise sowie an die verpflichtend vorgeschriebene Effizienzprüfung im Sinne einer Selbstevaluation des Aufsichtsorgans. Dies alles führt zu der Gefahr einer unmerklichen Verschiebung des Corporate Governance-Modells in Richtung des shareholder-orientierten angelsächsischen Modells und einem völlig veränderten Board-Verständnis. Die Tendenz zu einem angelsächsischen Rollenverständnis ist unübersehbar. Konflikte mit dem deutschen Stakeholder Modell und der Mitbestimmung sind vorprogrammiert.

Jenseits dieser Situationsbewertung ist es unstrittig, dass es absolut unerlässlich ist, dass sich die Mitglieder von Aufsichtsorganen in Kreditinstituten – schon aus Haftungsgründen – ihrer besonderen Anforderungen bewusst sind und dass sie sich entsprechend qualifizieren. Nur so kann eine richtig verstandene professionelle Aufsichtsrats Tätigkeit stattfinden, was letztendlich auch Voraussetzung einer professionellen Interessenvertretung ist. Als einen Beitrag dazu veröffentlichen wir diesen Leitfaden zu Aufgaben, Anforderungen und Arbeitsweisen in Aufsichtsorganen von Kreditinstituten.

Zu erwarten ist, dass die Unternehmen die Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen übernehmen und hierfür die Arbeitnehmervertreter freistellen. Dies gilt es im Zweifel gegenüber den Unternehmen aktiv einzufordern. So besagt der Deutsche Corporate Governance Kodex in der Fassung von 2017: „Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr. Dabei sollen sie von der Gesellschaft angemessen unterstützt werden.“ (Ziff. 5.4.5). Die Gewerkschaften und die Hans-Böckler-Stiftung bieten hierzu vielfältige Qualifikations-, Informations- und Fortbildungsmöglichkeiten.

Dr. Sebastian Sick
Referatsleiter Wirtschaftsrecht

1 EINLEITUNG

Während der durch die Lehman-Pleite ausgelösten Finanz- und Wirtschaftskrise konnten in den vergangenen Jahren Schieflagen von zahlreichen Kreditinstituten beobachtet werden, die umfangreiche staatliche Rettungsmaßnahmen erforderlich machten. Wie der Fall der HSH Nordbank darüber hinaus zeigt, wirken die krisenhaften Entwicklungen bis heute nach.

Als wesentliche Ursachen der sogenannten Bankenkrise wurden in einem OECD-Bericht mangelhafte Vergütungssysteme sowie eine unzureichende Kontrolle durch die Verwaltungs- und Aufsichtsorgane (abhängig von der Rechtsform Verwaltungs- bzw. Aufsichtsräte; vereinfachend wird nachfolgend vom Aufsichtsrat gesprochen) der Institute identifiziert.²

Die seit einigen Jahren zu beobachtenden Regulierungsvorhaben zielen daher auch auf eine Stärkung der Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats. Dieser soll als zentrales Element der sogenannten Internal Governance eines Kreditinstituts in seiner Wirksamkeit gestärkt werden. Neben der Funktionsweise von Vorstand und Aufsichtsrat umfasst die Internal Governance dabei die Organisationsstruktur eines Instituts einschließlich klar definierter Verantwortlichkeiten, ein funktionsfähiges und effektives Risikomanagement, interne Kontrollen sowie Vergütungsrichtlinien.

Im Ergebnis kann in Kreditinstituten ein deutlicher Anstieg der regulatorischen Anforderungen an die Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen beobachtet werden. Eine treibende Kraft bei der regulatorischen Weiterentwicklung sind dabei die Europäische Union sowie die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA)³, denen weitgehende Befugnisse zur Regulierung von Kreditinstituten übertragen wurden.

Ein regulatorischer Meilenstein in Deutschland ist das zum 1. Januar 2014 in Kraft getretene CRD-IV-Umsetzungsgesetz, das unterschiedliche Bereiche adressiert. Aufsichtsräte von Kreditinstituten in Deutschland sind in ihrer Zusammensetzung und Arbeitsweise insbesondere durch den neu eingeführten § 25d KWG betroffen.

In Ergänzung zu den gesetzlichen Verschärfungen hat die BaFin das „Merkblatt zur Kontrolle der Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen“ (BaFin-Merkblatt) überarbeitet und im Januar 2016 verabschiedet. Das Merkblatt beinhaltet neben einer umfangreichen Beschreibung der Anforderungen an die Mitglieder von Aufsichtsorganen erstmals auch detaillierte Regelungen zur Ausschussbildung in den Gremien.

Sowohl die Neuregelungen im KWG als auch das BaFin-Merkblatt folgen einem europäischen Rahmenkonzept für die Unternehmensleitung und -über-

wachung, das erstmals im Jahr 2011 durch die EBA = European Banking Authority formuliert wurde. Mit diesem Rahmenkonzept wurde eine Europäisierung der Aufsichtsfunktion in Kreditinstituten ausgelöst. Die entsprechenden Vorgaben wurden durch die europäischen Aufsichtsbehörden im Jahr 2017 ergänzt und deutlich weiterentwickelt. Dies betrifft neben einer Neuauflage der Leitlinien zur Internal Governance vom 27.9.2011 (GL 44) auch die Leitlinien zur Beurteilung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüsselfunktionen vom 22.11.2012. Diese wurden im Jahr 2017 durch die europäischen Aufsichtsbehörden grundlegend überarbeitet und erweitert.

Im Ergebnis sehen sich die Mitglieder von Aufsichtsorganen in Kreditinstituten einem deutlich umfangreicheren Anforderungs- und Aufgabenkatalog ausgesetzt, der sich auch zukünftig weiterentwickeln wird. Die vorliegende Schrift stellt die Anforderungen an Aufsichtsorgane ausführlich dar und gibt Hinweise zu deren Umsetzung in der Aufsichtspraxis.

Im nachfolgenden Abschnitt werden hierzu zunächst die rechtlichen Rahmenbedingungen für Aufsichtsorgane dargestellt. Dies umfasst sowohl die Beschreibung ihrer Grundkonzeption als auch ihrer bankspezifischen Besonderheiten.

2 RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR AUFSICHTSORGANE

2.1 Grundkonzeption von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen

Der Aufsichtsrat (bzw. Verwaltungsrat in öffentlichen Kreditinstituten) ist ein zentrales Element des Systems der Unternehmensleitung und -überwachung in Kreditinstituten. Regelungen zum deutschen, dualistischen System der Unternehmensleitung und -kontrolle finden sich dabei primär in einschlägigen Paragraphen des AktG, den Sparkassengesetzen der Länder, im Genossenschaftsgesetz sowie im MitbestG und dem BetrVerfG⁵². Sie werden durch die Rechtsprechung der Gerichte und durch den Deutschen Corporate Governance Kodex beziehungsweise den Public Corporate Governance Kodex ergänzt.

Während der Vorstand einer Gesellschaft für deren Leitung (umgangssprachlich spricht man hier häufig von der „operativen Verantwortung“) verantwortlich ist, hat der Aufsichtsrat die Geschäftsführung zu überwachen. In der Praxis kommt es dabei immer wieder zu Unklarheiten, wie weit dieser Überwachungsauftrag gehen kann.

Die gesetzlich kodifizierte Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats (§ 111 Abs. 1 AktG sowie analog für den Verwaltungsrat einer Sparkasse, etwa § 15 Abs. 1 Sparkassengesetz Nordrhein-Westfalen beziehungs-

² Vgl. Kirkpatrick, Grant: The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis, Financial Market Trends, OECD 2009

³ Neben der EBA = European Banking Authority wurden zwei weitere Aufsichtsbehörden auf europäischer Ebene etabliert: ESMA = European Securities and Markets Authority; EIOPA = European Insurance and Occupational Pensions Authority

weise für den Aufsichtsrat einer Genossenschaft § 38 Abs. 1 Genossenschaftsgesetz) kann nach der Funktion sowie dem Umfang der Funktionsausübung weiter untergliedert werden. Hierbei beinhaltet die allgemeine Überwachungsaufgabe sowohl die Kontrolle des Vorstands, die nach herrschender Meinung nicht nur eine retrograde ex-post-Kontrolle, sondern auch eine in die Zukunft gerichtete ex-ante-Kontrolle umfasst, als auch eigene Entscheidungen des Überwachungsgremiums als Ausdruck einer gestaltenden Überwachung.

Die Entscheidungskompetenzen des Aufsichtsrats können danach unterschieden werden, ob die Aufsichtsratsmitglieder die Entscheidungen alleine oder gemeinsam mit den Mitgliedern eines weiteren Organs der Gesellschaft zu fällen haben. Aus dem vielfältigen Aufgabenspektrum können als Beispiele wichtiger aktienrechtlicher Kompetenzen exemplarisch genannt werden:

- Auswahl und Bestellung der Vorstandsmitglieder
- Auswahl und Wahlvorschlag der Aufsichtsratsmitglieder
- Nachfolgeplanung für den Vorstand und den Aufsichtsrat
- Zielsetzung für und Vergütung des Vorstands
- Vergütung des Aufsichtsrats
- Verabschiedung eines Katalogs zustimmungspflichtiger Geschäfte und Entscheidung hierüber (etwa im Rahmen von Investitionsentscheidungen)
- Diskussion und Zustimmung zur Unternehmensstrategie und -planung
- Abberufung von Vorstandsmitgliedern
- Billigung/Feststellung des Jahres- bzw. Konzernabschlusses

Die Aufsichtsratsmitglieder sahen sich somit bereits in der Vergangenheit einer Fülle unterschiedlicher Aufgaben gegenüber, die neben reinen Kontrolltätigkeiten auch eine zukunftsgerichtet, begleitende Beratung des Vorstands bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen sowie eigene unternehmerische Entscheidungen beinhalten.

Bei der Erfüllung ihrer Aufgaben haben die Aufsichtsratsmitglieder verschiedene Pflichten zu berücksichtigen, deren Nichtbeachtung haftungsbegründend sein kann. Hierzu zählen insbesondere:

1 *Pflicht zur Mitarbeit:*

Dies betrifft die Vorbereitung auf sowie die Teilnahme an Sitzungen des Gesamtplenums und gegebenenfalls von Ausschüssen, d. h. die Einbringung seiner Arbeitsleistung durch das einzelne Mitglied.

2 *Organisationspflicht:*

Schaffung einer funktionsfähigen Aufbau- und Ablauforganisation des Aufsichtsrats.

3 *Informationspflicht:*

Wahrnehmung der aktiven und passiven Informationsrechte.

4 *Prüfungspflicht:*

Prüfung des Jahresabschlusses, des Lagebe-

richts und des Vorschlags zur Verwendung des Bilanzgewinns.

5 *Pflicht zu einer persönlichen Urteilsbildung* über die Eignung von Vorstandsmitgliedern.

6 *Interventionspflicht* bei Hinweisen auf eine Pflichtverletzung durch den Vorstand oder durch einzelne Mitglieder.

7 *Methodenpflicht:*

Pflicht zur Anwendung anerkannter technischer, finanz- und betriebswirtschaftlicher Methoden im Rahmen der Überwachungshandlungen.⁴

Für die Aufsichtsratsmitglieder gilt darüber hinaus eine Verschwiegenheitspflicht, die auch Vorrang vor den Informationsbedürfnissen Dritter besitzt. Sie ist in dieser Strenge erforderlich, da der Aufsichtsrat aufgrund seiner umfassenden Informationsrechte einerseits und seiner heterogenen Zusammensetzung andererseits der Gefahr unterliegt, dass entweder von Seiten des Vorstands eine restriktive Informationsversorgung erfolgt oder wesentliche Unternehmungsinterna Unbefugten weitergegeben werden.

Literatur:

Köstler, Roland / Müller, Matthias / Sick, Sebastian: Aufsichtsratspraxis – Handbuch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, 10. Auflage, Frankfurt am Main (2013). Zur Verschwiegenheitspflicht insbesondere S. 282ff.

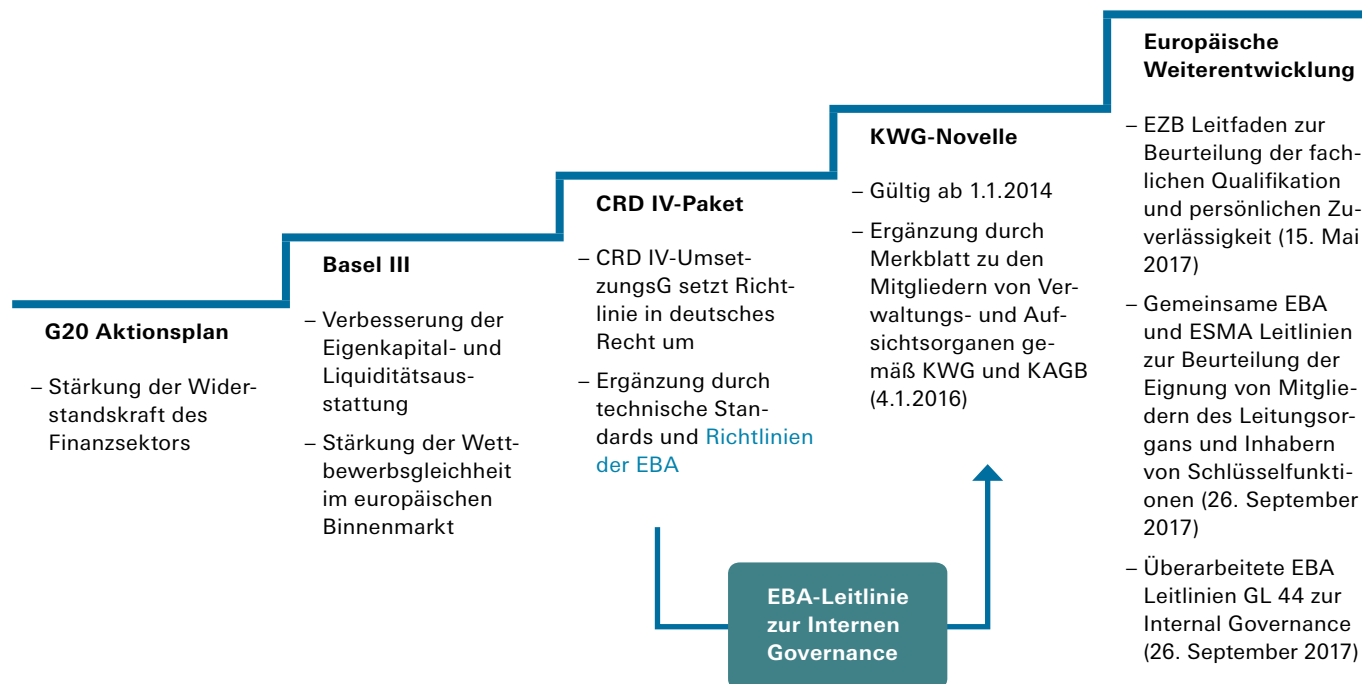
Pflichtverletzungen durch Aufsichtsratsmitglieder können einen Schadensersatzanspruch der Gesellschaft begründen. Hierbei gelten sowohl für Anteilseignervertreter als auch für Arbeitnehmervertreter grundsätzlich die gleichen Regeln. Das strenge Haftungsrecht wurde in den letzten Jahren immer weiter verschärft, so dass Aufsichtsratsmitglieder inzwischen einem erheblichen Haftungs- und Reputationsrisiko unterliegen. Umso wichtiger ist es, den erweiterten Anforderungs- und Pflichtenkatalog an die Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen aus der jüngsten KWG-Novelle zu berücksichtigen.

2.2 Besonderheiten der Regulierung von Kreditinstituten

Ausgehend vom G20-Aktionsplan zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit im Finanzsektor wurde am 16. Dezember 2010 vom Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht das sogenannte Basel III-Paket mit neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken vorgestellt (vgl. zu den relevanten Regulierungsschritten **Abb. 1**). Diese bilden einen wesentlichen Meilenstein in dem Versuch, die Widerstandsfähigkeit und Robustheit von Kreditinstituten zu steigern und Mechanis-

⁴ Dies ist gerade vor dem Hintergrund der sogenannten Business Judgement Rule erforderlich, die Aufsichtsräten einen unternehmerischen Ermessensspielraum einräumt.

Regulierungsentwicklung (Auszug)



Quelle: Eigene Darstellung © I.M.U. 2019

I.M.U.

men bereitzustellen, die eine geordnete Abwicklung von Banken ermöglichen.

Neben den Regelungen zur Kapital- und Liquiditätsausstattung von Banken liegt ein großes Augenmerk der Regulatoren auf den Leitungs- und Überwachungsstrukturen von Kreditinstituten. Eine treibende Kraft bei der Weiterentwicklung der Unternehmensleitung und -überwachung im Bankenbereich geht von der Europäischen Union aus, auf deren Initiative hin am 17. Juli 2013 das CRD IV-Paket in Kraft getreten ist. Insbesondere die Richtlinie 2013/36/EU umfasst umfangreiche Regelungen zu den Leitungs- und Aufsichtsorganen von Kreditinstituten. Die hier einschlägigen Teile des CRD IV-Pakets gehen dabei inhaltlich auf die bereits erwähnte Leitlinie zur Internal Governance (GL 44) der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde vom 27. September 2011 zurück, in der diese ihre Vorstellungen einer funktionsfähigen Leitung und Überwachung von Banken niedergelegt hat.

Mit der Gründung der EBA am 1. Januar 2011 in London sowie der Übertragung weitgehender Regulierungskompetenzen kann eine Europäisierung der Leitungs- und Überwachungsfunktion beobachtet werden. Ausgehend von einem an das angelsächsische Board-System erinnernden Grundverständnis definiert EBA GL 44 ein detailliertes Best Practice-Rahmenkonzept zur Ausgestaltung der internen

Governance von Kreditinstituten. Hiermit werden dem Aufsichtsrat umfangreiche Aufgaben und Kompetenzen zugewiesen, die in weiten Teilen in das CRD IV-Paket übernommen wurden.

Die Umsetzung in deutsches Recht erfolgte zum 1. Januar 2014 mit dem CRD-IV-Umsetzungsgesetz. Insbesondere der neue § 25d KWG enthält zahlreiche Regelungen zu persönlichen und fachlichen Anforderungen an die Mitglieder sowie zu Aufgaben, Struktur und Arbeitsweise der Aufsichtsorgane, die neu beziehungsweise konkretisierend in das KWG aufgenommen wurden. Diese nur mit wenigen Vereinfachungen grundsätzlich für alle Kreditinstitute geltenden Vorschriften finden sich zum Teil zwar bereits heute in verschiedenen Kodizes – etwa dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) oder dem Public Corporate Governance Kodex (PCGK) – nun werden diese Regelungen jedoch gesetzlich vorgeschrieben. Zudem sind die Vorgaben zum Teil deutlich konkretisiert worden, wodurch die Gestaltungsspielräume für die Institute deutlich eingeschränkt wurden. Diese müssen zusätzlich zu den gesellschaftsrechtlichen Vorgaben ihre Internal Governance betreffende aufsichtsrechtliche Vorgaben berücksichtigen, die jedoch grundsätzlich mit den entsprechenden aktienrechtlichen Vorgaben vereinbar sind.

Rechtliche Rahmenbedingungen – Eckpunkte

Ausgangspunkt: EBA GL 44 (2011)	KWG	BaFin-Merkblätter	EZB und EBA/ESMA
<ul style="list-style-type: none"> – Detaillierte Beschreibung eines europäischen Corporate Governance-Rahmens – Umfassende Definition von Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Geschäftsleitung und der Verwaltungs- und Aufsichtsorgane – Startpunkt für umfangreiche rechtliche Verschärfungen in den europäischen Staaten – Stark beeinflusst durch das Board-System angelsächsischer Prägung 	<ul style="list-style-type: none"> – CRD IV-Vorgaben (=EBA GL 44) wurden vollständig übernommen – Wesentlichen Änderungen für Aufsichtsorgane in den Bereichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten, erforderliche Kompetenzen, Ausschussbildung und Training – ZUSÄTZLICH: jährliche Prüfung der Geschäftsleitung und des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans gem. § 25d KWG 	<ul style="list-style-type: none"> – Ausführliche Erläuterungen zur zeitlichen Verfügbarkeit von Aufsichtsratsmitgliedern, Mandatsbegrenzungen, Trainingsbedarfen sowie fachlichen und persönlichen Kompetenzen – Detaillierte Vorgaben zur Bildung, Arbeitsweise und Besetzung der sog. KWG-Ausschüsse – Hohe Dokumentationsanforderungen an Besetzungsprozesse von Geschäftsleitung und Aufsichtsorgan 	<ul style="list-style-type: none"> – Detailliertes Rahmenkonzept mit umfangreichen Eignungskriterien – Ausweitung sowie Konkretisierung der erforderlichen Evaluierungsanlässe, -prozesse und -methoden (u. a. Verwendung einer Kompetenzmatrix) – Vorgabe umfangreicher Dokumentationsanforderungen in Bezug auf Eignung, Diversität und Fortbildung

Quelle: Eigene Darstellung © I.M.U. 2019

I.M.U.

2.3 Regulatorischer Rahmen der europäischen Aufsichtsbehörden

Die im Jahr 2011 veröffentlichten Richtlinien zur Internal Governance sowie die Anforderungen an die erforderliche Eignung der Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen wurde durch die europäischen Aufsichtsbehörden im Jahr 2017 deutlich weiterentwickelt. Dies betrifft zum einen den im Mai 2017 veröffentlichten „Leitfaden zur Beurteilung der fachlichen und persönlichen Zuverlässigkeit“ der europäischen Zentralbank. Darüber hinaus haben EBA und ESMA gemeinsam am 26. September 2017 „Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders“⁵ (Eignungsleitlinie) veröffentlicht, die zu einer erheblichen Verschärfung der Eignungs- und Dokumentationsanforderungen führen werden. Am gleichen Datum hat die EBA eine überarbeitete Version ihrer „Guidelines on internal governance“⁶ veröffentlicht, die – wenn

auch im geringeren Umfang – ebenfalls zu neuen Anforderungen führt. Im Ergebnis liegt mit den jetzt vorliegenden Vorgaben der EZB sowie von EBA und ESMA ein umfassendes Rahmenkonzept vor, dass zu deutlichen Veränderungen in Instituten beitragen kann (vgl. **Abb. 2**).

Regelungen zur Internal Governance sowie zur Besetzung der Überwachungsgremien gewinnen auch in der Bankenaufsicht erheblich an Bedeutung. Auf Grundlage der EBA-Leitlinien zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (SREP) vom 19. Dezember 2014 werden diese zukünftig durch die zuständigen Aufsichtsbehörden regelmäßig überprüft und bewertet. Der EBA und den europäischen Institutionen ist es somit nicht nur gelungen, einen verbindlichen Governance-Rahmen zu formulieren, die Einhaltung der Regelungen wird darüber hinaus zukünftig regelmäßig überprüft, wodurch ein erheblicher Handlungsdruck für die Institute besteht. Die Aufsichtsräte sollten daher die Umsetzung und Befolgung der regulatorischen Anforderungen kritisch begleiten und aktiv Informationen über die Ergebnisse des SREP-Prozesses in den überwachten Instituten einholen.

Im Gegensatz zu den unregelmäßig stattfindenden Prüfungen gemäß § 44 KWG wird zukünftig eine regelmäßige und umfangreichere Prüfung der Kreditinsti-

⁵ Am 21. März 2018 wurde die deutsche Fassung der „Leitlinien zur Bewertung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüsselfunktionen“ veröffentlicht. Zusätzlich ist der EZB Leitfaden zur Beurteilung der fachlichen Qualifikation und persönlichen Zuverlässigkeit (Mai 2017) zu berücksichtigen.

⁶ Am 15. März 2018 wurde die deutsche Fassung der „Leitlinien zur internen Governance“ veröffentlicht.

Überblick über den gemeinsamen SREP-Rahmen

Kategorisierung von Instituten			
Überwachung von Schlüsselindikatoren			
Analyse des Geschäftsmodells	Bewertung der internen Governance und institutsweiter Kontrollen	Bewertung Kapitalrisiken	Bewertung Liquiditäts- und Fundingrisiken
Gesamtergebnis SREP			
Aufsichtsrechtliche Maßnahmen			
Quantitative Kapitalmaßnahmen	Weitere aufsichtliche Maßnahmen	Quantitative Liquiditätsmaßnahmen	
Frühzeitiges Eingreifen			

Quelle: EBA / GL / 2014 / 13, Leitlinien zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (SREP), 19. Dezember 2014 © I.M.U. 2019

I.M.U.

Infobox 1

Fragen für den Aufsichtsrat

- Sind mir alle relevanten rechtlichen Änderungen mit Auswirkungen auf die Aufsichtsratsstätigkeit bekannt?
- Diskutiert der Aufsichtsrat regelmäßig rechtliche Entwicklungen und bewertet diese im Hinblick auf ihre Relevanz für die Zusammensetzung und die Arbeitsweise des Gremiums?
- Verfügt das Unternehmen über einen regulatorischen Frühwarnmechanismus, um rechtzeitig relevante gesetzliche Entwicklungen zu identifizieren?
- Verbleibt trotz der gestiegenen regulatorischen Anforderungen an den Aufsichtsrat in den Aufsichtsrats- und Ausschusssitzungen ausreichend Zeit zur Diskussion geschäftsbezogener Themen?
- Zu welchen Ergebnissen kommt der SREP-Prozess für das Institut?

Die „Bewertung der internen Governance und der institutsweiten Kontrollen“ bildet eine von vier Bewertungssäulen, in der die Umsetzung zentraler Vorgaben aus der EBA Richtlinie 44 überprüft wird (vgl. **Abb. 3**). Die Verstärkung der aufsichtsrechtlichen Prüfungen sowie die Ausweitung auf Regelungen zur internen Governance von Kreditinstituten erfordert daher eine konsequente Umsetzung und Dokumentation der gesetzlichen Vorgaben auch für den Aufsichtsrat. Die Aufsichtsratsmitglieder sollten zudem die relevanten rechtlichen Regelungen und ihre Auswirkungen kennen und bewerten können.

3 AUFGABEN, ANFORDERUNGEN UND ARBEITSWEISE VON AUFSICHTSORGANEN

3.1 Übersicht

tute durch die Aufsicht erfolgen. Dabei werden auch Fragen der internen Governance von Kreditinstituten in die regelmäßigen Prüfungen der Aufsicht aufgenommen. Ziel ist es, auf Basis einer Vielzahl von Einzelkriterien einen Gesamtscore zu ermitteln, um hieraus gegebenenfalls erforderliche aufsichtsrechtliche Maßnahmen abzuleiten. Hierzu werden seitens der Aufsicht eine Vielzahl von Informationen bei den Instituten abgefragt und einer systematischen Bewertung unterzogen.

Für die Zusammensetzung, die Arbeitsweise und den Aufgabenumfang von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen ist insbesondere der zum 1. Januar 2014 neu eingeführte § 25d KWG zu berücksichtigen. In Umsetzung der EBA Richtlinie 44 wurden die Aufgaben des Aufsichtsrats zum Teil deutlich erweitert (vgl. **Abb. 4**). Im Gegensatz zur EBA Richtlinie werden diese Aufgaben jedoch nicht bei den Pflichten des Gesamtaufsichtsrats sondern bei der Beschreibung der KWG-Ausschüsse aufgeführt. Das überarbeitete BaFin-Merkblatt zu den Mitgliedern von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen stellt jedoch klar:

» Sofern von der Ausschussbildung abgesehen wird, obliegen die Kontrollfunktionen, die in § 25d Absatz 8 bis 12 KWG den Ausschüssen zugewiesen werden grundsätzlich dem Gesamtgremium. Somit ist nur die Ausschussbildung selbst von den genannten Kriterien der Größe, der internen Organisation und der Art, des Umfangs, der Komplexität und des Risikogehalts der Geschäfte des Unternehmens abhängig, die Pflicht zur ordnungsgemäßen Überwachung des Leitungsorgans besteht in allen Unternehmen.

Das heißt, wenn auf die Einrichtung der im KWG vorgesehenen Ausschüsse verzichtet wird, dann sind die Aufgaben durch das Gesamtgremium zu erfüllen. Lediglich Teile dieser Aufgaben können unter bestimmten Bedingungen bereits bestehenden Ausschüssen übertragen werden, die nicht als KWG-Ausschüsse klassifiziert sind. Das BaFin-Merkblatt stellt darüber hinaus klar, dass kleinere Institute zwar den gleichen Umfang an Überwachungsfunktionen wie große Institute wahrzunehmen haben, jedoch geringere Anforderungen an die Häufigkeit, Intensität und Tiefe der Erfüllung einzelner Aufgaben bestehen (sogenanntes Proportionalitätsprinzip).

Darüber hinaus soll der Aufsichtsrat den Vorstand auch im Hinblick auf die Einhaltung der einschlägigen bankaufsichtsrechtlichen Regelungen überwachen und der Erörterung von Strategien, Risiken und Ver-

gütungssystemen der Geschäftsleiter und Mitarbeiter ausreichend Zeit widmen. Auch hier wird deutlich, dass Aufsichtsräte deutlich intensiver als in der Vergangenheit üblich die Geschäftsmodelle und mögliche Risiken der Institute überwachen sollen.

Neben einer detaillierten Beschreibung der Aufgaben können die Einzelregelungen dieses „Kernparagraphen“ in vier Themenfelder geclustert werden, die besonders im Fokus des Aufsichtsrats liegen müssen (vgl. mit einer Übersicht zu den Regelungen **Abb. 5**). Diese Themen werden in den nachfolgenden Abschnitten dargestellt und ihre Auswirkungen auf den Aufsichtsrat werden detailliert erläutert.

Infobox 2

Fragen für den Aufsichtsrat

- Sind die im KWG genannten Aufgaben des Aufsichtsrates in der Geschäftsordnung berücksichtigt?
- Stellt der Aufsichtsrat sicher, dass die Aufgaben durch entsprechende Fachausschüsse oder durch das Plenum angemessen bearbeitet werden?
- Widmet der Aufsichtsrat der Erörterung von Strategien, Risiken und Vergütungssystemen der Geschäftsleiter und Mitarbeiter im Rahmen seiner Sitzungen ausreichend Zeit?

Abbildung 4

Wesentliche Aufgaben des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse gemäß KWG

Aufgaben des Aufsichtsrats im Bereich des ...			
Risikoausschusses	Prüfungsausschusses	Nominierungsausschusses	Vergütungskontroll-ausschusses
<ul style="list-style-type: none"> – Überwachung der aktuellen und zukünftigen Gesamtrisikobereitschaft und -strategie – Überwachung der Umsetzung dieser Strategie – Überwachung der Übereinstimmung von Kundenkonditionen mit Geschäftsmodell und Risikostrategie – Prüfung der Berücksichtigung der Risiko-, Kapital- und Liquiditätsstruktur sowie der Wahrscheinlichkeit und Fälligkeit von Einnahmen im Vergütungssystem 	<ul style="list-style-type: none"> – Überwachung des Rechnungslegungsprozesses und der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems – Überwachung der Durchführung der Abschlussprüfungen einschließlich der Unabhängigkeit und Beauftragung des Abschlussprüfers – Überwachung der Beseitigung der vom Prüfer festgestellten Mängel 	<ul style="list-style-type: none"> – Besetzung der Geschäftsleitung und des Aufsichtsrats auf Basis einer Stellenbeschreibung mit Anforderungsprofil – Erarbeitung einer Zielsetzung zu einer angemessenen Genderdiversity im Aufsichtsrat sowie einer Strategie zu deren Erreichung – Jährliche Bewertung der Struktur, Größe, Zusammensetzung und Leistung der Geschäftsleitung und des Aufsichtsrats – Jährliche Bewertung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen der einzelnen Mitglieder der Geschäftsleitung und des Aufsichtsrats sowie der Gremien insgesamt – Überprüfung der Grundsätze zur Besetzung der oberen Leitungsebene des Instituts 	<ul style="list-style-type: none"> – Überwachung der Ausgestaltung der Vergütungssysteme der Geschäftsleiter und Mitarbeiter (insbesondere Risk Taker = Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Tätigkeiten einen wesentlichen Einfluss auf das Gesamtrisikoprofil haben) – Überwachung der angemessenen Einbeziehung der internen Kontroll- und sonstigen maßgeblichen Bereiche des Instituts bei der Ausgestaltung der Vergütungssysteme – Vorbereitung der Beschlüsse des Aufsichtsrats über die Vergütung der Geschäftsleiter

Wesentliche Regelungsinhalte des § 25d KWG (Auszug)

Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder		Ausschüsse des Aufsichtsrats		Interne und externe Ressourcen		Jährliche Prüfung des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans und der Geschäftsleitung	
Regelungsinhalt	KWG §	Regelungsinhalt	KWG §	Regelungsinhalt	KWG §	Regelungsinhalt	KWG §
Zuverlässigkeit und erforderliche Sachkunde unter Berücksichtigung des Geschäftsmodells	25d (1)	Institute sollen abhängig von der Größe, der internen Organisation und der Art, des Umfangs, der Komplexität und dem Risikogehalt der Geschäfte KWG-Ausschüsse bilden (für CRR-Institute von erheblicher Bedeutung verpflichtend)	25d (7)	Vorsitzende Risiko-, Prüfung- und Vergütungskontrollausschuss können unmittelbar von Leitern Interne Revision und Risikocontrolling Informationen einholen	25d (8), (9), (12)	Aufsichtsrat muss jährlich seine Struktur, Größe, Zusammensetzung und Leistung bewerten	25d (11) 3
Ausreichender zeitlicher Einsatz zur Mandatswahrnehmung	25d (1)	Einrichtung Risikoausschuss	25d (8)	Falls kein Ausschuss eingerichtet wurde, kann dies durch den Aufsichtsratsvorsitzenden erfolgen	25d (8), (9), (12)	Aufsichtsrat muss jährlich die Eignung seiner Mitglieder und des Organs insgesamt bewerten	25d (11) 4
Begrenzung der Mandatshöchstzahl in CRR-Instituten von erheblicher Bedeutung auf vier Mandate (sonst fünf Mandate)	25d (3)	Einrichtung Prüfungsausschuss	25d (9)	Risikoausschuss kann externe Sachverständige hinzuziehen	25d (8)	Aufsichtsrat muss jährlich die Struktur, Größe, Zusammensetzung und Leistung der Geschäftsleitung bewerten	25d (11) 3
Institute müssen angemessene Ressourcen zur Einarbeitung einsetzen	25d (4)	Einrichtung Nominierungsausschuss	25d (11)	Nominierungsausschuss kann auf alle notwendigen Ressourcen zugreifen – auch externe	25d (11)	Aufsichtsrat muss jährlich die Eignung der Geschäftsleiter und des Organs insgesamt bewerten	25d (11) 4
Institute müssen angemessene Ressourcen für Fortbildungen einsetzen	25d (4)	Einrichtung Vergütungskontrollausschuss	25d (12)	Nominierungsausschuss soll für seine Tätigkeit vom Unternehmen angemessene Finanzmittel erhalten (eigenes Budget)	25d (11)		
Wahlvorschläge müssen auf Basis einer Stellenbeschreibung und eines Bewerberprofils zur Erfüllung definierter Eignungskriterien erfolgen	25d (11)						

3.2 Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder

Umsetzung der Anforderungen des KWG in der Überwachungspraxis

Bereits seit langem ist eine intensive Diskussion über die notwendige Eignung von Aufsichtsratsmitgliedern zu beobachten. Diese umfasst neben der Fachkompetenz (Sachkunde) auch die zeitliche Verfügbarkeit sowie die Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder. § 25 d (1) KWG verlangt daher sowohl einen ausreichenden zeitlichen Einsatz (dies wird durch eine Begrenzung der Mandatshöchstzahl gem. § 25 d (3) KWG auf maximal vier in CRR-Instituten von erheblicher Bedeutung und auf höchstens fünf in allen anderen Instituten unterstützt) als auch eine umfassende Sachkunde der Aufsichtsratsmitglieder (vgl. **Abb. 6** mit einem Überblick über die in diesem Bereich relevanten Regelungen).

Sachkunde im Sinne des KWG bedeutet, dass ein Aufsichtsratsmitglied fachlich in der Lage sein muss, die Geschäftsleiter angemessen zu überwachen und die Entwicklung des Instituts aktiv zu begleiten. Die Anforderungen an die Sachkunde der Aufsichtsratsmitglieder richten sich nach dem Umfang und der Komplexität des Geschäftsmodells des Instituts, das heißt z.B., dass an die Mitglieder des Aufsichtsrats einer international tätigen Universalbank höhere Anforderungen gestellt werden als bei einer regional tätigen Privatkundenbank. Bei mitbestimmten Aufsichtsräten wird für Beschäftigte des Instituts oder

der Institutsgruppe, die unmittelbar in die wirtschaftlichen und rechtlichen Abläufe eingebunden sind, regelmäßig das Vorliegen der notwendigen Sachkunde angenommen. Dies gilt auch für freigestellte Mitglieder des Betriebs- oder Personalrats sowie für Arbeitnehmervertreter der Gewerkschaften, sofern sie aufgrund ihrer (Vor-)Tätigkeit mit diesen Abläufen vertraut sind.

Der Nachweis einer hinreichenden zeitlichen Verfügbarkeit wurde neu in den Anforderungskatalog für Aufsichtsratsmitglieder aufgenommen. Die BaFin geht dabei grundsätzlich davon aus, dass eine Person nur dann ein (weiteres) Mandat annimmt, wenn sie sich in der Lage dazu sieht, den zeitlichen Anforderungen des Mandats auch gerecht werden zu können. Daher muss bereits im Bestellungsprozess der Nachweis erbracht werden, dass unter Berücksichtigung der übrigen Aktivitäten der für das Mandat explizit abzuschätzende Zeitaufwand darstellbar ist.

Die Gesetzesbegründung betont zwar, dass nicht sämtliche Aufsichtsratsmitglieder über alle notwendigen Spezialkenntnisse verfügen müssen; insbesondere in Bezug auf das notwendige finanztechnische Fachwissen sollte jedoch jedes einzelne Mitglied befähigt sein, an der Kollektiventscheidung mitzuwirken. Die Aufsichtsratsmitglieder können sich daher nicht mehr zwangsläufig auf die Entscheidungen einiger Fachexperten in den Ausschüssen verlassen, sie müssen die Aufsichtsratsvorlagen einer eigenständigen Bewertung unterziehen können. Bei Bedarf können hierzu Sachverständige zur Unterstützung hinzugezo-

Abbildung 6

Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder (Übersicht)

Persönliche Mindestanforderungen	Spezialkompetenzen	Mandatshöchstzahl	Unterstützende Mechanismen
<ul style="list-style-type: none"> - Zuverlässigkeit und ausreichender zeitlicher Einsatz - Sachkunde mit Bezug auf das Geschäftsmodell des Instituts - Grundsatz der Komplementärkompetenz im Aufsichtsorgan, d. h. nicht alle Mitglieder müssen über alle Spezialkenntnisse verfügen - Aber: Gilt nicht für „finanztechnisches (Mindest-) Wissen“, über das alle Personen verfügen müssen 	<ul style="list-style-type: none"> - Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses muss über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen (Financial Expert) - Mindestens ein Mitglied des Vergütungskontrollausschusses muss über ausreichend Sachverstand und Berufserfahrung im Bereich Risikomanagement und Risikocontrolling verfügen - Beide Spezialkompetenzen sollten somit in jedem Fall vorhanden sein 	<ul style="list-style-type: none"> - CRR-Institut von erheblicher Bedeutung: maximal vier Mandate (Mandate in Institutsgruppen, institutsbezogenen Sicherungssystemen und bedeutenden Beteiligungen werden als ein Mandat gesehen) - Alle anderen Institute: maximal fünf Mandate - Öffentliche und kommunale Mandate werden nicht mitgezählt – Regelung gilt nicht für Kommunalbeamte 	<ul style="list-style-type: none"> - Wahlvorschläge müssen auf Basis einer Stellenbeschreibung und eines Bewerberprofils erfolgen - Wahlvorschläge müssen an der notwendigen Diversität des Gremiums ausgerichtet sein - Institute müssen angemessene Ressourcen zur Einarbeitung sowie zur Fortbildung der Mitglieder des Aufsichtsorgans einsetzen

gen werden. Auch Fortbildungen sollen eine gezielte Kompetenzentwicklung unterstützen und bei Bedarf auf die Übernahme eines Mandats vorbereiten.

Um die erforderliche Sachkunde und zeitliche Verfügbarkeit der Aufsichtsratsmitglieder zu gewährleisten, verlangt § 25 d (11) KWG einen strukturierten Auswahl- und Nominierungsprozess. Dies betrifft primär die Vertreter der Anteilseigner; eignungsorientierte Kriterien sollten jedoch auch der Wahl von Arbeitnehmervertretern zu Grunde liegen, ohne die demokratischen Wahlen zu beschränken.

Die neu definierten Anforderungen an den Auswahlprozess von Aufsichtsratsmitgliedern gehen deutlich über die bisher in den meisten Unternehmen üblichen Vorgehensweisen hinaus, da nicht nur die Eignung der betreffenden Person unter Berücksichtigung der bereits im Gremium vorhandenen Profile berücksichtigt werden soll; es muss zudem explizit eine Stellenbeschreibung mit einem Bewerberprofil entworfen und auch der mit der Aufgabe verbundene Zeitaufwand angegeben werden. Dem Wahlvorschlag muss somit ein klares Anforderungsprofil zugrunde gelegt werden, das neben den erforderlichen Kompetenzen des zukünftigen Aufsichtsratsmitglieds auch Diversityaspekte umfasst. Hierzu soll als Grundlage eine Zielsetzung zur Förderung des unterrepräsentierten Geschlechts im Verwaltungs- und Aufsichtsorgan sowie eine Strategie zu deren Erreichung formuliert werden.

Literatur

Hans-Böckler-Stiftung / Arbeitskreis Mitbestimmung beim DGB-Bundesvorstand: Anforderungsprofile für Aufsichtsratsmitglieder, Arbeitshilfen für Aufsichtsräte, H. 10 (Anlage), Düsseldorf: 2011

Die Entwicklung eines Anforderungsprofils für Aufsichtsräte folgt grundsätzlich der gleichen Logik wie für jede Top-Management-Position in einem Unternehmen. Es können dabei zwei Hauptgruppen von Anforderungen unterschieden werden (vgl. **Abb. 7**): die rechtlichen Anforderungen sowie die fachlichen Anforderungen. Die rechtlichen Anforderungen beinhalten alle Anforderungen, die in der Person und der Beziehung zum sonstigen Umfeld begründet sind. Mit ihnen soll die persönliche Ausgangssituation des (potentiellen) Aufsichtsratsmitglieds erfasst werden. Die fachlichen Anforderungen resultieren dagegen aus den Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder. Sie umfassen die zur Mandatswahrnehmung erforderlichen fachlichen Mindestkenntnisse der Aufsichtsratsmitglieder, notwendige Spezialkompetenzen des Gesamtgremiums sowie managementbezogene Kompetenzen der Kandidaten. Dabei ist nicht nur das individuelle Kompetenzprofil des einzelnen Kandidaten ausschlaggebend; auch die Passung in das Kompetenzprofil des Gesamtgremiums, das heißt

Abbildung 7

Anforderungsprofil für Aufsichtsratsmitglieder

Rechtliche Anforderungen	Fachliche Anforderungen		
	Allgemeine fachliche Anforderungen	Besondere fachliche Anforderungen	Personenbezogene Anforderungen
<ul style="list-style-type: none"> – Rechtliche Mindestanforderungen (z. B. Berücksichtigung der Mandatshöchstzahl) – Ausreichende zeitliche Verfügbarkeit – Unabhängigkeit (von überwachten Unternehmen und weiteren Interessengruppen) – Eigenverantwortlichkeit (nicht weisungsgebunden) – Verschwiegenheit 	<ul style="list-style-type: none"> – Allgemeine Mindestkompetenzen, über die jedes Aufsichtsratsmitglied verfügen sollte – Hierzu gehören z. B. allgemeine Kenntnisse relevanter rechtlicher Normen, grundlegende finanztechnische Kenntnisse oder die Fähigkeit, das Geschäftsmodell sowie die Geschäfts- und Risikostrategie des Instituts zu verstehen und kritisch zu hinterfragen 	<ul style="list-style-type: none"> – Funktionale oder geschäftsmodellbezogene vertiefte Kompetenzen, über die der Aufsichtsrat insgesamt verfügen sollte – Hierzu gehören z. B. Sachverstand auf den Gebieten der Rechnungslegung und der Abschlussprüfung (sog. „Financial Expert“; § 25d (9) KWG) oder Spezialkenntnisse im Bereich des Konsumentenkreditgeschäfts bei einer Konsumentenkreditbank 	<ul style="list-style-type: none"> – Interaktionsfähigkeit – Kooperationsfähigkeit – Interkulturelles Verstehen – Konzeptionelles, kreatives und abstraktes Denkvermögen – Informationsverarbeitungspotenzial – Eigen- und Fremdmotivation – Lernfähigkeit – Argumentations- und Überzeugungsfähigkeit

die „Ausgewogenheit und Unterschiedlichkeit [...] aller Mitglieder des Organs“ (§ 25 d (11) 1. KWG) sind zu berücksichtigen.

Über die Durchführung eines Profilvergleichs zwischen den Anforderungen des Mandats und der Eignung der Kandidaten werden mögliche Kompetenzdefizite transparent gemacht, so dass eine ausschließlich an der Eignung einer Person ausgerichtete Besetzung unterstützt wird. Mangelt es den Kandidaten an der notwendigen Kompetenz, so setzen sich der Aufsichtsrat und auch der Kandidat einem erheblichen Rechtfertigungszwang für den Wahlvorschlag sowie möglicherweise Haftungsrisiken aus.

Ein wichtiges Instrument zur Gewährleistung der erforderlichen Sachkunde von Aufsichtsratsmitgliedern sind regelmäßige und bedarfsorientierte Fortbildungen. Nach der früheren Rechtslage mussten Aufsichtsratsmitglieder Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahrnehmen. Die Unternehmen waren lediglich aufgefordert, sie hierbei angemessen zu unterstützen, wobei diese Angemessenheit in der Praxis sehr unterschiedlich ausgelegt wurde. Das KWG überträgt die Verantwortung für die Fortbildung der Aufsichtsratsmitglieder nun auch den Kreditinstituten, so dass diese zukünftig bei Bedarf angemessene Ressourcen für Schulungsmaßnahmen aufwenden müssen (§ 25 d (4) KWG). Auch die Einführung neuer Aufsichtsratsmitglieder muss durch geeignete Maßnahmen unterstützt werden. Die Institute sollten sich daher viel mehr als bisher mit fachlichen Kompetenzen ihrer Organmitglieder befassen und geeignete Fortbildungsprogramme aufsetzen.

Trotz der gestiegenen Verantwortung der Institute, die Aufsichtsratsmitglieder bei erkennbaren oder potentiellen Kompetenzdefiziten mit geeigneten Schulungsmaßnahmen zu unterstützen, sollten auch die Aufsichtsratsmitglieder selbst ihre Kompetenzen selbstkritisch hinterfragen und bei Bedarf notwendigen Fortbildungsmaßnahmen initiieren. Dies kann etwa Ergebnis der jährlichen Prüfung gemäß § 25 d KWG sein und eine oder mehrere der folgenden Maßnahmen umfassen:

- 1 Regelmäßige Lektüre von Fachzeitschriften (z. B. Banken + Partner, BankPraktiker, die bank oder Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen)
- 2 Regelmäßige Lektüre von Veröffentlichungen der Hans Böckler Stiftung (<http://www.boeckler.de/15.htm>), z. B. die Arbeitshilfen für Aufsichtsräte
- 3 Teilnahme an fachspezifischen Fortbildungsveranstaltungen (<http://www.boeckler.de/57.htm>; <https://fidi.verdi.de/service/bildungsangebote/++co++o8o3od44-4c54-11e8-gd23-525400423e78>)
- 4 Fachvorträge von internen und externen Experten zu spezifischen Fragestellungen im Rahmen der Aufsichtsrats Tätigkeit
- 5 Allgemeine Fortbildungen für den gesamten oder Teile des Aufsichtsrats, z. B. zu aktuellen regulatorischen Entwicklungen, Fragen des Risikocontrollings oder des Rechnungswesens

Der konkrete Fortbildungsbedarf sollte mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats und über diesen im Vorfeld mit dem Unternehmen abgestimmt werden, um die Kostenübernahme mit dem Institut zu klären.

Infobox 3

Fragen für den Aufsichtsrat

- Hat der Aufsichtsrat eine Zielsetzung zur Förderung des unterrepräsentierten Geschlechts im Verwaltungs- und Aufsichtsorgan sowie eine Strategie zu deren Erreichung formuliert?
- Verfügt der Aufsichtsrat über ein Anforderungsprofil für das Gremium?
- Werden Wahlvorschläge für den Aufsichtsrat (und den Vorstand) auf der Basis einer Stellenbeschreibung mit Bewerberprofil entwickelt?
- Verfügt der Aufsichtsrat über eine langfristige Nachfolgeplanung für sich sowie für den Vorstand?
- Werden angemessen Fortbildungsveranstaltungen für neue sowie bestehende Aufsichtsratsmitglieder durchgeführt bzw. wird zur Teilnahme an externen Veranstaltungen ermuntert?

Anforderungen europäischer Aufsichtsbehörden an die Eignungsüberprüfung

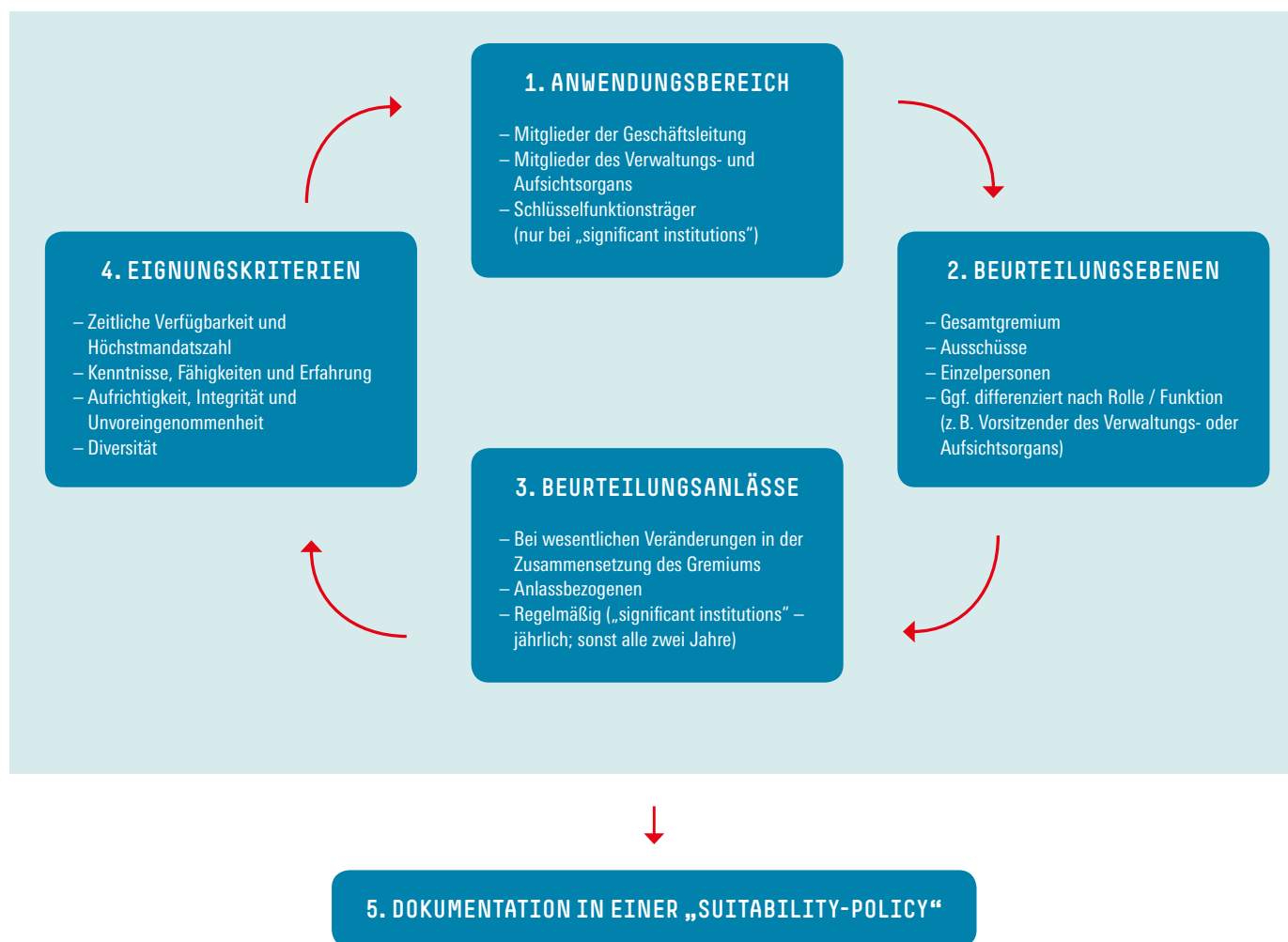
Eignungsbewertung – Übersicht

Die europäischen Aufsichtsbehörden haben den Corporate Governance Rahmen sowie die Eignungsanforderungen an die Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen erneut weiterentwickelt. Die bereits vorgestellte Leitlinie zur internen Governance und die Eignungsleitlinie weisen dabei eine hohe Komplementarität auf: Während die Leitlinie zur internen Governance detaillierte Ausführungen zu den Überwachungsstrukturen und -prozessen umfasst, regelt die nun durch EBA und ESMA gemeinsam überarbeitete Eignungsleitlinie die Eignungsanforderungen an Geschäftsleitung und Aufsichtsorgan. Über den jährlichen Prüfungsprozess gemäß § 25d KWG sind beide Leitlinien eng verzahnt, da dort neben der Funktionsfähigkeit der Internal Governance auch eine Bewertung der Gremienmitglieder erfolgt.

Nachfolgend werden die Inhalte der Eignungsrichtlinie sowie ihre möglichen Auswirkungen auf die Unternehmenspraxis beschrieben (zu den Inhalten der Eignungsrichtlinie vgl. **Abb. 8**).

Die Leitlinie regelt die Bewertung von Geschäftsleitung und Aufsichtsrat („management body“) aller Kreditinstitute, die unter die Richtlinie 2013/36/EU („CRD IV-Paket“) fallen. In bedeutenden Instituten sind darü-

Leitlinieninhalte im Überblick



Quelle: Eigene Darstellung © I.M.U. 2019

I.M.U.

ber hinaus die sogenannten Schlüsselfunktionsträger (insbesondere Leiter der internen Kontrollfunktionen) betroffen, soweit sie nicht Mitglied der Leitungsfunktion sind. Geschäftsleitung und Aufsichtsrat sind dabei grundsätzlich getrennt zu bewerten. Als Bewertungsebenen sind das Gesamtgremium sowie die jeweiligen Gremienmitglieder zu unterscheiden. Darüber hinaus soll bei Bedarf eine getrennte Bewertung einzelner Rollen (z. B. Vorsitzender des Aufsichtsrats) und Ausschüsse (z. B. Prüfungsausschuss) erfolgen.

Bei den Beurteilungsebenen unterscheidet die Leitlinie zwischen der Eignungsbeurteilung einzelner Personen sowie der des Gesamtgremiums. Dabei können grundsätzlich zwei Beurteilungsanlässe unterschieden werden:

- 1 Bei wesentlichen Veränderungen in der Zusammensetzung des Gremiums (insbesondere bei erstmaliger Berufung bzw. bei der Wiederberufung, wenn sich die Anforderungen an die Person verändert haben).
- 2 Anlassbezogene Beurteilung, zu der insbesondere die regelmäßige Überprüfung der sog. „internal governance arrangements“ zählt wie sie in Deutschland im Rahmen der jährlichen Prüfung gem. § 25d KWG erfolgt.

Neu ist bei der Berufung von Aufsichtsratsmitgliedern, dass der Wahlvorschlag auf einer Beurteilung der individuellen Eignung sowie der Gesamteignung des Gremiums zu erfolgen hat.

In der Leitlinie werden fünf Eignungsdimensionen für einzelner Personen sowie für das Gesamtgremium unterschieden:

- 1 Zeitliche Verfügbarkeit
- 2 Höchstmandatszahl
- 3 Aufrichtigkeit, Integrität und Unvoreingenommenheit („independence of mind“)
- 4 Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrung
- 5 Diversität des Gremiums.

Jede dieser Dimensionen wird in der Leitlinie detailliert beschrieben, so dass insgesamt ein umfangreicher Kriterien- und Anforderungskatalog vorliegt.

Zur Gewährleistung der zeitlichen Verfügbarkeit der Mandatsträger werden die Institute verpflichtet, je Position in Geschäftsleitung und Aufsichtsrat den erforderlichen Zeitaufwand abzuschätzen und angemessen zu dokumentieren. Bei der erstmaligen Besetzung sollen die zu berufenden Personen darüber hinaus bestätigen, dass sie den erforderlichen Zeitaufwand erbringen können und genügend zeitliche Flexibilität besitzen, in Ausnahmesituationen den Zeitaufwand erhöhen zu können.

Auch die Notwendigkeit der persönlichen Unabhängigkeit und eigenverantwortlichen Mandatswahrnehmung wird durch die Leitlinien betont. Angesprochen ist hierbei die persönliche Standhaftigkeit und Urteilsfähigkeit, die erforderlich ist, um den anderen Aufsichtsratsmitgliedern und dem Vorstand auf Augenhöhe zu begegnen. Zur Konkretisierung werden Ursachen möglicher Interessenkonflikte benannt, deren mögliche Auswirkungen im Rahmen der Eignungsbewertung zu prüfen sind. Darüber hinaus nennen die europäischen Aufsichtsbehörden Regelbeispiele, bei denen von einer fehlenden Unabhängigkeit auszugehen ist:

- 1 Mitglied des Vorstands einschließlich eines gruppenzugehörigen Instituts unter Berücksichtigung einer Cooling-Off-Periode von fünf Jahren
- 2 Kontrollierender Aktionär oder sein Vertreter bzw. Mitarbeiter
- 3 Erhebliche finanzielle oder geschäftliche Verbindungen zum Institut
- 4 Mitarbeiter einer Gruppengesellschaft, außer es handelt sich nicht um einen Mitarbeiter auf höchster hierarchischer Ebene oder um einen Arbeitnehmervertreter
- 5 Mitarbeiter auf höchster hierarchischer Ebene mit direkter Berichtslinie in den Vorstand (auch eines gruppenzugehörigen Instituts; Cooling-Off-Periode von drei Jahren)
- 6 Partner oder Angestellter einer wesentlichen Beratungs- oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Cooling-Off-Periode von drei Jahren)
- 7 Erheblicher Kunde oder Zulieferer der Institutsgruppe innerhalb des letzten Jahres
- 8 Person erhält erhebliche zusätzlich Honorare oder Zuwendungen
- 9 Fortlaufende Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat in

den letzten zwölf Jahren oder länger

- 10 Nahes Familienmitglied einer in den Regelbeispielen genannten Person

Unter Berücksichtigung des Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit sollen dem Aufsichtsrat darüber hinaus eine angemessene Anzahl unabhängiger Mitglieder angehören. Arbeitnehmervertreter sollen dabei nicht berücksichtigt werden.

Daneben sollen die Gremien über eine angemessene Diversität (Genderdiversity, Alter, Erwerbsbiographie, Internationalität sowie Ausbildung und beruflichen Erfahrung) verfügen und Maßnahmen beschreiben, wie die Diversität der Gremien ggf. gesteigert werden kann.

Ein besonderes Augenmerk der Leitlinie liegt neben der erforderlichen Unabhängigkeit auf den fachlichen Anforderungen an die Mandatsträger. Hierzu wird im Anhang I in Form einer umfassenden Arbeitshilfe ein umfangreicher Kriterienkatalog mit fünf unterschiedlichen Beurteilungsbereichen bereitgestellt:

- 1 Geschäftsmodellanforderungen
- 2 Governance
- 3 Risikomanagement, Compliance, Audit
- 4 Leitung und Entscheidung
- 5 Erfahrungsübersicht

Jeder dieser Beurteilungsbereiche wird durch bis zu 25 Einzelkriterien operationalisiert, so dass den Instituten eine Arbeitshilfe mit zahlreichen Erläuterungen zur Verfügung steht. Diese Kompetenzmatrix soll die Aufsichtsräte dabei unterstützen, Eignungsanforderungen an die Gremien systematisch zu definieren und mögliche Eignungslücken zu identifizieren.

Im Bereich der geschäftsmodell-spezifischen Anforderungen sollen die Institute die Kriterien konkretisieren und an ihre spezifischen Rahmenbedingungen anpassen. Dabei können sie grundsätzlich von den Vorgaben in Anhang I abweichen, müssen dies jedoch begründen und weiterhin den Zweck der Leitlinie erfüllen können. Hier liegt eine der Herausforderungen für die Institute, da (größere) Abweichungen sorgsam abgewogen und begründet werden müssen.

Bei der Durchführung der Eignungsbewertung soll jedes Mitglied von Geschäftsleitung und Aufsichtsrat im Hinblick auf die erforderlichen Kompetenzen des Gremiums beurteilt werden (vgl. **Abb. g**). Sollten einzelne Personen oder ein Gremium die Anforderungskriterien nur unzureichend erfüllen, so sieht die Leitlinie verschiedene Korrekturmaßnahmen vor, die von einer Veränderung der Aufgabenverteilung im Gremium über Trainingsmaßnahmen bis hin zur Aberufung von Personen reichen. Auch hier wird sich die Einführung detaillierter Anforderungsprofile durch die Leitlinien positiv auswirken, da die Eignungsbewertung bisher in der Regel eher an formalen Kriterien orientiert war.

Die Anwendung der europäischen Leitlinie erfordert wie beschrieben eine deutlich intensivere Eignungsbewertung sowohl im Rahmen der erstmaligen

Kompetenzmatrix (illustrativ)

Kompetenzen	Name Person 1	Name Person 2	Name Person 3	Name Person 4	Name Person 5	Name Person 6	Name Person 7	Name Person 8	Kollektive Eignung
Geschäftsmodell	X			X		X			MH
Geschäftsfeld 1		X	X	X	X	X	X		H
...									
Digitalisierung		X							L
Rechtlicher Rahmen/ Compliance			X					X	ML
Risikomanagement	X	X	X	X			X		H
...									

H = High
 MH = Medium-High
 ML = Medium-Low
 L = Low
 A = Absent
 X = Person mit der größten Erfahrung

Quelle: Eigene Darstellung nach diep – Deutsche Institut für Effizienzprüfung GmbH © I.M.U. 2019

I.M.U.

Berufung eines Aufsichtsratsmitglieds als auch bei der regelmäßigen Eignungsüberprüfung. Diese sollte im Rahmen der 25d-Prüfung der Gremien erfolgen, so dass die in der Praxis etablierten Evaluierungsansätze anzupassen sind (vgl. hierzu Kapitel 3.5). Hierbei wird es gerade im Bereich des Aufsichtsrats darauf ankommen, ob es den Instituten gelingt, einen wirksamen und methodisch sauberen Prozess zu etablieren, der die gebotene Ernsthaftigkeit erkennen lässt.

Dokumentationsanforderungen

Neben der inhaltlichen Ausgestaltung der Eignungsbewertung definiert die Leitlinie verschiedene Dokumentationsanforderungen. So sollen Institute nicht nur über eine umfassende „Suitability Policy“ (interne Richtlinie zur Dokumentation der Umsetzung der „Suitability-Leitlinie“ im Institut) verfügen; auch Onboarding- und Trainingsmaßnahmen sowie Ziele und Maßnahmen im Bereich der Diversität sollen im Rahmen einer „Induction and Training Policy“ bzw. „Diversity Policy“ dokumentiert werden (vgl. **Abb. 10**).

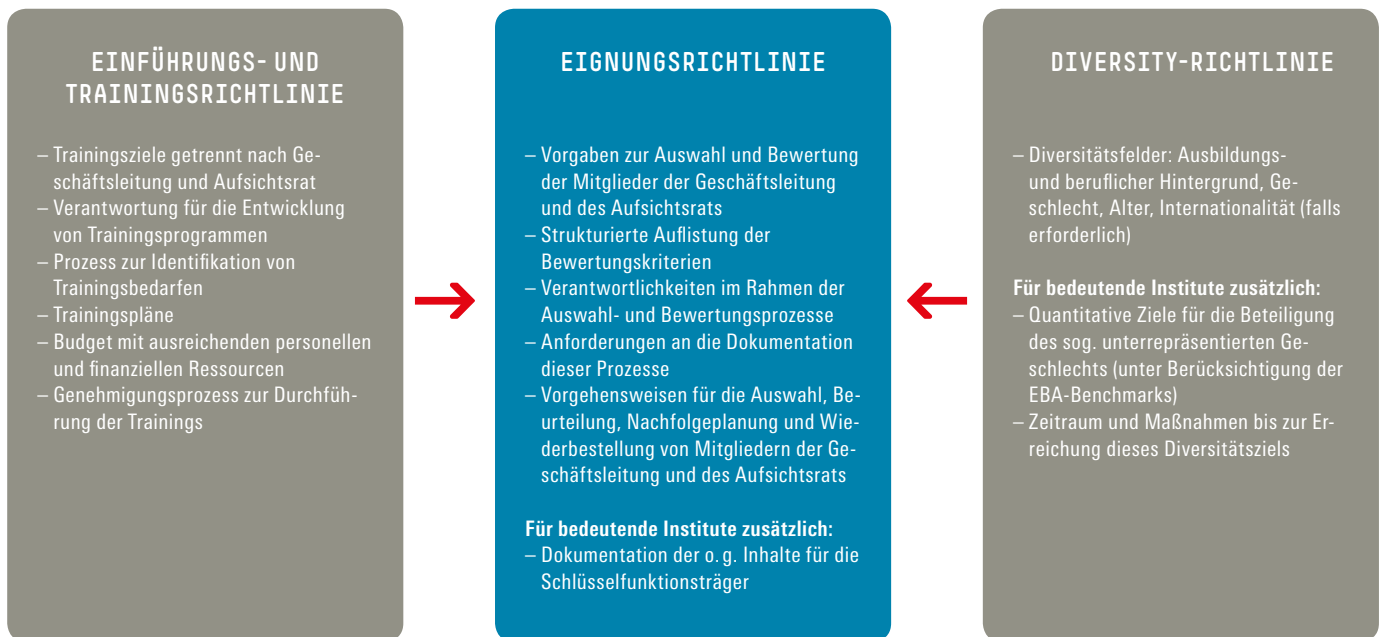
Aufgrund der Verbindungen zwischen den drei einzelnen internen Richtlinien sowie zur Verringerung des Pflegeaufwandes bietet es sich an, dass die betroffenen Institute alle drei Themenbereiche in eine umfassende Richtlinie integrieren. Als Vorbild könnte die bereits aus dem Versicherungsbereich bekannte Fit & Proper Richtlinie dienen, die regelmäßig überprüft und bei Bedarf weiterentwickelt wird.

Ziel des vorliegenden Leitlinienentwurfes ist die nachhaltige Stärkung der Leitungs- und Überwachungskompetenzen in den betroffenen Instituten. Der hierbei gewählte Eignungsbegriff umfasst alle relevanten persönlichen, zeitlichen und fachlichen Eignungsdimensionen, die Voraussetzung für eine funktionsfähige Leitung und Überwachung von Instituten sind.

Bei der Anwendung der Leitlinie sollte durch die Institute und die Aufsichtsbehörden das Proportionalitätsprinzip beachtet werden. Dieses besagt, dass die Ausgestaltung der Governance-Regelungen konsistent sein sollte mit dem Risikoprofil und dem Geschäftsmodell eines Instituts; zudem sollte die jeweils zu bewertende Position berücksichtigt werden. Bei der Ausgestaltung der Richtlinien und Vorgehensweisen sollte zudem die Größe, die interne Organisation sowie die Art, der Rahmen und die Komplexität der Aktivitäten mit einbezogen werden. Entsprechend sollte dies bei bedeutenden Instituten „more sophisticated“ erfolgen.

Ziel der Neuregelungen ist es, dass die Institute auf der Basis detaillierter Anforderungsprofile eine intensive Überprüfung der vorhandenen Kompetenzen in Geschäftsleitung und Aufsichtsrat durchführen und bei erkennbaren Defiziten geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen ergreifen. Dies soll unter anderem dadurch unterstützt werden, dass sowohl die Gesellschafter als auch die Aufsichtsbehörden ein hohes

Inhalte der internen Richtlinien („Policies“)



Quelle: Eigene Darstellung © I.M.U. 2019

I.M.U.

Maß an Transparenz über die Vorgehensweisen und insbesondere die Beurteilungsergebnisse erhalten. Der hierdurch faktisch entstehende Legitimationszwang wird in der Praxis ein erhebliches Umdenken bei den Instituten und insbesondere den Aufsichtsratsmitgliedern erfordern. Hiervon dürften vor allem öffentliche und genossenschaftliche Institute betroffen sein, deren Besetzungsprozesse vielfach noch in deutlich geringerem Maße an eignungsorientierten Kriterien orientiert sind. Ab dem 31. Dezember wird die BaFin sowohl die „Suitability“ als auch die „Internal Governance“ Guideline in Ihrer Aufsichtspraxis anwenden. Ausgenommen hiervon sind lediglich die Regelungen zur formalen Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder. Die Institute sollten daher frühzeitig mit der Implementierung der Regelungen beginnen und insbesondere die Verfahren zur Eignungsbeurteilung der Verwaltungs- und Aufsichtsorgane sowie der Geschäftsleitung weiterentwickeln.

3.3 Ausschussbildung

Einrichtung von KWG-Ausschüssen

Neben der Ausweitung des Aufgabenumfangs sowie der Konkretisierung der Anforderungen an die Aufsichtsratsmitglieder liegt ein weiteres Augenmerk der regulatorischen Rahmenbedingungen im KWG

auf der Arbeitsweise des Aufsichtsrats. Dies betrifft insbesondere die Einrichtung von Aufsichtsratsausschüssen, die eine effiziente Arbeitsweise und Entscheidungsfindung der Gremien ermöglichen sollen. Gerade in großen Gremien ist die Bildung von Ausschüssen eine wesentliche Grundvoraussetzung für eine angemessene Überwachung. So können komplexe Sachverhalte im Ausschuss mit einer arbeitsfähigen Personenzahl sinnvoll diskutiert und bewertet werden, und die Leistungsfähigkeit des Gesamtremiums wird so deutlich erhöht.

Hierzu werden im KWG vier unterschiedliche Fachausschüsse genannt, die das Gremium in klar definierten Aufgabenfeldern unterstützen sollen. Zusätzlich zu den relevanten Abschnitten (7)–(12) des § 25 d KWG wurden außerdem erstmalig ergänzende Ausführungen zur Bildung von Ausschüssen in das BaFin-Merkblatt zu den Mitgliedern von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen aufgenommen, die ebenfalls zu berücksichtigen sind.

CRR-Institute von erheblicher Bedeutung sind grundsätzlich verpflichtet, die vier im KWG genannten Aufsichtsratsausschüsse einzurichten. Alle anderen Kreditinstitute sollen dem Proportionalitätsprinzip folgend auf Basis „der Größe, der internen Organisation und der Art, des Umfangs, der Komplexität und dem Risikogehalt der Geschäfte des Unternehmens“ (§ 25 d Abs. 7 S. 1 KWG) prüfen, ob die im KWG vorgesehenen Ausschüsse einzurichten sind. Die Beurtei-

lung hierzu ist von jedem Unternehmen selbst durchzuführen und angemessen zu dokumentieren.

Die Prüfung sollte für jeden Ausschusstyp einzeln durchgeführt werden, so dass im Ergebnis alle, nur ein Teil oder keiner der KWG-Ausschüsse eingerichtet werden können. Dabei unterliegen die Institute einem Begründungszwang, wenn sie nur einen Teil oder auch gar keine der im KWG vorgesehenen Ausschüsse einrichten wollen. Sollte auf eine Ausschussbildung verzichtet werden, so müssen die im KWG genannten Aufgaben durch den Gesamtaufichtsrat wahrgenommen werden.

Um einen strukturierten Entscheidungsprozess mit einer BaFin-konformen Begründung zu gewährleisten, sollten folgenden Fragen beantwortet und dieses angemessen dokumentiert werden:

- 1 Ist das Institut zur Einrichtung von KWG-Ausschüssen verpflichtet?
- 2 Welche Aufgaben nehmen die Ausschüsse wahr?
- 3 Wie werden die Ausschüsse gebildet und besetzt?

Frage 1: Ist das Institut zur Einrichtung von KWG-Ausschüssen verpflichtet?

Diese Frage betrifft nur solche Institute, die nicht als CRR-Institut von erheblicher Bedeutung gemäß § 25 d Abs.3 KWG zu klassifizieren sind. Für die Aufsichtsräte der betroffenen Institute stellt sich die Frage, wie die im Gesetz genannten Beurteilungskriterien für das jeweilige Institut operationalisiert werden können. Hierzu sollten die nachfolgenden Kriterien herangezogen werden:

- a Institutgröße: Bilanzsumme, Anzahl der Mitarbeiter, Umfang der Kundeneinlagen und der Forderungen aus dem Kreditgeschäft, regionale Erstreckung bzw. Internationalität, Anzahl der Geschäftsfelder
- b Interne Organisation: Struktur der Geschäfts- und Zentralbereiche, Größe und Ressortierung der Geschäftsleitung, Kompetenzen der Vorstandsmitglieder, Anzahl der Niederlassungen und Filialen, Art und Anzahl der Beteiligungen, Interne Kontroll- und Risikomanagementsysteme, Grad der Standardisierung und Harmonisierung der IT-Systeme, Umfang des Outsourcings
- c Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäfte: Geschäftsmodell, Ertragslage, Kapitalstruktur, Risikolage (Adressenausfall-, Marktpreis-, Liquiditäts- und operationelle Risiken), Rating sowie Markt- und Wettbewerbsentwicklungen.

Neben diesen rechtlichen Kriterien sollte auch die Größe des Aufsichtsrats berücksichtigt werden. So verlangte bereits die ursprüngliche Gesetzesbegründung, ab einer Zahl von zehn Aufsichtsratsmitgliedern die KWG-Ausschüsse zu bilden. Vor dem Hintergrund der in den vergangenen Jahren stark gestiegenen Aufgabenkomplexität sollte eine Zahl von neun Aufsichtsratsmitgliedern jedoch nur im Ausnahmefall als

Obergrenze für den vollständigen Verzicht auf eine Ausschussbildung gesehen werden. So zeigen wissenschaftliche Studien, dass auch Gremien mit sechs bzw. neun Mitgliedern in der Regel Fachausschüsse einrichten.

Die Frage, ob Ausschüsse nach dem KWG eingerichtet werden müssen, ist in zweifacher Hinsicht bedeutsam. Zum einen müssen Ausschüsse neu eingerichtet bzw. die Aufgaben bestehender Ausschüsse an die KWG-Systematik angepasst werden; zum anderen sind die bei Frage 3 beschriebenen neu eingeführten Regelungen zur Besetzung der Ausschüsse gemäß KWG zu berücksichtigen.

Frage 2: Welche Aufgaben nehmen die Ausschüsse wahr?

Die gesetzlich vorgesehenen Aufgaben der Ausschüsse wurden bereits in **Abb. 4** dargestellt. Wenn die Beantwortung der Frage 1 dazu führt, dass die Notwendigkeit zur Einrichtung eines KWG-Ausschusses besteht, dann müssen die gesetzlichen Aufgaben dem jeweiligen Ausschuss verpflichtend zugewiesen werden.

Sollten Aufsichtsräte bisher keine Ausschüsse eingerichtet haben, so kann dies problemlos umgesetzt werden. Schwieriger ist der Entscheidungsprozess jedoch für alle Institute, die bereits heute über Aufsichtsratsausschüsse verfügen; entweder aufgrund rechtlicher Anforderungen (z.B. Kreditausschuss in Sparkassen) oder zur Unterstützung einer effizienten Arbeitsweise des Gremiums. In diesem Fall stellt sich die Frage, welche Anpassungen bei den bestehenden Ausschüssen an die KWG-Anforderungen erforderlich sind.

Ausschüsse, die keine einem KWG-Ausschuss vorbehaltenen Aufgaben wahrnehmen (z. B. ein Strategie- oder ein Technologieausschuss), können unverändert bestehen bleiben. Anders ist es jedoch bei Ausschüssen, denen die einem KWG-Ausschuss vorbehaltenen Aufgaben ganz oder teilweise zugewiesen wurden. „Deren Aufgaben sind an die Aufgabenverteilung nach dem Kreditwesengesetz anzupassen“ (BaFin-Merkblatt). Für den Risikoausschuss und den Prüfungsausschuss dürfte das in der Regel unkritisch sein, da diese häufig schon in einer dem KWG ähnlichen Art eingerichtet wurden. Hierbei gilt es lediglich, die bei Beantwortung von Frage 3 betrachteten Regelungen zur Besetzung der Ausschüsse zu berücksichtigen.

Anders verhält es sich dagegen bei den Aufgaben des Nominierungs- und des Vergütungskontrollausschusses. Diese werden auch bisher schon in zahlreichen Instituten vollständig oder teilweise durch ein Präsidium (auch Präsidial-, Haupt- oder Ständiger Ausschuss) oder durch einen Personalausschuss wahrgenommen. Das BaFin-Merkblatt legt jedoch eindeutig fest, dass insbesondere im Falle von bereits vor Inkrafttreten des Gesetzes bestehenden (ähnlich gelagerten) Ausschüssen jedem Ausschuss die ihm nach KWG vorgesehenen Aufgaben zugewiesen werden müssen. Eine Übertragung einzelner Aufgaben eines Ausschusses auf einen anderen Ausschuss ist nur in sehr engen

Wesentliche Inhalte des AReG (vereinfachte Übersicht)

Auswirkungen im Bereich der...			
Anforderungen an die Besetzung des Prüfungsausschusses	Auswahl und externe Rotation des Abschlussprüfers	Aufgaben des Prüfungsausschusses	Sanktionen für Aufsichts- rats- und Prüfungsaus- schussmitglieder
<ul style="list-style-type: none"> - Mindestens ein Financial Expert muss Mitglied im Prüfungsausschuss (bzw. Aufsichtsrat) sein – Unabhängigkeitserfordernis entfällt - Mehrheit der Prüfungsausschussmitglieder inkl. des Vorsitzenden müssen unabhängig sein - Im Prüfungsausschuss und Aufsichtsrat insgesamt müssen Sektorkenntnisse vorhanden sein (Komplementarität der Kompetenzen) - Bei der nächsten Nach-/ Neubesetzung zu berücksichtigen 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Höchstlaufzeit der Bestelldauer für AP in Kreditinstituten beträgt 10 Jahre - Phasen des Auswahlprozesses des AP: <ol style="list-style-type: none"> 1. Öffentliche Ausschreibung 2. Prüfung der rechtlichen Anforderungen, Auswahl des AP und Dokumentation des Prozesses auf Basis des Kriterienkataloges 3. Abgabe einer begründeten Empfehlung des PA mit Präferenz an den Aufsichtsrat 4. Wahlvorschlag an Haupt-/ Gesellschafterversammlung 	<ul style="list-style-type: none"> - Der PA kann Empfehlungen oder Vorschläge zur Gewährleistung der Integrität des Rechnungslegungsprozesses unterbreiten - Strukturierter Auswahlprozess des AP - Überwachung der Qualität der Abschlussprüfung und der Unabhängigkeit des AP - Zulässige Nicht-Prüfungsleistungen des AP müssen im Vorfeld durch den PA genehmigt werden - Berücksichtigung der Honorargrenze für zulässige Nicht-Prüfungsleistungen des AP von 70% der Prüfungshonorare 	<ul style="list-style-type: none"> - Zu sanktionierende Verstöße: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mangelnde Überwachung der Unabhängigkeit des AP 2. Fehlerhafte Empfehlung zum Vorschlag eines AP 3. Fehlerhafter Vorschlag für die Wahl eines AP an die Haupt-/ Gesellschafterversammlung - Folge: Ordnungswidrigkeit mit Geldstrafe von bis zu 50.000 Euro - Bei Gewährung eines Vermögensvorteils oder bei beharrlicher Wiederholung Geldstrafe, Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr und Berufsverbot von ein bis fünf Jahren möglich

AP = Abschlussprüfer
A = Prüfungsausschuss

Quelle: Eigene Darstellung © I.M.U. 2019

I.M.U.

Grenzen möglich. Daher muss entweder die bestehende Ausschussstruktur an die neue KWG-Regelungen angepasst werden oder die im KWG den Ausschüssen vorbehaltenen Aufgaben müssen zukünftig zwingend durch das Plenum insgesamt wahrgenommen werden. Alternativ können die bestehenden Ausschüsse die Funktion eines KWG-Ausschusses übernehmen (dies sollte dann in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats entsprechend geregelt werden), wobei jedoch die Regelungen zur Ausschussbildung und -besetzung zu berücksichtigen sind.

Frage 3: Wie werden die Ausschüsse gebildet und besetzt?

Das KWG sowie das BaFin-Merkblatt enthalten konkrete Anforderungen an die Bildung und die Besetzung der Ausschüsse. Diese müssen grundsätzlich einzeln eingerichtet werden (Ausnahme: gemeinsamer Prüfungs- und Risikoausschuss gem. § 25 d Abs. 10 KWG), sollten daher nicht personenidentisch besetzt sein und aus mindestens drei Personen bestehen, von denen einer zum Vorsitzenden zu wählen ist. Mindestens ein Mitglied eines Ausschusses soll darüber hinaus einem weiteren KWG-Ausschuss angehören.

Daneben bestehen besondere fachliche Anforderungen an die Ausschussmitglieder: „Die Mitglieder der Ausschüsse müssen die zur Erfüllung der jeweiligen Ausschussaufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen haben“ (§ 25 d Abs. 7 KWG). Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses muss zudem über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung und Abschlussprüfung verfügen (§ 25 d Abs. 9 KWG)⁷. Außerdem muss ein Mitglied des Vergütungskontrollausschusses „über ausreichend Sachverstand und Berufserfahrung im Bereich Risikomanagement und Risikocontrolling verfügen“ (§ 25 d Abs. 12 KWG); im Falle von mitbestimmten Aufsichtsräten muss dem Ausschuss zudem ein Arbeitnehmervertreter angehören.

Besonderheiten für Prüfungsausschüsse

Darüber hinaus hat das im Jahr 2016 verkündete Abschlussprüferreformgesetz (AReG) zu einer deutlichen Verschärfung der Anforderungen und des

⁷ Anmerkung: Dabei ist davon auszugehen, dass es sich hier in Anlehnung an § 100 Abs. 5 AktG um eine sprachliche Unklarheit handelt und Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung vorhanden sein muss.

Haftungsrisikos von Aufsichtsratsmitgliedern in CRR-Kreditinstituten geführt. Das AReG beinhaltet u. a. Regelungen zu den Aufgaben des Prüfungsausschusses, zur Beauftragung und zur Rotation des Abschlussprüfers sowie zu Sanktionen für Aufsichtsratsmitglieder im Falle von Pflichtverletzungen des Prüfungsausschusses bzw. des Aufsichtsrats (vgl. **Abb. 11**).

Der Geltungsbereich der Regelungen umfasst die sogenannten Public Interest Entities (PIEs), das heißt Unternehmen von öffentlichem Interesse. Hierzu zählen kapitalmarktorientierte Unternehmen gem. § 264d HGB, CRR-Kreditinstitute (Ausnahme: Genossenschaften und Sparkassen) sowie Versicherungsunternehmen.

Anforderungen europäischer Aufsichtsbehörden an Ausschüsse

Die neuen EBA-Leitlinien zur Internal Governance beinhalten verschiedene Aspekte mit unmittelbarer Wirkung auf den Aufsichtsrat. Dies betrifft insbesondere die Anforderungen an die Ausschussbildung und -besetzung. Im Einklang mit den Regelungen des § 25d Abs. 8–12 KWG sehen die Leitlinien für Institute von erheblicher Bedeutung die Einrichtung von Pflichtausschüssen (analog den „KWG-Ausschüssen“) vor. Unter Berücksichtigung der Größe des Aufsichtsrats und der Anzahl unabhängiger Mitglieder soll dabei sichergestellt werden, dass Ausschüsse nicht personenidentisch besetzt werden. Die unabhängigen Mitglieder eines Aufsichtsrats sind zudem an den Ausschüssen aktiv zu beteiligen.

Zweck soll der Aufsichtsrat die Informations- und Berichtspflichten des Vorstands näher festlegen, etwa im Rahmen der Geschäftsordnung des Vorstands oder über eine eigene Informationsordnung.

Infobox 5

Informationspflicht des Vorstands

Die Informationspflicht des Vorstands beinhaltet zum einen die regelmäßige schriftliche Information der Aufsichtsratsmitglieder in Form von Berichten. Hierzu zählen insbesondere die nachfolgend aufgelisteten Dokumente:

- Geschäftsbericht
- Quartalsberichte
- Bericht zur aktuellen Geschäftsentwicklung einschließlich Forecasts
- Bericht zur Geschäfts- und Risikostrategie
- Mittelfristplanung
- Jahresplanung/Budget
- Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses
- Berichte der Internen Revision, der Compliancefunktion und weiterer Beauftragter (z. B. Datenschutzbeauftragter)
- Risikomanagementbericht
- Sonderberichte zu spezifischen Themenstellungen

Infobox 4

Fragen für den Aufsichtsrat

- Falls erforderlich, hat der Aufsichtsrat die Notwendigkeit zur Einrichtung von KWG-Ausschüssen umfassend geprüft?
- Wenn der Aufsichtsrat auf die Einrichtung eines oder aller KWG-Ausschüsse verzichtet hat, ist dies angemessen begründet und dokumentiert worden?
- Werden einfache Aufsichtsratsmitglieder umfassend über die Tätigkeit der Ausschüsse informiert und werden die Entscheidungskompetenzen des Plenums berücksichtigt?
- Verfügen alle Ausschussmitglieder über vertiefte Kompetenzen im Tätigkeitsbereich des Ausschusses?

Wesentliche Informationen beinhalten darüber hinaus Vorlagen für den Aufsichtsrat, auf deren Basis das Gremium dem Aufsichtsrat vorbehaltene oder seinem Zustimmungsvorbehalt unterliegende Entscheidungen fällt beziehungsweise die er (zustimmend) zur Kenntnis nimmt.

Die Unterlagen werden den Aufsichtsratsmitgliedern in der Regel periodisch (monatlich, quartalsweise, jährlich) zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus sind die Berichte häufig Gegenstand von Aufsichtsrats- und Ausschusssitzungen, um den Aufsichtsratsmitgliedern die Gelegenheit zu geben, die Berichte kritisch zu hinterfragen und im Gremium zu diskutieren. Die Berichterstattung erfolgt grundsätzlich durch den Vorstand, das heißt dieser ist der primäre Ansprechpartner der Aufsichtsratsmitglieder. In Sitzungen lässt der Vorstand jedoch häufig spezifische Fachthemen durch Führungskräfte des Unternehmens präsentieren. Dies ist gleichzeitig Gelegenheit für die Mitglieder des Aufsichtsrats, im Rahmen der Nachfolgeplanung für den Vorstand interne Kandidaten kennenzulernen.

Von besonderer Bedeutung für die Tätigkeit des Aufsichtsrats ist darüber hinaus eine vom Vorstand unabhängige Informationsversorgung der Aufsichtsratsmitglieder. Dies umfasst insbesondere den Zugriff auf unternehmensinterne und -externe Ressourcen,

3.4 Informationsversorgung und Ressourcen für den Aufsichtsrat

Gemäß dem Deutschen Corporate Governance Kodex ist die Information des Aufsichtsrats Aufgabe des Vorstands. Der Aufsichtsrat hat jedoch sicherzustellen, dass er angemessen informiert wird. Zu diesem

die den Aufsichtsrat bei seiner Aufgabenwahrnehmung unterstützen können. Hierzu sieht § 25 d KWG sowohl einen direkten Zugriff auf bankinterne Ressourcen als auch die Unterstützung durch Externe vor. So können die Vorsitzenden des Risiko-, Prüfungs- und Vergütungskontrollausschusses (falls ein entsprechender Ausschuss nicht eingerichtet wurde, dann der Aufsichtsratsvorsitzende) direkt bei den Leitern der entsprechenden Fachabteilungen Auskünfte einholen; die Geschäftsleitung muss hierüber lediglich unterrichtet werden.

Auch wenn bereits heute Mitglieder der zweiten Führungsebene üblicherweise in Aufsichtsratssitzungen präsentieren, bedeutet die Neuregelung eine materielle Änderung in der Zusammenarbeit, da bestimmte Ausschuss- bzw. der Aufsichtsratsvorsitzende nun die Möglichkeit haben, auf eigene Initiative weitere Mitarbeiter des Unternehmens außerhalb des Vorstands zu befragen. Da ein solcher Durchgriff am Vorstand vorbei als deutliches Zeichen des Misstrauens zu verstehen sein könnte, sollte dies in der Regel in enger Abstimmung mit der Geschäftsleitung erfolgen. Auch sollten solche Austausch in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats festgelegt werden und möglichst regelmäßig erfolgen, um ihnen den Anschein des anlassbezogenen Intervenierens zu nehmen. Dies würde gleichzeitig einen möglichen Loyalitätskonflikt des Mitarbeiters entschärfen, der nun sowohl an den Vorstand als auch an den Aufsichtsrat zu berichten hat.

Darüber hinaus können der Risikoausschuss sowie der Nominierungsausschuss zur Unterstützung ihrer Tätigkeit externe Berater einschalten. Beim Nominierungsausschuss bestimmt das KWG sogar, dass der Ausschuss auf alle Ressourcen zurückgreifen dürfe, die er für angemessen hält. Hierzu hat er vom Unternehmen angemessene Finanzmittel zu erhalten. Sachlich begründet werden kann ein eigenes Budget insbesondere für die durch den Nominierungsausschuss zu unterstützende Prüfung gemäß § 25 d KWG.

Infobox 6

Fragen für den Aufsichtsrat

- Kennen die Aufsichtsratsmitglieder ihren Informationsbedarf und wird dieser umfassend durch das Unternehmen befriedigt?
- Haben alle Aufsichtsratsmitglieder grundsätzlich die gleichen Informationsmöglichkeiten?
- Können die Vorsitzenden des Risiko-, Prüfungs- und Vergütungskontrollausschusses (falls ein entsprechender Ausschuss nicht eingerichtet wurde, dann der Aufsichtsratsvorsitzende) direkt bei den Leitern der entsprechenden Fachabteilungen Auskünfte einholen?
- Kann der Aufsichtsrat bei Bedarf auf unternehmensexterne Ressourcen zugreifen?

3.5 Jährliche Prüfung des Verwaltungs- oder Aufsichtsratsorgans und der Geschäftsleitung gemäß § 25d KWG

Ein wichtiger Impuls für eine Verbesserung der Arbeitsweise und der Zusammensetzung des Aufsichtsrats kommt aus der vom Deutschen Corporate Governance Kodex oder auch vom Public Corporate Governance Kodex geforderten regelmäßigen Effizienzprüfung des Aufsichtsrats.⁸ Hierbei handelt es sich um eine regelmäßige Evaluierung der Zusammensetzung und Arbeitsweise des Gremiums. Während der Deutsche Corporate Governance Kodex bzw. der Public Corporate Governance Kodex jedoch eine eher allgemeine Regelung zur Selbstevaluierung des Aufsichtsrats enthalten, enthält das KWG detaillierte Vorgaben für den Evaluierungsprozess.

Das Verwaltungs- und Aufsichtsorgan eines Kreditinstituts hat eine regelmäßige, mindestens einmal jährlich durchzuführende Bewertung der Struktur, Größe, Zusammensetzung und Leistung des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans vorzunehmen. Ebenfalls jährlich ist eine entsprechende Bewertung der Geschäftsleitung durch den Aufsichtsrat durchzuführen. Außerdem ist § 25 d (11) 4. KWG zu berücksichtigen, nach dem mindestens jährlich eine Bewertung der Eignung der Mitglieder der Geschäftsleitung und des Verwaltungs- bzw. Aufsichtsorgans sowie der Gremien insgesamt erfolgen soll. Die Aufsichtsräte stehen somit vor der Herausforderung, sich selbst sowie die Geschäftsleitung in jedem Jahr einer intensiven Prüfung zu unterziehen (vgl. **Abb. 12**).

Bei einer Effizienzprüfung handelt es sich vom Grundsatz her um eine Selbstevaluierung der Aufsichtsratsmitglieder. Diese verfügen über einen eigenen Gestaltungsspielraum bei der Ausgestaltung des Prozesses, so dass in der Praxis unterschiedliche Vorgehensweisen zu finden sind. Nachfolgend wird daher in Anlehnung an die DIN SPEC 33456 „Leitlinien für Geschäftsprozesse in Aufsichtsgremien“ der Gesamtprozess einer umfassenden Effizienzprüfung dargestellt.

Die konkrete Ausgestaltung der Effizienzprüfung hängt jedoch unter anderem von den Besonderheiten des Instituts ab. Dies betrifft etwa die Unternehmens- und Gremiengröße, das Geschäftsmodell, die Mandatsdauer der Aufsichtsratsmitglieder oder die Intensität und die Ergebnisse der vorhergehenden Effizienzprüfung.


Eine umfassende Prüfung gemäß § 25d KWG besteht grundsätzlich aus vier Phasen (vgl. **Abb. 13**):


Startpunkt sollte eine intensive Analyse der verfügbaren Dokumente sein. Hierzu gehören insbesondere Geschäftsordnungen, Regelungen zur Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat, Sitzungsunterlagen und -protokolle sowie - falls vorhanden - ein Anforderungsprofil des Aufsichtsrats. Darüber hinaus sollten die Tätigkeit des Aufsichtsrats im Berichtsjahr


⁸ S. hierzu vertiefend die Arbeitshilfe für den Aufsichtsrat Nr. 16: Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats.

Umfang der Prüfung gem. § 25d KWG

	§ 25 d (11) 3. KWG	§ 25 d (11) 4. KWG
Verwaltungs-/ Aufsichtsorgan	Das <i>Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan</i> muss mindestens einmal jährlich seine <i>Struktur, Größe, Zusammensetzung und Leistung</i> bewerten	Das <i>Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan</i> ist zudem verpflichtet, jährlich die <i>Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen</i> der einzelnen Mitglieder des <i>Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans</i> sowie des Organs in seiner Gesamtheit zu bewerten
Geschäftsleitung	Das <i>Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan</i> muss mindestens einmal jährlich die <i>Struktur, Größe, Zusammensetzung und Leistung der Geschäftsleitung</i> (nachfolgend auch Vorstand) bewerten	Das <i>Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan</i> ist zudem verpflichtet, jährlich die <i>Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen der Geschäftsleiter</i> sowie des Organs in seiner Gesamtheit zu bewerten


Analog Effizienzprüfung gemäß der allgemeiner gehaltenen Ziffer 5.6 des DCGK


Wirksamkeit


Eignung

Quelle: Eigene Darstellung © I.M.U. 2019

I.M.U.

Abbildung 13

Phasen im Rahmen der Prüfung gemäß § 25d KWG



Quelle: Eigene Darstellung © I.M.U. 2019

I.M.U.

sowie die Einhaltung relevanter rechtlicher Rahmenbedingungen geklärt werden.

In einem zweiten Schritt werden die Aufsichtsratsmitglieder mittels eines strukturierten Fragebogens befragt. Je spezifischer der Fragebogen die Unternehmenssituation erfasst, desto größer sind in der Regel die Akzeptanz der Aufsichtsratsmitglieder und damit die Aussagekraft der Fragebogenanalyse. Der Fragebogen sollte alle Aspekte der im § 25d KWG genannten Kriterien umfassen. Ziel sollte es dabei sein, neben der Prüfung rechtlicher Anforderungen auch die Zweckmäßigkeit der Zusammensetzung und Arbeitsweise des Gremiums zu bewerten. Darüber hinaus sollten informale Aspekte der Zusammenarbeit im Gremium adressiert werden, da diese einen großen Einfluss auf die Wirksamkeit der Aufsichtsrats Tätigkeit haben. Hierzu zählen etwa die Diskussionskultur im Gremium, die notwendige kritische Distanz zum Vorstand oder das vorhandene Konfliktlösungspotenzial.

Bei den Untersuchungsfeldern im Bereich des Aufsichtsrats sowie der Geschäftsleitung handelt es sich um die nachfolgenden Teilbereiche, wobei die Eindringtiefe der Analyse im Bereich des Aufsichtsrats in der Regel deutlich größer ist als bei der Geschäftsleitung:

- a Struktur und Größe der Gremien
- b Anforderungen, Zusammensetzung und Besetzungsprozesse der Gremien
- c Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrung der Mitglieder des Aufsichtsrats bzw. des Vorstands sowie der Gremien insgesamt
- d Leistung (Wirksamkeit der Gremientätigkeit)
- e Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats bzw. des Vorstands und mögliche Auswirkungen auf die Risikoneigung

Die Fragen betreffen zum Beispiel die Wirksamkeit der Überwachung der Einhaltung bankaufsichtsrechtlicher Regelungen oder des Risikomanagementsystems, die Aussagekraft der Berichte und Vorlagen, die Intensität der Befassung mit den Strategien des Unternehmens oder die angemessene Ausgestaltung des Vergütungssystems. Ein besonderes Augenmerk sollte wie erwähnt auf der Leistungsfähigkeit des Gremiums und seiner Diskussionskultur liegen. Auch die im Gremium insgesamt sowie in den Ausschüssen vorhandenen Kompetenzen sind kritisch zu reflektieren.

Darüber hinaus sollte die Fragebogenanalyse in regelmäßigen Abständen um Interviews mit den Aufsichtsratsmitgliedern sowie bei Bedarf mit Mitgliedern des Vorstands ergänzt werden. Dies ist in der Regel nicht in jedem Jahr erforderlich, sollte aber spätestens alle drei Jahre in Betracht gezogen werden. Interviews bieten die Möglichkeit, einzelne Aspekte aus der Fragebogenanalyse zu vertiefen und einer kritischen Betrachtung zu unterziehen sowie Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Die Gesamtergebnisse der Analyse werden schließlich dokumentiert und im Rahmen einer Aufsichtsratssitzung mit allen Mitgliedern des Aufsichtsrats diskutiert. Eine Begrenzung der Diskussion auf einen Ausschuss sollte dagegen möglichst vermieden werden, da hierdurch die Potenziale der Evaluierung nur unzureichend genutzt werden können.

Bei der Durchführung einer Effizienzprüfung können die Mitglieder des Aufsichtsrats auf eine Vielzahl bereits im Unternehmen vorhandener Informationen zurückgreifen, so dass es in der Regel nicht erforderlich ist, Informationen mehrfach zu generieren. Dies trägt dazu bei, dass der Evaluierungsprozess pragmatisch und ohne unnötigen Mehraufwand durchlaufen werden kann. Zu diesen Informationen gehören insbesondere die folgenden:

- 1 Kreditinstitute unterliegen einer umfangreichen externen und internen Überwachung. So können zum Beispiel der Prüfbericht des Abschlussprüfers, Berichte der Internen Revision oder Ergebnisse einer möglichen Sonderprüfung gemäß § 44 KWG bei der Evaluierung berücksichtigt werden.
- 2 Zur Ermittlung der variablen Vergütung der Mitglieder des Vorstands wird in der Regel jährlich ein Zielvereinbarungs- und Bewertungsprozess durchlaufen – auch diese Informationen können unmittelbar im Rahmen der Prüfung bei der Leis-

tungsbewertung der Geschäftsleitung Berücksichtigung finden.

Über die Aufnahme dieser Aspekte in die Effizienzprüfung der Aufsichtsratsmitglieder beziehungsweise in die Evaluierung der Geschäftsleitung können die Themen adressiert und bei erkennbarem Handlungsbedarf vertieft werden. Bei der Eignungsbewertung sollte die durch die europäischen Aufsichtsbehörden geforderte regelmäßige Eignungsüberprüfung in die 25d-Prüfung integriert werden. Grundlage hierzu ist das Kompetenzprofil des Gremiums.

Eine systematische und umfassende Effizienzprüfung erfordert in der Regel die Unterstützung des Aufsichtsrats und insbesondere des Aufsichtsratsvorsitzenden durch interne Mitarbeiter (beispielsweise das Aufsichtsratsbüro, einen Vorstandsstab oder die Leitung der Rechtsabteilung bzw. der Compliancefunktion) oder externe Sachverständige. Die internen oder externen Ressourcen moderieren den Diskussionsprozess und unterstützen das Gremium bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Fragebogenanalyse. Interviews sollten dagegen aus Gründen der Offenheit und der Vertraulichkeit durch Externe geführt werden, die darüber hinaus ihre Erfahrungen aus vergleichbaren Prozessen in die Entwicklung möglicher Verbesserungsmaßnahmen einbringen können.

Die Bedeutung einer externen Unterstützung für eine unabhängige und strukturierte Effizienzprüfung hat auch der Gesetzgeber erkannt, der in § 25 d (11) KWG explizit auf die Möglichkeit des Einsatzes externer Berater hinweist und die Bereitstellung angemessener finanzieller Mittel durch das Institut fordert. Aus Gründen der Unabhängigkeit sollte es sich jedoch im Regelfall nicht um den Abschlussprüfer des Unternehmens handeln. Dieser verfügt zwar einerseits über detaillierte Kenntnisse des Unternehmens; auf der ande-

Infobox 7

Fragen für den Aufsichtsrat

- Führt der Aufsichtsrat jährlich die Prüfung gemäß § 25d KWG durch?
- Werden die Ergebnisse der Prüfung systematisch aufbereitet und offen im Aufsichtsrat diskutiert?
- Überprüft der Aufsichtsrat die Beseitigung von im Rahmen der Evaluierung adressierten Verbesserungsbedarfen?
- Erfolgen neben fragebogengestützten Analysen auch regelmäßig vertiefende Interviewanalysen?
- Wird die Prüfung (fallweise) durch einen unabhängigen Sachverständigen unterstützt?
- Dient die Evaluierung primär der Erfüllung der rechtlichen Anforderung (Compliance) oder hat das Gremium ein echtes Interesse an einer Weiterentwicklung?
- Verfügt der Aufsichtsrat über ein Kompetenzprofil zur systematischen Eignungsbewertung?

ren Seite ist die Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer selbst Gegenstand der Evaluierung. Darüber hinaus erhält er vom Aufsichtsrat den Prüfungsauftrag, so dass hier eine Interessenkollision mit der Durchführung der Effizienzprüfung vorliegen kann.

4 FAZIT UND AUSBLICK

Bereits in der Vergangenheit wurde der Regelungsrahmen für die Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen kontinuierlich weiterentwickelt. Die jüngsten Veränderungen können jedoch als Paradigmenwechsel bezeichnet werden, da mit dem CRD IV-Umsetzungsgesetz wesentliche Teile des europäischen Corporate Governance-Rahmenkonzepts der EBA Richtlinie 44 in nationales Recht übertragen wurden. Hierdurch wurde ein einheitliches Rahmenkonzept für den Aufsichtsrat implementiert, das verschiedene Hebel zu einer Verbesserung der Überwachungstätigkeit kombiniert:

- Zum einen führt die Konkretisierung und Ausweitung der Aufgaben von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen zu einer Ausweitung und Verdeutlichung der Überwachungsverantwortung der Aufsichtsratsmitglieder.
- Mit der angestrebten Erhöhung der fachlichen und zeitlichen Anforderungen an die Aufsichtsratsmitglieder wird die Kompetenz und Arbeitsintensität des Gremiums darüber hinaus gesichert.
- Da zukünftig Wahlvorschläge für die Vertreter der Anteilseigner zudem auf der Grundlage einer Stellenbeschreibung mit Bewerberprofil (Anforderungsprofil) erfolgen sollen, wird eine Professionalisierung und Objektivierung der Auswahlprozesse unterstützt. Dies wird durch die europäischen Aufsichtsbehörden weiter verschärft.
- Die Ausschussbildung fördert eine effiziente Arbeitsweise des Gremiums und hilft, die Diskussionen und Entscheidungen im Plenum systematisch vorzubereiten.
- Mit der besseren Verfügbarkeit interner und externer Ressourcen kann der Aufsichtsrat zudem unabhängig(er) vom Vorstand agieren.
- Die jährliche Prüfung des Aufsichtsrats und des Vorstands erzwingt schließlich eine kritische Selbstreflexion der Aufsichtsratsmitglieder und initiiert hierdurch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.
- Doch nicht nur dieser interne Prüfungsprozess wird zu einer Weiterentwicklung der Aufsichtsratsstätigkeit beitragen; insbesondere die regelmäßige Überprüfung des EBA-Rahmenkonzeptes im Rahmen des Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) wird einen deutlichen Impuls in der Gremientätigkeit freisetzen. Dies verdeutlicht die immer größere Relevanz europäischer Vorgaben, die im Rahmen der Aufsichtsratsstätigkeit maßgeblichen Einfluss gewonnen haben.

RELEVANTE RECHTSQUELLEN UND LITERATUR

Binder, Jens-Hinrich: Der Aufsichtsrat von Kreditinstituten drei Jahre nach dem „Regulierungstsunami“ – eine Bestandsaufnahme, in: ZGR 2018, S. 88–125

Deutschen Instituts für Normung e. V.: DIN SPEC 33456 „Leitlinien für Geschäftsprozesse in Aufsichtsgremien“, Berlin (2015)

EBA / GL / 2014 / 13: Leitlinien zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (SREP), 19. Dezember 2014

EBA BS 2011 116: EBA-Leitlinien zur Internen Governance (GL 44), 27. September 2011

EBA / GL / 2017 / 11: Guidelines on internal governance under Directive 2013 / 36 / EU (Deutsch: Leitlinien zur internen Governance vom 15.3.2018)

EZB Leitfaden zur Beurteilung der fachlichen Qualifikation und persönlichen Zuverlässigkeit (Mai 2017)

Henning, Peter / Gissing, Evgenia: Die neuen Leitlinien der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde zur internen Governance von Instituten und der Eignungsprüfung, in: AG 4 / 2018, S. 93-102 Hölischer, Reinhold / Altenhain, Thomas (Hrsg.): Handbuch Aufsichts- und Verwaltungsräte in Kreditinstituten: Rechtlicher Rahmen – Betriebswirtschaftliche Herausforderungen – Best Practices, Berlin (2013)

Hans-Böckler-Stiftung / Arbeitskreis Mitbestimmung beim DGB-Bundsvorstand: Anforderungsprofile für Aufsichtsratsmitglieder, Arbeitshilfen für Aufsichtsräte, H. 10 (Anlage), Düsseldorf (2011)

Joint ESMA and EBA Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders under Directive 2013 / 36 / EU and Directive 2014 / 65 / EU (Deutsch: Leitlinien zur Bewertung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüsselfunktionen, 21.3.2018)

Köstler, Roland / Müller, Matthias / Sick, Sebastian: Aufsichtsratspraxis – Handbuch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, 10. Auflage, Frankfurt am Main (2013)

Ruhwedel, Peter: Weiterentwicklung der Corporate Governance durch das Kreditwesengesetz – Ein Vorbild für alle Unternehmen?, in: BOARD, 4 / 2014, S. 131–136

Ruhwedel, Peter: Effizienzprüfung nach § 25d KWG, in: die bank, 6 / 2014, S. 79–81

Ruhwedel, Peter: Mehr Effizienz in Verwaltungs- und Aufsichtsorganen, in: die bank, 2 / 2016, S. 72–75

Ruhwedel, Peter: Höhere Anforderungen an die Corporate Governance, in: die bank, 3 / 2017, S. 68–72

Semler, Johannes / von Schenck, Kersten (Hrsg.): Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder, 5. Auflage 2018

Sick, Sebastian: Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats, Ein Leitfaden zur Evaluation. 2. überarbeitete Auflage. Reihe: Arbeitshilfen für Aufsichtsräte, H. 16. Düsseldorf (2011)

Von Werder, Axel: Erfolgsfaktoren eines exzellenten Aufsichtsrats, in: Der Betrieb, 18 / 2017, S. 977–984

WWW.BOECKLER.DE