

21.05.2010

Effizienzprüfung (Evaluation) des Aufsichtsrats

Dr. Sebastian Sick, LL.M.

Effizienzprüfung

- Zum Thema – Aktueller Kontext
- Zweck und Chancen für den Aufsichtsrat
- Inhalt der Effizienzprüfung
- Mögliche Methoden und Ablaufschema
- Checkliste Effizienzprüfung
- Inhaltliche Schwerpunkte

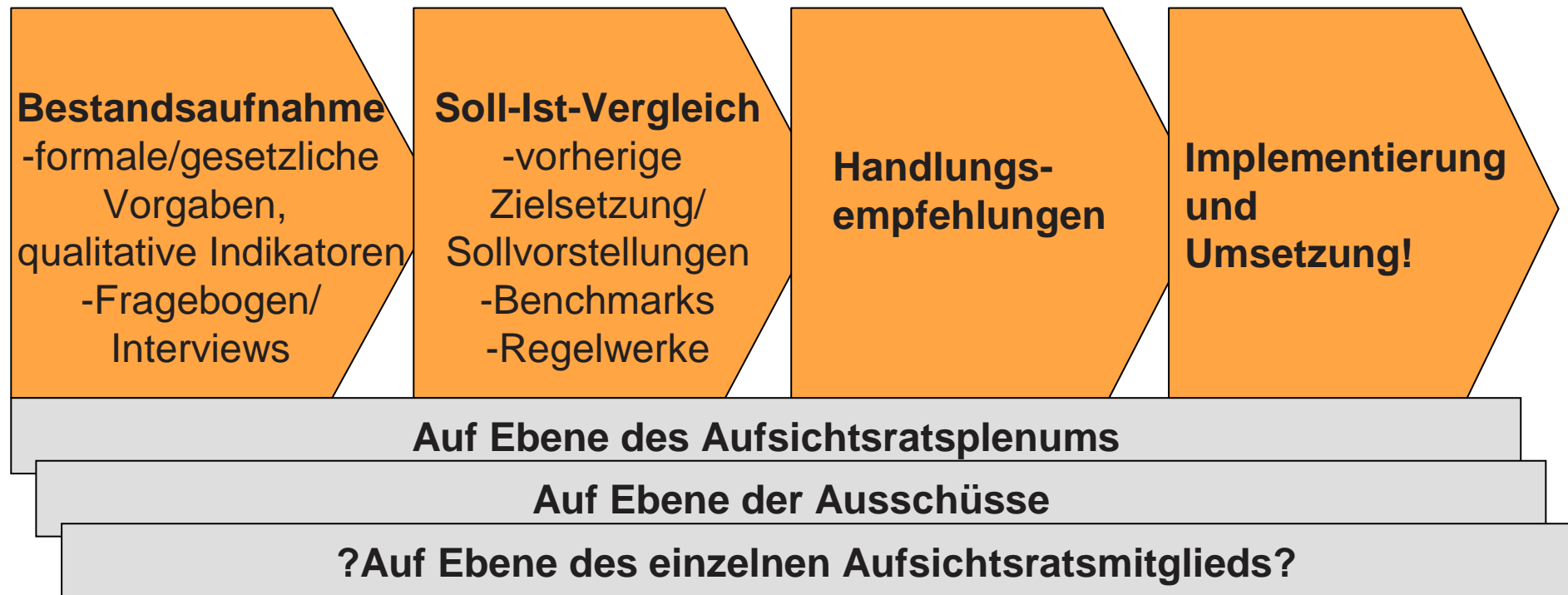
I. Zum Thema: Effizienzprüfung

„Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen“ (Ziff. 5.6 DCGK)

- „Prüfen“? Nein
→ Selbstevaluation + Handlungsempfehlungen
- **Optimierung der Überwachungs- und Beratungsfunktion** zur Erreichung der Ziele.
- Vertrauensklima schaffen durch tatsächliche Selbsteinschätzung der Arbeit: Möglichkeit **eingefahrene Rituale zu überwinden** und **aktive Rollenwahrnehmung zu fördern**.

I. Zum Thema: Effizienzprüfung

Vierphasenmodell



➔ + Regelmäßiges Follow Up

II. Zweck und Chancen

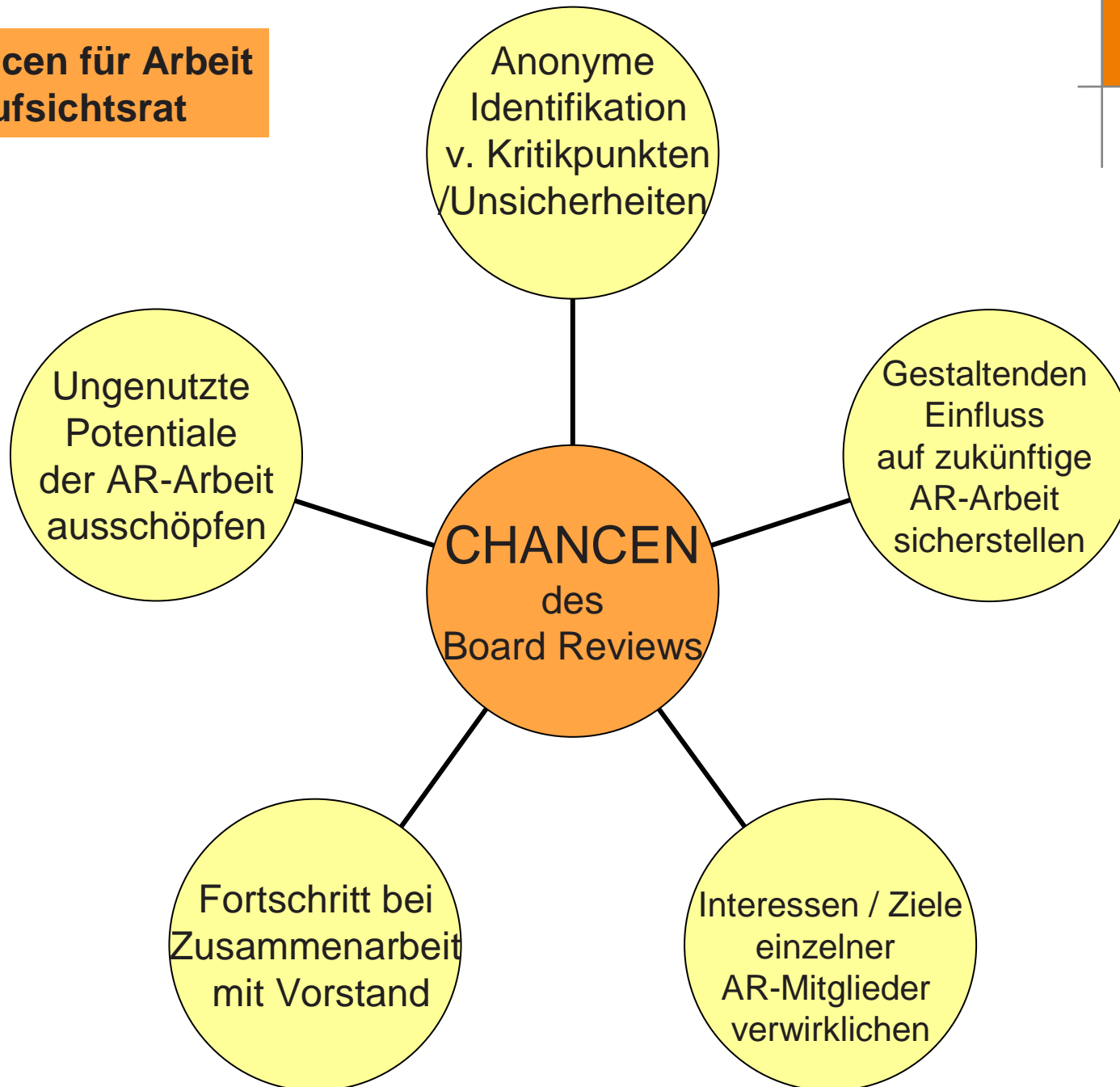
- „Effizienz“ meint „Effektivität“

Die Wirksamkeit bzw. Zielerreichung und damit die Effektivität der Tätigkeit des Aufsichtsrats soll eine Verbesserung erfahren.

- Mehr als Prüfung von Gesetzmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit (Compliance)
- Keine objektive Messbarkeit, sondern subjektive Selbsteinschätzung

II. Zweck und Chance

- Sicherung der Effektivität und Qualität der Kontrolle
- Aktiveres Rollenverhalten des Aufsichtsrats gefordert (Gesetzliche Reformen, Corporate Governance-Debatten, Finanz- und Wirtschaftskrise)
- Erfüllung der Sorgfaltspflicht und Reduzierung des Haftungsrisikos
- Vertrauensbildung gegenüber Stakeholdern, Aktionären, Kapitalmarkt und Öffentlichkeit
 - Berichtsmöglichkeit (Geschäftsbericht, HV)
 - Wettbewerbsfähigkeit



III. Inhalt der Effizienzprüfung

Evaluierung der Qualität der Kontrolle

Formale / organisatorische Anforderungen

- Gesetze
- Satzung
- Geschäftsordnung AR
- Geschäftsordnung Vorstand
- Corporate Governance Kodex

→ **Eingehalten?**

→ **Ausreichend und angemessen?**

Qualitative Elemente wie:
Kommunikation, Interaktion,
Kooperation, Teamwork,
Kollegialität

Leicht überprüfbar

Grundvoraussetzung
für Mindestqualität

Schwierig prüfbar

III. Inhalt der Effizienzprüfung

Fragestellungen

- Welche Informationen sind zu welchen Zielen in welchen Zeitabständen und in welcher Form vorzulegen?
- Welche Beratung will der AR dem Vorstand zukommen lassen?
- Sind die richtigen Kompetenzen im Aufsichtsrat vertreten?
- In welche Entscheidungen soll Aufsichtsrat eingebunden werden?
- Nach welchen Kriterien soll Vorstand beurteilt werden und eine Nachfolge geplant werden?
- Ist die Berichterstattung der Ausschüsse befriedigend?
- Herrscht eine vertrauensvolle Diskussionskultur?
- etc.

III. Inhalt der Effizienzprüfung

Ziele und Schwerpunkte Festlegen

- Selbstverständnis und Interaktion der AR-Mitglieder
- Kontroll-, Beratungs-, Überwachungsfunktion
- Informationsversorgung
- Arbeitsweise
- Aufgabenteilung, Ausschüsse
- Personelle Kompetenz, Auswahlprozesse, Vergütung, Qualifikation

IV. Mögliche Methode

Zuständig:

Aufsichtsrat selbst, nicht Vorstand: **Selbstevaluation**

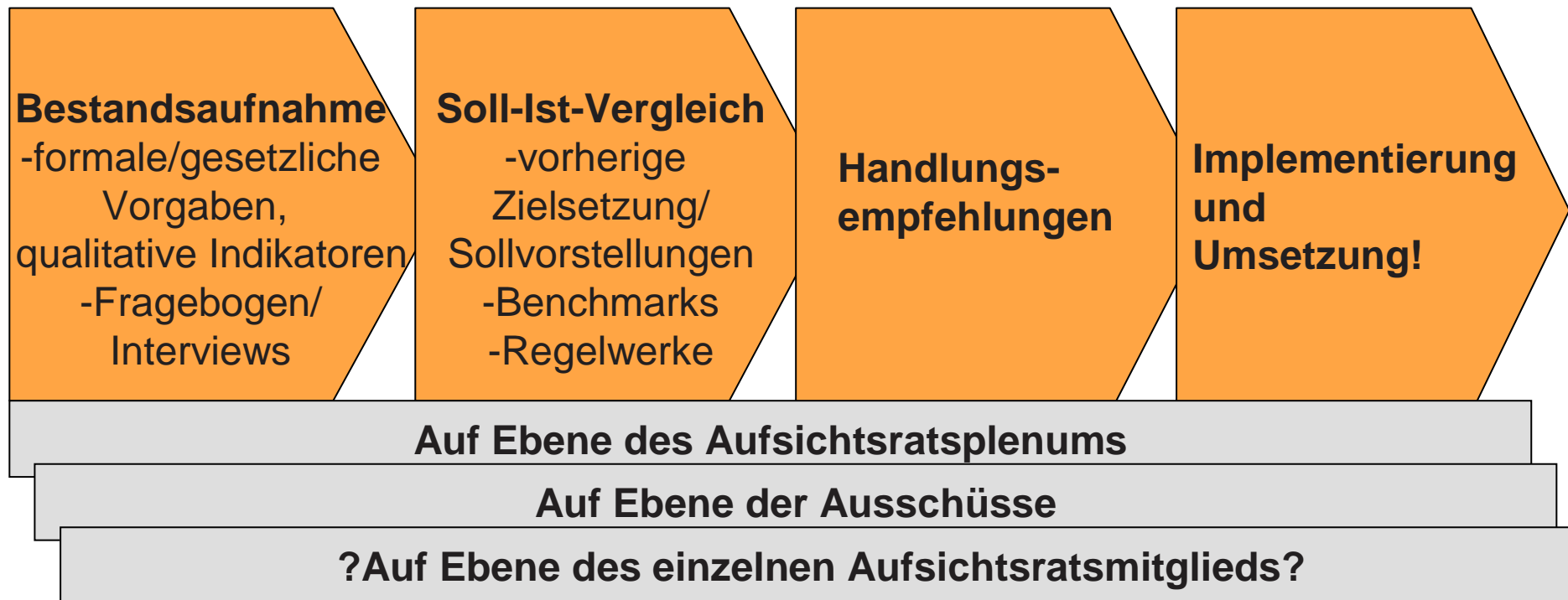
- Hilfsperson möglich → Organisation / Moderation :
Externe Berater/unternehmensinterne
Funktionsträger: (AR-Präsidium, AR-Vorsitzender,
Vorstandssekretariat, Beratungsunternehmen)
- Individualisierter Fragebogen ↔ Persönliche
Gespräche

Zeitaufwand

- Regelmäßig:
z.B. 1 X/Wahlperiode ausführlich, jährlich knappes Follow Up

IV. Mögliche Methode

Vierphasenmodell



➔ + Regelmäßiges Follow Up

IV. Mögliche Methoden

ckler

Formen der Effizienzprüfung	Bewertung
1. Aussprache im Plenum	<ul style="list-style-type: none"> -Kaum umfassende, offene, ehrliche Bewertung möglich. -Bleibt oberflächlich und erfüllt oft nicht den Zweck
1. Standardisierte Fragebögen, Checklisten, Scoring- oder Ratingsysteme (bei ~ 2/3)	<ul style="list-style-type: none"> -Unternehmensspezifisch anzupassen, sonst statisch -Zukunftsorientierte Ergebnisauswertung wichtig -Anonymisierte Auswertung wichtig!
2. Reine Selbsteinschätzung	<ul style="list-style-type: none"> -Risiko „im eigenen Saft zu schmoren“; Grenzen des eigenen Wissens und Könnens lassen sich schwer verschieben -„Nabelschau“ erzeugt Zweifel an der Objektivität -Aber überschaubarer Zeit- und Kostenaufwand
3. Objektivierte Selbsteinschätzung (~10% in D, 70% in F, 80% in UK)	<ul style="list-style-type: none"> -Objektivierung durch externen Moderator möglich -Offene Meinungsäußerung durch garantierte Vertraulichkeit -Blick über den Zaun durch Best-Practice-Beispiele und Aufzeigen von Alternativen
4. 360-Grad Beurteilung (Vorgeschrieben in UK)	<ul style="list-style-type: none"> -Risiko verletzender Aussagen und Urteile u. von Vertrauensverlust -Risiko mangelnder Akzeptanz im Aufsichtsrat
5. Prüfung durch externe Dritte; z.B. Wirtschaftsprüfer (Peer Review)	<ul style="list-style-type: none"> -Zuständigkeit des Aufsichtsrats selbst -Der Aufsichtsrat selbst wurde in die Pflicht genommen -Eine Aufsicht der Aufsicht nicht gewünscht -Risiko der Bürokratisierung; Aufwand-Nutzen-Relation zweifelhaft

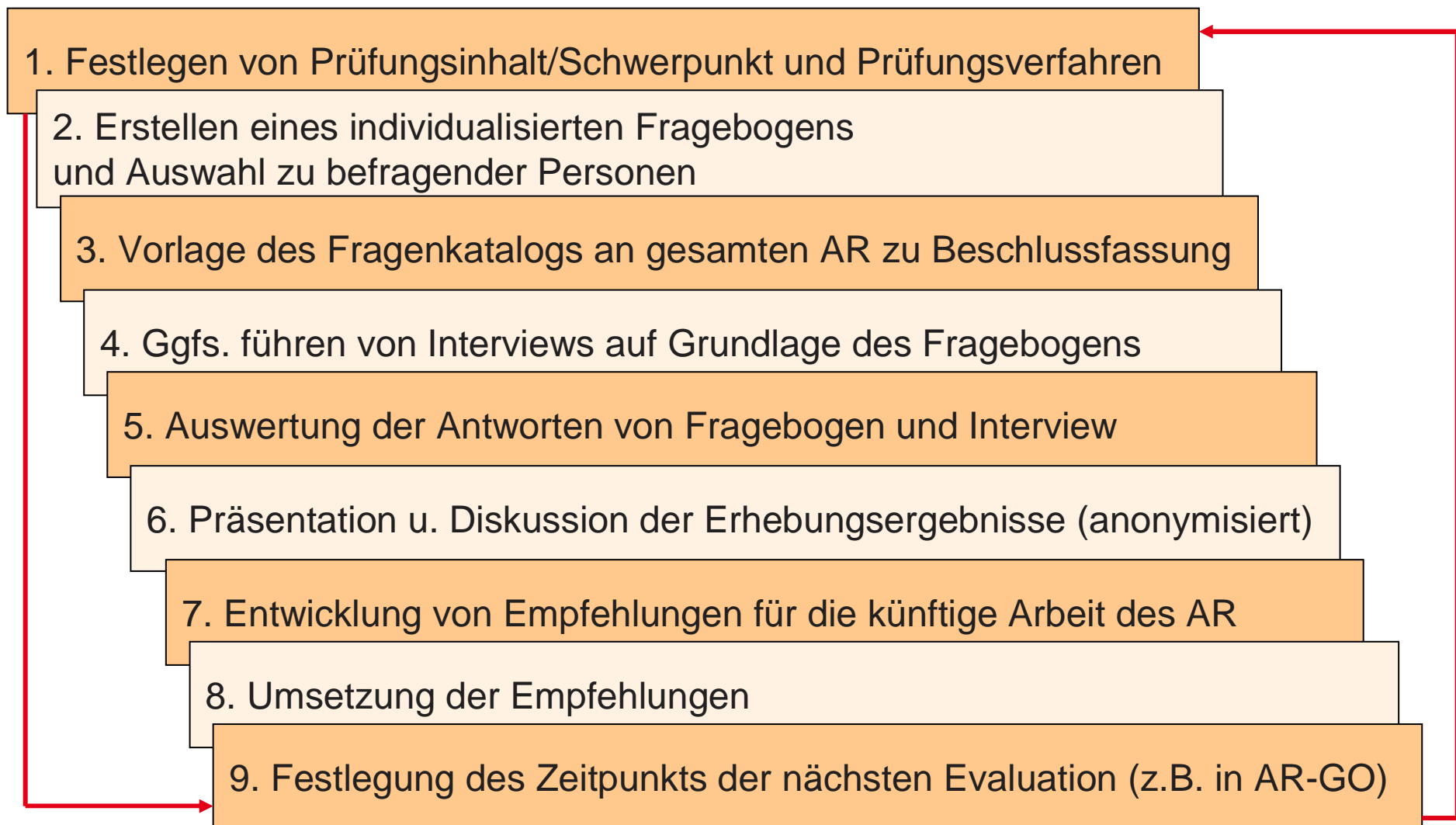
IV. Mögliche Methode

- Wichtig: Einflussmöglichkeit des Einzelnen
- Möglichst breite Basis fördert Akzeptanz
- Abschlussberatung im Plenum (Beschlussfassung)

↓ Wer wird einbezogen in
Diskussion/Fragebogen/Interviews?

- Gesamtes Aufsichtsratsplenum?
- Ausschüsse separat?
- Weitere, z.B. Vorstandsmitglieder, Protokollant?

Ablaufschema



IV. Checkliste Effizienzprüfung

1. Welche inhaltlichen Schwerpunkte und Ziele?
2. Verwendung eines auf die Bedürfnisse zugeschnittenen Fragebogens?
3. Wer dient als Ansprechpartner des Verfahrens?
4. Wer nimmt die Auswertung des Fragebogens vor?
5. Wird ein externer Berater hinzugezogen?
6. Soll dieser Berater Einzelgespräche führen?
7. Mit wie vielen und mit welchen Personen werden Einzelgespräche geführt (Plenum, Vorstand, Protokollf.)?
8. In welcher Form werden Ergebnisse diskutiert/dokumentiert?
9. Wie erfolgt die Umsetzung der Ergebnisse?
10. Wie häufig soll die Evaluation stattfinden?

V. Inhaltliche Schwerpunkte

Ziele und Schwerpunkte Festlegen

- Selbstverständnis und Interaktion der AR-Mitglieder
- Kontroll-, Beratungs-, Überwachungsfunktion
- Informationsversorgung
- Arbeitsweise
- Aufgabenteilung, Ausschüsse
- Personelle Kompetenz, Auswahlprozesse, Vergütung, Qualifikation

V. Inhaltliche Schwerpunkte

1. Selbstverständnis / Interaktion der Aufsichtsratsmitglieder

- Diskussionskultur:
 - Sind Diskussionen überwiegend ergebnisoffen?
 - Sind Diskussionen Ziel führend und ergebnisorientiert?
- Vertrauensvolle Atmosphäre?
- Zusammenarbeit zwischen AR und Vorstand?
- Einbindung aller Aufsichtsratsmitglieder?
- Ausreichende Kommunikation mit Aufsichtsratsvorsitzenden?
- Ausreichende Vorbereitung der Aufsichtsratsmitglieder?
(Anzahl v. Mandaten?)

V. Inhaltliche Schwerpunkte

2. Kontroll-, Beratungs- und Überwachungsfunktion

- Unternehmensstrategie
 - Findet effektive Beratung des Vorstands statt?
 - Beratung von Alternativen zu Vorstandskonzepten?
- Umfang des Katalogs zustimmungspflichtiger Geschäfte
- Unabhängigkeit und Interessenkonflikte im Aufsichtsrat
- Langzeitüberprüfung von AR-Entscheidungen

V. Inhaltliche Schwerpunkte

3. Informationsversorgung:

- Regelmäßig, zeitnah, verständlich, ausreichend?

- Vorstand-Aufsichtsrat
- Aufsichtsratsvorsitz-Plenum
- Ausschüsse-Plenum

- Erfolgt angemessene Verarbeitung der Information?

Bsp. Liegen Jahresabschluss und Prüfberichte mindestens zwei Wochen vor der Beschlussfassung vor?

Bsp. Ist Kommunikation zwischen Vorsitzenden von Aufsichtsrat bzw. Ausschüssen und den übrigen Aufsichtsratsmitgliedern zufriedenstellend?

V. Inhaltliche Schwerpunkte

4. Arbeitsweise (Sitzungshäufigkeit/ -dauer/
Vorbereitung und Vorbesprechungen/Protokoll)
5. Aufgabenteilung / Ausschussbildung
 - Besetzung der Ausschüsse, Größe
 - Beratend oder beschließend:
 - Hier: Präsidial-, Finanz-, Verkehrs- u. Bau-, Beteiligungsausschuss
 - Nominierungs-? Prüfungsausschuss?
 - Rechnungslegungsprozess und Abschlussprüfung
 - Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des internen Risikomanagementsystems, des internen Revisionssystems
 - Werden Prüfungsschwerpunkte festgelegt?

V. Inhaltliche Schwerpunkte

6. Personelle Voraussetzungen, Auswahlprozesse, Vergütung
 - Guter Mix an Qualifikationen in Vorstand und in AR?
 - Neue Anforderungen durch BilMoG und VorstAG:
 - Plenumszuständigkeit für Vorstandsvergütung und **Vorstandsverträge** (nicht Ausschuss)
 - **Haftungs**verschärfung des AR bei unangemessener Vergütung
 - Langfristorientierung variabler Vergütung
 - **Qualifikation:** Mind. 1 unabhängiges Mitglied des AR, das über Sachverstand auf Gebieten Rechnungslegung/Abschlussprüfung verfügt

Chancen des Aufsichtsrats

- Gestaltungsmöglichkeit für Aufsichtsratsmitglieder
- Einfluss auf Schwerpunktsetzung und Zielsetzung der Aufsichtsratsarbeit (Zielentwicklung)
- Chancen für die Durchsetzung eigener Ziele
- Steigerung der Wirksamkeit der Aufsichtsratsarbeit
- Verbesserung der Arbeitsabläufe

- ➔ Chancen für das Unternehmen,
- ➔ Chancen für das Aufsichtsgremium und
- ➔ Chancen für den Einzelnen

Literatur zum Thema

Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats – Ein Leitfaden zur Evaluation –

**Sebastian Sick in: Arbeitshilfen der Hans-Böckler-Stiftung
für Aufsichtsräte Nr. 16,**

Düsseldorf 2003, Neuauflage im Sommer 2010

Bestellung oder PDF unter www.boeckler.de

Fragen, Anregungen, Informationen?

Dr. Sebastian Sick, LL.M.

Referatsleiter Wirtschaftsrecht II

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

Tel.: 0211 / 7778-257

Fax: 0211 / 7778-4257

sebastian-sick@boeckler.de

www.boeckler.de

- Unternehmensrecht / Corporate Governance / Mitbestimmung -