

**Arbeits**hilfen

für Aufsichtsräte **16**

# Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats

*Ein Leitfaden  
zur Evaluation*

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Hans-Böckler-Stiftung im Internet  
<http://www.boeckler.de>

**Arbeitshilfe für Aufsichtsräte 16**

## **Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats**

### **Ein Leitfaden zur Evaluation**

Von Sebastian Sick, LL.M.

Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf  
November 2003

**Impressum:**

**Herausgeber:**

Hans-Böckler-Stiftung  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf

Telefon: 0211 7778 – 257  
Telefax: 0211 7778 – 4257  
E-Mail: Sebastian-Sick@boeckler.de  
Redaktion: Dr. Roland Köstler

Best.-Nr.: 25016  
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Druck: Der Setzkasten

Düsseldorf, November 2003

# Inhalt

---

## A. Einleitung

1. Die Thematik „Effizienzprüfung“	5
2. Der Begriff „Effizienzprüfung“	6
3. Die Praxis in anderen Staaten	6

## B. Der Ablauf einer Effizienzprüfung

1. Zuständigkeit	7
1.1. Delegation nur zur Beratung und Unterstützung	7
1.1.1. Unterstützung durch unternehmenszugehörige Funktionsträger	7
1.1.2. Unterstützung durch externe Berater	7
1.2. Auswirkung auf die Entsprechenserklärung	8
2. Durchführung	8
2.1. Die Verwendung eines Fragebogens	9
2.2. Die Hinzuziehung eines externen Beraters als Hilfsperson	10
2.2.1. Möglicher Nutzen eines externen Beraters	10
2.2.2. Die Auswahl eines externen Beraters	11
2.3. Individuelle Gespräche	11
2.4. Beteiligte Personen	11
2.5. Ergebnisauswertung	11
3. Zeitpunkt und Häufigkeit der Effizienzprüfung	12
4. Gegenstand der Effizienzprüfung	12
5. Inhalt der Effizienzprüfung	13
6. Chancen nutzen	14
7. Ablaufschema zur Effizienzprüfung	15

## C. Fragebogen zur Effizienzprüfung

1. Die Arbeit mit dem Fragebogen	17
2. Erläuterungen zum Inhalt des Fragebogens	17
3. Struktur des Fragebogens	19
4. Der Fragebogen	20

## D. Informationen zu Beratungsanbietern

Literaturverzeichnis	27
----------------------	----

Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	29
---	----



# A. Einleitung

## 1. Die Thematik „Effizienzprüfung“

Als Konsequenz verschiedener Unternehmenskrisen in jüngster Zeit<sup>1</sup> wurde unter dem Stichwort Corporate Governance eine länderübergreifende Diskussion über die Effektivität der Unternehmenskontrolle ins Leben gerufen. Ein Ziel der Diskussion ist es, eine gute Unternehmensführung zur Vermeidung von Krisen zu gewährleisten. Da in deutschen Unternehmen der Aufsichtsrat die Kontrollfunktion wahrnimmt, gilt seiner Arbeit besondere Aufmerksamkeit. Zur Verbesserung seiner Funktionsfähigkeit wurden verschiedene Gesetzesänderungen verabschiedet (KontraG 1998, TransPuG 2002). Diese Änderungen erhöhen die Verantwortung, den Einfluss, aber auch das Haftungsrisiko von Aufsichtsräten. Die Gesetzesänderungen alleine garantieren aber noch keine effektive Unternehmensaufsicht. Dazu ist – unter Befolgung der gesetzlichen Anforderungen – eine Arbeitsweise des Gremiums erforderlich, die Effektivität gewährleistet und so Haftungsrisiken minimiert. Deshalb müssen Aufsichtsräte die Strukturen, die Qualität und die Wirksamkeit ihrer Arbeitsweise hinterfragen und gegebenenfalls weiterentwickeln. Um das zu gewährleisten bedarf es einer regelmäßigen Evaluation der Tätigkeit. Auf diese Weise erhält das Gremium das erforderliche Feedback über die eigene Arbeit und Empfehlungen zu Verbesserungspotentialen.

**Der Deutsche Corporate Governance Kodex** greift dieses in Deutschland neue Thema „Evaluation“ formell auf und sieht in seiner **Ziffer 5.6.** eine so genannte regelmäßige Effizienzprüfung des Aufsichtsrats als Empfehlung vor:

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

Die Formulierung als „Soll-Vorschrift“ hat zur Konsequenz, dass alle börsennotierten Unternehmen sich im Rahmen der Entsprechenserklärung zum Corporate Governance Kodex (§161 AktG) jährlich zur Einhaltung dieser Empfehlung erklären müssen, und dass kein Aufsichtsrat dieser Unternehmen sich dem Thema verschließen kann. Der Kodex macht jedoch keine Aussage dazu, wie geeignete Maßnahmen für eine solche Effizienzprüfung auszusehen haben und wie häufig eine Prüfung durchzuführen ist. Deshalb ist die Unsicherheit in vielen Unternehmen über die Umsetzung der Kodexempfehlung groß. Denkbar sind sehr unterschiedliche Formen der Evaluation, die nachfolgend aufgezeigt werden. Den Unternehmen verbleibt insofern ein weiter Ermessensspielraum bei der Auswahl geeigneter Methoden. Es ist die Aufgabe der Praxis, für die Erfüllung der vagen Vorgabe des Kodexes adäquate Lösungen zu entwickeln und auszuwählen. Der Erfolg dieses Vorhabens wird wesentlich davon abhängen, inwieweit die Aufsichtsratsmitglieder zur Mitarbeit an dessen Verwirklichung bereit sind.

Bisher haben nur wenige börsennotierte Unternehmen in der Praxis eine Effizienzprüfung durchgeführt. Insofern besteht erheblicher Handlungsbedarf.<sup>2</sup> Die abzugebenden Entsprechenserklärungen zur Anwendung des Corporate Governance Kodex (vgl. § 160 AktG) müssen in jedem Fall die Abweichung von Ziffer 5.6. des Kodex angeben, wenn eine Effizienzprüfung bis zu ihrer Veröffentlichung nicht durchgeführt wurde. Viele Unternehmen haben das Thema erstmals in der zweiten Hälfte des Jahres 2003

<sup>1</sup> Man denke nur an die Fälle Metallgesellschaft, Holzmann, Enron, Worldcom.

<sup>2</sup> Vgl. diesbezüglich auch Seibt, S. 2107, Fn. 3.

auf die Tagesordnung des Aufsichtsrats gesetzt und stellen derzeit erste Überlegungen zur Durchführung der Effizienzprüfung an. Die Frage, wie das Thema anzugehen ist, ist demzufolge höchst aktuell. Diese Arbeitshilfe soll bei Planung und Durchführung der Effizienzprüfung eine Hilfestellung bieten und die Auswahl eines bestimmten Verfahrens erleichtern. Dadurch soll von Seiten der Hans-Böckler-Stiftung ein Beitrag zur Entwicklung einer erfolgsversprechenden Praxis der Effizienzprüfung geleistet werden.

## 2. Der Begriff „Effizienzprüfung“

Der Ausdruck „*Effizienzprüfung*“ ist eine ungenaue Wortwahl des Deutschen Corporate Governance Kodex. Der Begriff „Effizienz“ bezieht sich auf das Verhältnis zwischen Mitteleinsatz und Zielerreichung. Angewandt auf die Aufsichtsratsstätigkeit wäre damit eine Wirtschaftlichkeit im Sinne eines guten Aufwand-Nutzen-Verhältnisses gemeint. Eine hohe Effizienz könnte demnach auch erreicht werden, wenn trotz Verringerung des Zeiteinsatzes das Pflichtprogramm des Aufsichtsrats unverändert absolviert wird. So eingeschränkt ist der Begriff aber nicht zu sehen. Nach dem Sinn und Zweck der Vorschrift des Kodex ist insbesondere der ergebnisorientierte Aspekt der **Effektivität** der Aufsichtsratsstätigkeit hervorzuheben. Daraus ergibt sich folgendes Ziel:

**Durch die Effizienzprüfung soll insbesondere die Wirksamkeit bzw. die Zielerreichung und damit die Effektivität der Tätigkeit des Aufsichtsrats eine Verbesserung erfahren.**

Mit diesem Begriffsinhalt kann die Effizienzprüfung von der bloßen Complianceprüfung abgegrenzt werden. Während letztere lediglich die Beachtung der existierenden gesetzlichen und untergesetzlichen Bestimmungen der Corporate Governance kontrolliert, soll die Evaluation im Rahmen einer Effizienzprüfung die Tätigkeit systematisch auf ihre Erfolgswirkung hin beurteilen und gegebenenfalls effizienter gestalten und die Motivation der Akteure erhöhen.<sup>3</sup>

## 3. Die Praxis in anderen Staaten

Die Idee der Selbstevaluierung des Aufsichtsrats hat ihr Vorbild in der so genannten **Board Performance Evaluation** angloamerikanischer Boards of Directors. Anders als in Deutschland hat die Board Performance Evaluation dort eine längere Tradition. Jedoch auch in den USA haben sich diesbezüglich bisher keine allgemein akzeptierten Standards herausgebildet.<sup>4</sup> Von den gewonnenen Erfahrungen in angelsächsischen Ländern kann einerseits profitiert werden, andererseits sollte man sich wegen der Unterschiede in der Unternehmensverfassung aber davor hüten, die dortige Praxis unbesehen zu übernehmen. Dies gilt z.B. für die angelsächsische Praxis der Tätigkeitsbewertung jedes einzelnen Organmitglieds im Gegensatz zur Evaluation des Gremiums als Ganzes.<sup>5</sup> (Vgl. unten: Gegenstand der Effizienzprüfung: B.4.).

<sup>3</sup> V. Werder/Grundeis, S. 680.

<sup>4</sup> Ringleb/Kremer/Lutter/v. Werder, Rnr. 818.

<sup>5</sup> Bewertungen der einzelnen Organmitglieder sind z.B. in folgenden Regelwerken vorgesehen: Britischer Combined Code A.6., Main Principle und Rule A.6.1.; entsprechend auch die Vorschläge des Higgs-Reports zum Combined Code; auch der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance enthält in Nr. 14 Spiegelstrich 4 eine entsprechende Vorgabe.

## B. Der Ablauf einer Effizienzprüfung

### 1. Zuständigkeit

„Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit prüfen.“ Diese Formulierung in Ziffer 5.6. des Corporate Governance Kodex wendet sich an den Aufsichtsrat als Adressaten. Sie sieht somit eine Selbstevaluation (im Gegensatz zu einer Fremdevaluation) des Aufsichtsrats vor. Auch die Regierungskommission „Corporate Governance“ sah es als Angelegenheit und Aufgabe des Aufsichtsrats selbst, einen solchen Evaluierungsprozess anzustoßen und in Gang zu halten.<sup>6</sup> Als **Selbstevaluation** ist die Prüfung Teil des Autonomiebereichs der internen Organisation des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat selbst (und nicht etwa der Vorstand) ist deshalb zuständig für die Festlegung der Prüfungsinhalte, des Prüfungsverfahrens und der Ergebnisverwendung. Über Verfahren, Prüfungsgegenstand und Prüfungsinhalt entscheidet der Aufsichtsrat durch Beschluss, d.h. mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen. Der Vorstand kann dem Aufsichtsrat selbstverständlich einen Vorschlag zum Ablauf unterbreiten, aber **Entscheidungskompetenz und Verantwortung für den Prozess hat allein der Aufsichtsrat**. Aus der Tatsache, dass die Effizienzprüfung zum Autonomiebereich der internen Organisation des Aufsichtsrats gehört, folgt, dass keine Verpflichtung besteht, Fragen von Aktionären zu den Ergebnissen der Evaluation zu beantworten.<sup>7</sup>

#### 1.1. Delegation nur zur Beratung und Unterstützung

**Zur Vorbereitung und Koordinierung** des Evaluationsverfahrens – nicht aber zur Durchführung selbst – kann der Aufsichtsrat Hilfspersonen hinzuziehen und insofern Tätigkeiten delegieren. In Betracht kommen Personen bzw. Gremien die dem Unternehmen angehören (1.1.1.) oder unternehmensexterne Berater (1.1.2.)

##### 1.1.1. Unterstützung durch unternehmenszugehörige Funktionsträger

Der Aufsichtsrat kann die Vorbereitung des Verfahrens an einen Aufsichtsratsausschuss (z.B. Corporate Governance-Kontrollausschuss) delegieren. Dieser kann z.B. als Ansprechpartner bei der Bearbeitung eines Fragebogens fungieren. Möglich ist es auch, den Corporate Governance-Beauftragten (Compliance Officer), einzelne Aufsichtsratsmitglieder oder den Aufsichtsratsvorsitzenden mit der Koordination und Vorbereitung der Evaluation zu betrauen.<sup>8</sup> Ob der Corporate Governance-Beauftragte tatsächlich der Richtige für diese Tätigkeit sein kann, ist im Einzelfall zu hinterfragen, weil er grundsätzlich dem Vorstand untersteht und seine Kontrolltätigkeit sich eigentlich nicht auf den Aufsichtsrat erstreckt.

##### 1.1.2. Unterstützung durch externe Berater

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

<sup>6</sup> Baums, Rnr. 62.

<sup>7</sup> Auch aus § 131 AktG ergibt sich keine solche Verpflichtung; vgl. Seibt, S. 2107, 2110.

<sup>8</sup> Vgl. Seibt, S. 2107, 2112; V. Werder/Grundel, S. 682.

## 1.2. Auswirkung auf die Entsprechenserklärung

Aus seiner Kompetenz heraus **entscheidet der Aufsichtsrat** auch, ob die Vorschrift 5.6. des Kodex eingehalten worden ist bzw. eingehalten werden wird. Er bestimmt somit auf welche Weise dieses Thema Eingang in die jährlich abzugebende Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex gemäß § 161 AktG findet. Der Aufsichtsrat hat die Entsprechenserklärung gemeinsam mit dem Vorstand abzugeben. Dabei gilt das Gebot des kooperativen Organverhaltens. Deshalb sollte die Beurteilung der Effizienzprüfung, soweit es um den Inhalt der Erklärung geht, mit dem Vorstand abgestimmt werden.<sup>9</sup> Da bisher eine einheitliche Praxis hinsichtlich der Effizienzprüfung nicht existiert, hat der Aufsichtsrat bei der Abgabe der Entsprechenserklärung einen **weiten Beurteilungsspielraum** bezüglich der Bewertung der vorgenommenen Evaluation. So wäre eine Entsprechenserklärung, die keine Abweichung von Ziffer 5.6. des Kodex angibt, heute möglicherweise noch nicht fehlerhaft, wenn der Aufsichtsrat die Beurteilung seiner Tätigkeit auf einer ordentlichen Sitzung ernsthaft bespricht. Andererseits würde ein solches Vorgehen den Zweck der Empfehlung auf Dauer nicht erfüllen.

## 2. Durchführung

Wie bereits erwähnt können Art, Ablauf und Aufwand der Effizienzprüfung sich erheblich unterscheiden. Der Aufsichtsrat hat bezüglich der Auswahl der geeigneten Methoden einen **weiten Ermessensspielraum**, weil der Kodex selbst keine Festlegungen trifft. Das mögliche Spektrum kann von einer ernsthaften Aussprache mittels intensiver Diskussion im Plenum, in kleinen Gruppen oder im Präsidium über eine formalisierte schriftliche Befragung der Aufsichtsratsmitglieder bis hin zu einer ausführlichen Evaluation mit Hilfe von externen Beratern reichen. Bei der Wahl der Mittel spielen neben den speziellen Problemfeldern des jeweiligen Aufsichtsrats natürlich Fragen des Zeitaufwands, der Kosten und der Größe des Aufsichtsrats eine Rolle.

**Mögliche Methoden** lassen sich grob in drei Kategorien einordnen:

- Standardisierte Fragebögen, Checklisten oder so genannte Scoringsysteme.
- Reine Selbsteinschätzung bei Verwendung individualisierter Fragebögen. (Diese Möglichkeit sollte gegenüber der ersten vorgezogen werden, weil nur so auf die individuellen Erfordernisse des einzelnen Unternehmens eingegangen werden kann.)
- Objektivierte Selbsteinschätzung durch Hinzuziehung eines externen Beraters als Hilfsperson.

---

<sup>9</sup> Seibt, S. 2107, 2112.

Um eine angemessene Evaluierungsmethode zu wählen, muss der Aufsichtsrat in der Vorbereitung

**10 wesentliche Punkte erörtern:**

1. Welches sollen die inhaltlichen Schwerpunkte und Ziele der Evaluation sein?
2. Soll ein standardisierter Fragebogen verwendet werden, der auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten wird?
3. Wer dient als Ansprechpartner und Organisator des Verfahrens?
4. Wer nimmt die Auswertung des Fragebogens vor?
5. Wird ein externer Berater hinzugezogen?
6. Soll dieser Berater Einzelgespräche mit den Aufsichtsratsmitgliedern führen?
7. Mit wie vielen und mit welchen Aufsichtsratsmitgliedern sollen gegebenenfalls Gespräche geführt werden?
8. Sollen Gespräche nur mit Aufsichtsratsmitgliedern oder auch mit weiteren Personen, z.B. Vorständen, Sekretariat, Protokollant, geführt werden?
9. In welcher Form werden Ergebnisse besprochen?
10. Wie häufig soll eine solche Evaluation stattfinden?

Diese Punkte werden in den folgenden Kapiteln behandelt. Nicht jeder Unterpunkt wird in einem eigenen Kapitel behandelt, sondern zusammenfassende Überschriften sollen die Übersicht erleichtern und den Blick auf das Wesentliche konzentrieren. Zunächst wird auf die Durchführung der Effizienzprüfung eingegangen. Zeitpunkt, Gegenstand und Inhalt der Evaluation werden danach erläutert.

### **2.1. Die Verwendung eines Fragebogens**

Sehr verbreitet und in jedem Fall sinnvoll ist die Verwendung eines standardisierten Fragebogens, der auf die individuellen Erfordernisse des Unternehmens angepasst wird. Der in dieser Veröffentlichung abgedruckte Fragebogen (Kap. C.) kann für diesen Zweck verwendet und gegebenenfalls den spezifischen Bedürfnissen angeglichen werden. Auch professionelle Beratungsfirmen verwenden solche Fragenkataloge.

Die Verwendung eines Fragebogens ist sinnvoll, denn dadurch wird eine umfassende und strukturierte Evaluation ermöglicht. Durch die Mitwirkung an der Gestaltung des Fragenkatalogs, **können die Arbeitnehmervertreter inhaltlich Einfluss nehmen** auf die zukünftige Tätigkeit des Aufsichtsrats. Sie sollten darauf bedacht sein, dass die Fragen **thematisch ausgewogen** sind und nicht indirekt zu einer einseitigen Kritik an der Rolle der Arbeitnehmervertreter führen, zugleich aber Probleme der Anteilseignerbank vernachlässigen.

Der Fragebogen kann entweder nur schriftlich bearbeitet werden oder zugleich als Grundlage für ein persönliches Interview verwendet werden. Dient der Fragebogen dazu ein individuelles Gespräch der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder mit einem externen Moderator einzuleiten, so sollte **Anonymität** für Ergebnisauswertung und Feedback gewährleistet sein. So wird die Offenheit und Kritikbereitschaft gefördert. Sind individuelle Gespräche in Anknüpfung an den Fragebogen nicht vorgesehen, so kann

bereits die Beantwortung ohne Namensangabe erfolgen.<sup>10</sup> Möglich ist es, bei Wahrung der Anonymität ein individuelles Feedback zu den Antworten zu erstellen. Die Auswertung des Fragebogens können Mitglieder des Aufsichtsrats, ein Aufsichtsratsausschuss, der Compliance Officer oder ein externer Berater übernehmen.

Folgende Fragemuster finden sich in entsprechenden Katalogen:

1. Verwendung von „Ja-Nein“-Fragen.
2. Verwendung einer zusätzlichen Spalte „teilweise Erfüllung“.
3. Verwendung einer zusätzlichen Spalte „weiß nicht“.
4. Verwendung von Zahlenskalen (z.B. 1 bis 5, 1 = trifft zu, 5 = trifft nicht zu).
5. Verwendung offener Fragen, die ausformulierte Antworten verlangen.

## **2.2. Die Hinzuziehung eines externen Beraters als Hilfsperson**

### **2.2.1. Möglicher Nutzen eines externen Beraters**

Es ist durchaus möglich und sinnvoll eine Effizienzprüfung ohne externen Berater durchzuführen und lediglich das regelmäßige anonyme Ausfüllen eines Fragebogens vorzusehen.<sup>11</sup> Ob dies den eigenen Ansprüchen genügt, muss der jeweilige Aufsichtsrat nach seinen individuellen Bedürfnissen beurteilen. Andererseits kann aber auch die Hinzuziehung eines externen, neutralen Beraters oder Mediators für eine umfassende Evaluation der Aufsichtsratsstätigkeit gerade bei großen Gremien zielführend sein. Dadurch werden die immanenten Schwierigkeiten einer Eigenbeurteilung vermieden. Die Mitarbeit eines externen Beraters erleichtert insbesondere das Führen individueller, vertraulicher Gespräche mit den Beteiligten. Außerdem hilft ein Moderator bei der Auswertung und Besprechung der Ergebnisse des Fragebogens und der Interviews. Er kann bei der Erarbeitung von Maßnahmen zur Umsetzung der Ergebnisse zur Seite stehen und auf Wunsch Empfehlungen aussprechen. Argumente für die Beauftragung eines externen Beraters können sein, dass dieser zusätzlichen Sachverstand mitbringt und eine objektivierte, unbefangene Beurteilung der Aufsichtsratsstätigkeit erleichtert. Er ermöglicht den Vergleich des subjektiven Eindrucks des Aufsichtsrats mit den Benchmarks anderer Unternehmen oder mit einem zuvor definierten Standard. Die Neutralität eines externen Moderators und das Führen vertraulicher Gespräche kann die Basis für eine offene Meinungsäußerung und kreative Diskussion über die Ergebnisse herstellen. Außerdem beweist die Hinzuziehung eines Beraters in der Außendarstellung die Ernsthaftigkeit der Evaluation.<sup>12</sup> Diese Argumente sind abzuwägen mit dem zusätzlichen Aufwand an Zeit und Kosten und der schlichten Frage der Notwendigkeit externer Hilfe. Unter Umständen kann darüber hinaus die notwendige Eigeninitiative und das Engagement der Beteiligten bei Organisation und Durchführung des Vorhabens die Dynamik des Prozesses bei der selbstständig durchgeführten Evaluation erhöhen.

Inhalt und Umfang der Überprüfung mit externem Berater können sich von der internen Selbstevaluation unterscheiden. Eine sinnvolle Lösung könnte es sein, einen externen Berater in größeren Zeitabständen hinzuzuziehen (z.B. alle 3 Jahre), um dann jeweils eine umfassendere Evaluation durchzuführen. Bei jährlichen „Follow-ups“ in der Zwischenzeit könnte unter Verwendung des Fragebogens auf externe Moderation verzichtet werden und der reinen Selbsteinschätzung der Vorzug gegeben werden. Dies würde auch gewährleisten, dass das Thema die Ressourcen des Aufsichtsrats nicht über die Maßen bindet. Letztendlich sollte das Vorgehen aber **nach den speziellen Bedürfnissen** bestimmt werden.

<sup>10</sup> Huckle/Ammann, S. 104.

<sup>11</sup> Huckle/Ammann, S. 104.

<sup>12</sup> Seibt, S. 2107, 2110.

### **2.2.2. Die Auswahl eines externen Beraters**

Ein externer Berater sollte über ausreichende **Erfahrung, Branchenkenntnisse und Neutralität bzw. Unabhängigkeit** verfügen. Die Beauftragung des Abschlussprüfers des Unternehmens ist trotz dessen Wissensvorsprungs gegenüber anderen Beratern bei Fragen der Kontrolltätigkeit nicht ratsam. Denn zum einen steht die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers in Frage. Zum anderen gehört auch die Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer und die Kontrolle der Rechnungslegung zu den Themen einer Effizienzprüfung.

### **2.3. Individuelle Gespräche**

Mit dem Ziel, weitere und genauere Informationen zu Tage zu fördern und stärker auf persönliche Aspekte einzugehen, können Einzelgespräche geführt werden. Abzuwägen ist, ob Gespräche bessere Ergebnisse ermöglichen oder ob der Fragebogen selbst schon ausreichend und als Evaluationsinstrument am sinnvollsten ist. Man kann abwägen, ob die Bereitschaft zu kritischen Äußerungen bei einem vertraulichen Vier-Augen-Gespräch größer ist als beim Ausfüllen eines Fragebogens.

Auch die Äußerungen im Rahmen von individuellen Gesprächen sollten mit Vertraulichkeit behandelt werden, um Offenheit und Kritikbereitschaft zu fördern. In der Regel wird das Gespräch sich an dem Fragenkatalog orientieren. Ausnahmsweise können die Gespräche auch dazu dienen, diesen Fragebogen erst inhaltlich zu konkretisieren, um ihn danach auszufüllen.

### **2.4. Beteiligte Personen**

Der Fragebogen sollte in jedem Fall von allen Aufsichtsratsmitgliedern ausgefüllt werden. Zu erwägen ist, ob auch weitere Personen in die Befragung einbezogen werden. Zu denken ist insbesondere an: Vorstände, Sekretariat oder Protokollant. Jedoch ist stets zu bedenken, dass die Evaluierung Aufgabe des Aufsichtsrats selbst ist, seine Meinung mithin letztendlich maßgeblich ist.

Es ist festzulegen, ob eventuell zu führende Einzelgespräche mit allen Aufsichtsratsmitgliedern oder nur mit einzelnen Repräsentanten oder sogar mit den oben genannten zusätzlichen Personen geführt werden sollen. Jedenfalls ist auf eine Ausgewogenheit zwischen den Arbeitnehmervetretern und den Anteilseignervetretern zu achten. Je mehr Aufsichtsratsmitglieder in diesen Gesprächsprozess eingebunden werden, desto höher wird die Akzeptanz der Ergebnisse sein.

### **2.5. Ergebnisauswertung**

Die Effizienzprüfung macht nur Sinn, wenn es eine effektive Ergebnisauswertung gibt, die Anhaltspunkte für Verbesserungen bietet. Möglich ist ein Vergleich des subjektiven Eindrucks des Aufsichtsrats mit den Benchmarks anderer Unternehmen oder selbstgesetzter Standards. Empfehlenswert ist die Besprechung und Präsentation im Plenum. Auf eine anonymisierte Auswertung sollte geachtet werden. Möglich ist es, ein individualisiertes Feedback durch detaillierte Präsentation von Ergebnissen zu einzelnen Fragen zu erstellen, so dass die Aufsichtsratsmitglieder selbst Vergleichsmöglichkeiten haben. Für zusätzliche Ergebnisse bei der Langzeitüberprüfung von Entscheidungen des Aufsichtsrats können auch die Umsetzung der Maßnahmen, die sich aus den Sitzungsprotokollen ergeben, betrachtet werden. Bei der Langzeitüberprüfung und bei einem Vergleich mit eigenen Standards bieten Geschäftsordnung, Satzung und Corporate Governance Erklärung weitere Anhaltspunkte.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> V. Werder/Grundel, S. 689.

Die Effizienzprüfung sollte zu **konkreten Ergebnissen und Handlungen im Sinne eines Katalogs von Maßnahmen** zur Steigerung der Effizienz führen. Deren Umsetzung muss gewährleistet sein und selbst wiederum als Gegenstand einer späteren Evaluation überprüft werden („Follow-up“). Unabhängig davon, welches Vorgehen der Effizienzprüfung gewählt wird, und gerade auch, wenn lediglich eine unaufwändige Evaluierung durchgeführt wird, ist es wichtig, auf eine zielführende Protokollierung der Überlegungen im Aufsichtsrat zu dringen.<sup>14</sup>

### 3. Zeitpunkt und Häufigkeit der Effizienzprüfung

Der Kodex verpflichtet lediglich zu einer „regelmäßigen“ Effizienzprüfung. Zu fordern ist aber nach dem Sinn und Zweck des Kodex eine **jährliche** Prüfung.<sup>15</sup> Denn die Entsprechenserklärung über die Anwendung des Kodex ist ebenfalls jährlich abzugeben und muss damit stets den Aspekt der Evaluation umfassen. Die Intensität der Evaluation muss aber nicht in jedem Jahr dieselbe sein. Sie sollte aber in größeren Abständen – z.B. alle 3 Jahre oder einmal in der Sitzungsperiode – umfassend ausfallen. Eine umfassende Evaluation (bezogen auf alle relevanten Themen unter eventueller Hinzuziehung eines externen Moderators) in jährlichen Abständen wird aber als zu aufwändig angesehen.<sup>16</sup> Dem kann durch Schwerpunktsetzung und Verwendung von Fragebögen begegnet werden. Die Äußerung von Anregungen und Kritik in Bezug auf die eigene Aufsichtsratsstätigkeit muss aber selbstverständlich auch außerhalb des Evaluationsprozesses möglich sein.

In Anbetracht der Vielzahl der zu klärenden Punkte dürfte eine umfassende Evaluation, die die Abstimmung eines Fragebogens unter Berücksichtigung von Reaktionszeiten, individuelle Gespräche und eine Ergebnisauswertung umfasst einige Wochen dauern.

Die Evaluation sollte **zeitnah zur Vorbereitung der Entsprechenserklärung** erfolgen. Zu spät ist es folglich, die Evaluation erst als Tagesordnungspunkt in der Sitzung des Aufsichtsrats vorzusehen, in der sich das Gremium mit der Abgabe der Entsprechenserklärung befasst. Passender Zeitpunkt könnte daher eine Sitzung in der Mitte des Jahres sein. Die regelmäßige Effizienzprüfung sollte in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats verankert sein. Beispielhaft sei die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats der ThyssenKrupp AG vom 12.07.2002 zitiert:

*Der Aufsichtsrat überprüft einmal jährlich die Effizienz seiner Tätigkeit. Gegenstand der Effizienzprüfungen sind neben vom Aufsichtsrat festzulegenden qualitativen Kriterien insbesondere die Verfahrensabläufe im Aufsichtsrat und der Informationsfluss zwischen den Ausschüssen und dem Plenum sowie die rechtzeitige und inhaltliche ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats. Dafür legt der Aufsichtsrat Informations- und Berichtspflichten des Vorstands näher fest.*

### 4. Gegenstand der Effizienzprüfung

Die Evaluation bezieht sich **auf den Aufsichtsrat als gesamtes Gremium**. Vereinzelt wird gefordert, zusätzlich die Tätigkeit der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder in die Beurteilung einzubeziehen. Möglich ist nach angelsächsischem Vorbild eine Überprüfung jedes einzelnen Aufsichtsratsmitglieds durch die anderen Mitglieder durchzuführen („360-Grad-Beurteilung“ bzw. „Peer Review“). Eine weitere Option ist die Selbstevaluation eines jeden Aufsichtsratsmitglieds („Self Appraisal“). Für die Beurteilung auch

<sup>14</sup> Vgl. Pfitzer/Oser, S. 177.

<sup>15</sup> Der UK Combined Code (A.6. Main Principle) und der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (Nr. 14, Spiegelstrich 4) sehen ausdrücklich eine „jährliche“ Evaluation vor.

<sup>16</sup> Vgl. v. Werder/Grundei, S. 684.

der einzelnen Personen wird argumentiert, es müssten für die Zukunft Potenziale der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder identifiziert und ausgeschöpft werden.<sup>17</sup> Eine auf den Einzelnen bezogene Bewertung deutscher Aufsichtsräte ist aber kritisch zu bewerten. Denn dadurch würde unangemessener Druck auf die Aufsichtsräte und deren Unabhängigkeit ausgeübt. Außerdem wäre ein solches Vorgehen für die zukünftige kollegiale Zusammenarbeit im Team abträglich, weil sie nicht der gegenseitigen Vertrauensbildung dient. Die Struktur deutscher Aufsichtsräte ist mit der der angelsächsischen Boards auch nicht vergleichbar. Letztendlich sollte sich daher die Evaluation ausschließlich auf den Aufsichtsrat als Gesamtgremium beziehen.

## 5. Inhalt der Effizienzprüfung

Wie bereits erläutert, dient die Effizienzprüfung der kritischen Selbstbewertung der Funktion und Aufgabenerfüllung des Aufsichtsrats sowie der Einhaltung des eigenen Regelwerks (Geschäftsordnung des Aufsichtsrats, Satzung). Sie vermittelt einen Einblick in Strukturen und Entscheidungsprozesse im Aufsichtsrat und ermöglicht deren gezielte Verbesserung. Zugleich führt ein solches Vorhaben dazu, mittelbar die Einhaltung der Kodexempfehlungen als Vorgaben guter Corporate Governance zu überprüfen, soweit sie den Aufsichtsrat betreffen.<sup>18</sup> Die Vorgaben des **Deutschen Corporate Governance Kodex können also den Ausgangspunkt** für die inhaltliche Gestaltung der Evaluation darstellen. Die Evaluation sollte sich **aber nicht auf die bloße Abfrage der Corporate Governance-Grundsätze beschränken**. Das kann schon eine Complianceprüfung leisten (als bloße Entsprechungsprüfung stellt eine Complianceprüfung lediglich sicher, dass existierende gesetzliche und untergesetzliche Bestimmungen der Corporate Governance im Unternehmen beachtet werden, ohne die Effizienz und die Erfolgsträchtigkeit der Aufsichtsratsarbeit zu hinterfragen<sup>19</sup>). Die Effizienzprüfung sollte weitere qualitative Elemente der Zusammenarbeit im Aufsichtsrat umfassen. Der Aufsichtsrat sollte vorab die wesentlichen **Schwerpunkte** unter Berücksichtigung seiner gesetzlichen Aufgaben **festlegen**.

### Eine Effizienzprüfung sollte zumindest die folgenden inhaltlichen Punkte umfassen:

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

Darüber hinaus können selbstverständlich weitere Schwerpunktthemen nach individuellen Bedürfnissen festgelegt werden, wobei auch die strategischen Zielsetzungen des Unternehmens zu berücksichtigen sind. Zu beachten ist, dass eine Evaluation sich nicht lediglich auf leicht überprüfbare **formal-organisatorische, strukturelle Aspekte** (z.B. Zusammensetzung des Aufsichtsrats, Tagungshäufigkeit etc.)

<sup>17</sup> Seibt, S. 2107, 2109.

<sup>18</sup> Theisen, S. 75.

<sup>19</sup> V. Werder/Grundel, S. 680.

beschränken sollte. Diese Elemente alleine garantieren noch keine Verbesserung der Unternehmensaufsicht. Weitere **„weiche“ Faktoren** sollten Beachtung finden – z.B. der Umgang mit abweichenden Meinungen und die offene Kommunikation im Aufsichtsrat oder das Rollenverständnis der Mitglieder. Denn Ziel der Evaluation ist nicht lediglich die Anpassung an gesetzliche bzw. Kodex-Vorgaben, sondern auch die Verbesserung von Kommunikation, Interaktion, Teamwork und Kollegialität des Gremiums. Die Schwierigkeit bei den „weichen“ Faktoren ist – anders als bei strukturellen Elementen, deren Verbesserung sich leicht prüfen lässt –, dass Fortschritte nicht direkt messbar sind und es an anerkannten „best practices“ fehlt.<sup>20</sup> Soll die Evaluation aber nicht nur eine Überprüfung des Kodex darstellen, so sind diese Faktoren besonders wichtig. Weiterhin ist zu beachten, dass die Evaluation eine ausgewogene Beachtung der Interessen der Arbeitnehmervertreter und der Vertreter der Anteilseigner gewährleistet. Hinsichtlich sonstiger inhaltlicher Details wird auf die Ausführungen zu dem hier abgedruckten Fragebogen Bezug genommen (Kap. C.).

## 6. Chancen nutzen

Die Evaluierung der Aufsichtsrats Tätigkeit bietet für den gesamten Aufsichtsrat, aber auch speziell für Arbeitnehmervertreter Chancen, eigene Interessen zu verwirklichen und eventuelle Spannungen innerhalb des Organs abzubauen. Die Gelegenheit mittels einer Evaluation Einfluss auf die zukünftige Gestaltung der Arbeit des Aufsichtsrats zu nehmen, sollte genutzt werden.

Erstens bietet die Planung des Evaluationsprozesses die Möglichkeit das Augenmerk auf bestimmte inhaltliche Potentiale oder Defizite der Aufsichtsrats Tätigkeit zu lenken. Deshalb sollten sich die Arbeitnehmervertreter bei der Planung der Effizienzprüfung (z.B. Ausarbeitung des Fragenkatalogs) engagieren und ihre inhaltlichen Schwerpunkte mittels eigener Vorschläge geltend machen.

Zweitens liegt die möglichst effektive Aufsichtsratsarbeit unabhängig von deren Inhalten im Interesse der Arbeitnehmervertreter. Denn eine effektive Mitbestimmung auf Unternehmensebene bedarf einer effektiven Arbeitsstruktur des zuständigen Organs.

---

<sup>20</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25.05.03 unter Berufung auf Florian Schilling (Heidricks & Struggles), Qualität der Corporate Governance in Europa steigt.

## 7. Ablaufschema einer Effizienzprüfung

1. Festlegen von Prüfungsinhalt und Prüfungsverfahren. (Diese Kompetenz liegt in der Verantwortung des Aufsichtsrats selbst.) Es wird entschieden, wer mit der Koordination des Verfahrens betraut wird. Der Aufsichtsrat entscheidet durch Beschluss.



2. Erstellen eines individualisierten Fragebogens (z.B. unter Verwendung des hier abgedruckten Fragenkatalogs) und Auswahl der zu befragenden Personen.



3. Vorlage des Fragenkatalogs an den gesamten Aufsichtsrat. Jedes Aufsichtsratsmitglied sollte Gelegenheit haben, sich dazu zu äußern oder Ergänzungen anzuregen.



4. Gegebenenfalls führen von Interviews mit den einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern auf der Grundlage des Fragebogens.



5. Auswertung der Antworten von Fragebogen und Interview.



6. Entwicklung von Empfehlungen für die künftige Arbeit des Aufsichtsrats.



7. Präsentation und Diskussion der Ergebnisse.



8. Umsetzung der Empfehlungen.



9. Festlegung des Zeitpunkts der nächsten Evaluation (vorzugsweise in der Aufsichtsratsgeschäftsordnung festzuschreiben).

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



## C. Fragebogen zur Effizienzprüfung des Aufsichtsrats

Der hier abgedruckte Fragebogen dient als Anregung für den Umgang mit dem Thema „Effizienzprüfung“. Der Fragebogen wurde von einer Arbeitsgruppe des DGB-Arbeitskreises Mitbestimmung unter Federführung der Hans-Böckler-Stiftung entwickelt. Ziel des Fragebogens ist es, den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat eine Hilfe bei der Behandlung des Themas „Effizienzprüfung“ an die Hand zu geben und ihnen so zu ermöglichen, eigene Akzente zu setzen.

### 1. Die Arbeit mit dem Fragebogen

Der Fragebogen enthält ausschließlich Fragen, die mit „ja“ bzw. „nein“ zu beantworten sind. Dies ist die praktikabelste Lösung, weil solche Fragen am einfachsten auszuwerten sind und nicht der Ungenauigkeit von unterschiedlichen subjektiven Gewichtungen unterliegen. Lediglich am Ende findet sich die allgemeine Frage nach ergänzenden Bemerkungen, die evtl. in einem Gespräch aufgegriffen werden können. Erwägen kann man, neben „ja“ und „nein“ eine Spalte „weiß nicht“ anzufügen, damit Fehlauskünfte ausgeschlossen werden.

Es bieten sich mehrere **Möglichkeiten der Verwendung des Fragebogens**:

1. Er kann entweder direkt zur Effizienzprüfung verwendet werden. Durch individuelle Anpassung oder Ergänzung kann er an die spezifischen Anforderungen des jeweiligen Unternehmens angepasst werden.
2. Er kann als Hilfe zur kritischen Beurteilung anderer Fragebögen betrachtet werden und somit als Muster für Änderungs- und Ergänzungsvorschläge bei der Verwendung eines anderen Fragebogens dienen. Die Strukturdarstellung kann als grobe Themencheckliste verwendet werden.
3. Sofern sich nicht der gesamte Aufsichtsrat zur Verwendung des Fragebogens bereit erklärt, kann er auch lediglich innerhalb der Arbeitnehmerbank ausgefüllt und ausgewertet werden.
4. Der Fragenkatalog kann selbstständig ausgewertet werden. Mit „ja“ beantwortete Fragen bedeuten bei allen Fragen eine positive Bewertung der Arbeit, mit „nein“ beantwortete Fragen bedeuten immer eine negative Bewertung der Tätigkeit. Hat also die Mehrzahl der Aufsichtsratsmitglieder bei einer Frage ihr Kreuz bei „nein“ gesetzt, so besteht in jedem Fall Handlungsbedarf.
5. Bei Bedarf kann auch auf die Hilfe eines externen Beraters zurückgegriffen werden.

### 2. Erläuterungen zum Inhalt des Fragebogens

Der Fragebogen behandelt die wichtigsten Themenfelder einer Effizienzprüfung. Es wurde auf eine ausgewogene Behandlung der relevanten Themen geachtet, so dass die Interessen der Anteilseignervertreter und der Arbeitnehmervertreter gleichmäßige Beachtung finden. Dies ist nicht bei allen verfügbaren Fragenkatalogen der Fall. Besonderen Wert wurde auf die Evaluation der „weichen“ Faktoren gelegt (z.B. der Umgang mit abweichenden Meinungen und die offene Kommunikation im Aufsichtsrat oder das Rollenverständnis der Mitglieder), die gemeinsam mit strukturellen, organisatorischen Elementen die effektive Zusammenarbeit innerhalb des Aufsichtsrats ermöglichen. Außerdem wurden Fragen zum Risikomanagement und sonstige wirtschaftsprüfungsrelevante Themen zwar berücksichtigt, aber nicht in den Vordergrund gestellt. Auch Fragen zur Einhaltung des Corporate Governance Kodex, der ja gerade eine effiziente Arbeit ermöglichen soll, sind enthalten. Bei manchen Fragekomplexen wird zwischen Anteilseignervertretern und Arbeitnehmervertretern unterschieden. Dies resultiert daraus, dass erstens

der Fragebogen sich vorwiegend an mitbestimmte Aufsichtsräte richtet, dass zweitens manche Fragen (z.B. zu Arbeitnehmer- bzw. Anteilseignervorbesprechungen) nur von einer Gruppe sinnvoll beantwortet werden können und dass drittens auf diese Weise hinsichtlich des Selbstverständnisses der Aufsichtsratsmitglieder ein differenzierteres Bild ermittelt werden kann.

### **3. Struktur des Fragebogens**

#### **I. Organisation des Aufsichtsrats / Sitzungsablauf**

- ▷ Aufgabenteilung
- ▷ Ausschüsse
- ▷ Spontaneität
- ▷ Langzeitüberprüfung
- ▷ Aufgaben/Ziele
- ▷ Kontrolle/Beratung des Vorstands
- ▷ Risikokontrolle

#### **II. Informationsversorgung**

- ▷ Zwischen Vorstand und Aufsichtsrat
- ▷ Zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und Plenum
- ▷ Zeitpunkt
- ▷ Qualität

#### **III. Personelle Voraussetzungen: Aufsichtsrat und Vorstand**

- ▷ Personalauswahl
- ▷ Unabhängigkeit
- ▷ Qualifikation

#### **IV. Selbstverständnis**

- ▷ Rollenverständnis der Aufsichtsratsmitglieder: Arbeitnehmervertreter/Anteilseignervertreter
- ▷ Interaktionsfeld: Anteilseignervertreter – Arbeitnehmervertreter

#### **V. Generell**

## 4. Der Fragebogen

Fragebogen der Hans-Böckler-Stiftung zur Prüfung der Effizienz des Aufsichtsrats			
Ziffer	Fragen zu einzelnen Themen	Ja	Nein
<b>I. Organisation des Aufsichtsrats und Sitzungsablauf</b>			
<b>A. Plenum</b>			
1.	Reicht die Zahl der üblichen Sitzungen des Aufsichtsrats aus?		
2.	Gibt es eine Geschäftsordnung hinsichtlich Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats?		
3.	Erachten Sie die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats als ausreichend und praktikabel? (sofern Frage 2. mit „ja“ beantwortet wurde)		
4.	Sind zustimmungspflichtige Geschäfte festgelegt?		
5.	Sind sie mit dem Umfang des Katalogs zustimmungspflichtiger Geschäfte zufrieden?		
6.	Sind die Diskussionen im Aufsichtsrat überwiegend ergebnisoffen?		
7.	Werden Kritik und abweichende Positionen konstruktiv aufgenommen?		
8.	Sind spontane Diskussionen mit dem Vorstand üblich?		
9.	Sind Diskussionen zielführend und ergebnisorientiert?		
10.	Beteiligen sich alle Aufsichtsratsmitglieder an den Debatten im Aufsichtsrat?		
11.	Berät der Aufsichtsrat Alternativen zu Konzepten des Vorstands?		
12.	Findet eine effektive Beratung des Vorstands zu Unternehmensstrategien statt?		
13.	Überzeugt sich der Aufsichtsrat davon, dass das Risikomanagementsystem bei Unternehmensentscheidungen berücksichtigt wird?		
14.	Werden Fachwissen und Erfahrung der Mitglieder ausreichend genutzt?		
15.	Die Aufsichtsratsaktivität leidet nicht unter häufiger Abwesenheit einzelner Mitglieder.		
16.	Überprüft der Aufsichtsrat seine Entscheidungen langfristig?		
<b>B. Fragen an Arbeitnehmervertreter</b>			
1.	Finden Vorbesprechungen der Arbeitnehmerbank zur Vorbereitung der Aufsichtsratssitzungen statt?		
2.	Helfen Arbeitnehmvorbesprechungen, den Informationsfluss zu vervollständigen?		
3.	Die Diskussion im Aufsichtsrat wird nicht darauf beschränkt, die Zustimmung zu den bereits in der Arbeitnehmvorbesprechung beratenen Vorschlägen zu erklären, sondern es findet eine Gewichtung und Bewertung der Argumente im Plenum statt.		
4.	Nimmt der Vorstand bei Bedarf an Arbeitnehmvorbesprechungen teil?		

<b>C.</b>	<b>Fragen an Anteilseignervertreter</b>		
1.	Finden Vorbesprechungen der Anteilseignerbank zur Vorbereitung der Aufsichtsrats-sitzungen statt?		
2.	Helfen Vorbesprechungen der Anteilseignervertreter, den Informationsfluss zu ver-vollständigen?		
3.	Die Diskussion im Aufsichtsrat wird nicht darauf beschränkt, die Akklamation zu den bereits in der Vorbesprechung der Anteilseigner beratenen Vorschlägen zu erklären, sondern es findet eine Gewichtung und Bewertung der Argumente im Plenum statt?		
4.	Nimmt der Vorstand bei Bedarf an Vorbesprechungen der Anteilseigner teil?		
<b>D.</b>	<b>Ausschusstätigkeit: Nur zu beantworten, wenn weitere Ausschüsse als der gemeinsame Ausschuss (§27 Abs. 3 MitbestG) existieren.</b>		
1.	Haben Sie positive Erfahrungen mit der Ausschussarbeit gemacht?		
2.	Ist die Zahl der Ausschüsse angemessen?		
3.	Ist die Aufteilung der Aufgaben zwischen Plenum und Ausschüssen sachgerecht?		
4.	Verbleiben ausreichende Entscheidungsbefugnisse beim Plenum?		
5.	Sind die Ausschüsse kompetent besetzt?		
6.	Der Aufsichtsratsvorsitzende ist nicht zugleich Vorsitzender des Prüfungsaus-schusses.		
7.	Entspricht das zahlenmäßige Verhältnis von Arbeitnehmervertretern zu Anteilseig-nervertretern in den Ausschüssen dem Verhältnis im Aufsichtsratsplenum?		
8.	Wenn die Ausschüsse nicht paritätisch besetzt sind, ist dann mindestens ein Arbeitnehmervertreter in jedem Ausschuss vertreten?		
<b>II.</b>	<b>Informationsversorgung des Aufsichtsrats</b>		
<b>A.</b>	<b>Zwischen Vorstand und Aufsichtsrat</b>		
1.	Erfolgt die Informationsversorgung regelmäßig, zeitnah und ausreichend?		
2.	Schätzen Sie den Informationsstand von Anteilseignervertretern und Arbeitnehmer-vertretern als gleichwertig ein?		
3.	Sind die Informationen verständlich aufbereitet?		
4.	Erfolgen alle wesentlichen Informationen auch in schriftlicher Form?		
5.	Liegen Jahresabschluss und Prüfungsberichte mindestens zwei Wochen vor der Beschlussfassung vor?		
6.	Erhalten Sie mindestens quartalsmäßig standardisierte schriftliche Berichte über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens?		
<b>B.</b>	<b>Zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und Plenum</b>		
1.	Sind sie mit der Kommunikation zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und den übr-igen Aufsichtsratsmitgliedern zufrieden?		
2.	Informiert der Aufsichtsratsvorsitzende das Plenum regelmäßig, rechtzeitig und ausreichend?		
3.	Wird die Tagesordnung der Sitzungen zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzendem und seinem Stellvertreter abgestimmt?		
<b>C.</b>	<b>Zwischen Ausschüssen und Plenum</b>		
1.	Wird der Aufsichtsrat über die Ausschussarbeit ausreichend informiert?		

<b>III.</b>	<b>Personelle Fragen</b>		
<b>A.</b>	<b>Aufsichtsrat</b>		
	<b>a) Auswahl der Anteilseignervertreter <sup>21</sup></b>		
1.	Werden die Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner nach überprüfbaren Kriterien – wie z.B. fachliche Eignung, zeitliche Verfügbarkeit und Internationalität – ausgewählt?		
2.	Ist ausgeschlossen, dass Geschäftsbeziehungen ein wichtiges Kriterium der Auswahl der Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner sind?		
	<b>b) Die Auswahl aller Aufsichtsratsmitglieder betreffende Fragen</b>		
1.	Ist sichergestellt, dass die Aufsichtsratsmitglieder keine Organfunktion (Vorstand oder Aufsichtsrat) oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern haben?		
2.	Existieren Altersgrenzen?		
3.	Ist gewährleistet, dass dem Aufsichtsrat nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstandes angehören?		
4.	Wurden Interessenkonflikte bei Aufsichtsratsmitgliedern, sofern sie auftraten, offengelegt?		
5.	Hat kein Aufsichtsratsmitglied mehr als 3 Aufsichtsratsmandate?		
6.	Ist der Aufsichtsrat qualifiziert, seine Aufgaben wahr zu nehmen?		
<b>B.</b>	<b>Vorstand</b>		
1.	Ist sichergestellt, dass Vorstandsmitglieder Aufsichtsratsmandate außerhalb des Konzerns nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats annehmen?		
2.	Wird eine langfristige Nachfolgeplanung in Zusammenarbeit mit dem Vorstand durchgeführt?		
3.	Ist der Aufsichtsrat in ausreichendem Maße über die Vertragsbedingungen der Vorstandsmitglieder informiert?		

<sup>21</sup> Bei der demokratischen Wahl der Arbeitnehmervertreter wird ebenfalls auf Kriterien geachtet, die die Qualität der Aufsichtsratsarbeit sichern. Sie sind in den Grundsätzen ordnungsmäßiger Aufsichtsratsstätigkeit des DGB niedergelegt: Arbeitshilfe für Aufsichtsräte 10.

<b>IV.</b>	<b>Selbstverständnis der Aufsichtsratsmitglieder</b>		
<b>A.</b>	<b>Fragen an die Arbeitnehmervertreter</b>		
1.	Sind sie mit der Zusammenarbeit zwischen Anteilseignervertretern und Arbeitnehmervertretern zufrieden?		
2.	Ist nach Ihrem Verständnis das Arbeitnehmerinteresse Teil des Unternehmensinteresses?		
3.	Beteiligen sich alle Aufsichtsratsmitglieder gleichermaßen an Debatten im Aufsichtsrat?		
4.	Werden unterschiedliche Perspektiven und Sichtweisen in Diskussionen besprochen?		
5.	Haben Sie den Eindruck, dass die Aufsichtsratsmitglieder auf die Aufsichtsratsitzungen ausreichend vorbereitet sind?		
<b>B.</b>	<b>Fragen an die Anteilseignervertreter</b>		
1.	Sind sie mit der Zusammenarbeit zwischen Anteilseignervertretern und Arbeitnehmervertretern zufrieden?		
2.	Ist nach Ihrem Verständnis das Arbeitnehmerinteresse Teil des Unternehmensinteresses?		
3.	Beteiligen sich alle Aufsichtsratsmitglieder gleichermaßen an Debatten im Aufsichtsrat?		
4.	Werden unterschiedliche Perspektiven und Sichtweisen in Diskussionen besprochen?		
5.	Haben Sie den Eindruck, dass die Aufsichtsratsmitglieder auf die Aufsichtsratsitzungen ausreichend vorbereitet sind?		
<b>V.</b>	<b>Generell</b>		
	Haben Sie Verbesserungsvorschläge zur Tätigkeit des Aufsichtsrats und wenn ja welche?		



## D. Informationen zu Beratungsanbietern

Die folgende Liste umfasst die auf unserer Recherche beruhenden Erkenntnisse über die Anbieter externer Beratung bei der Durchführung der Effizienzprüfung. Dabei ist zwischen verschiedenen Anbietergruppen auf dem Markt zu unterscheiden:

1. Anbieter, die lediglich einen Fragenkatalog zur Verfügung stellen ohne Hilfestellung bei der Verwendung.
2. Personalberatungsgesellschaften, die ein umfassendes persönliches Beratungsangebot aufweisen.
3. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die ein umfassendes Beratungsangebot aufweisen.
4. Anwaltssozietäten, die eine Effizienzprüfung moderieren.

Die zur Verfügung stehenden Beratungsangebote unterscheiden sich von der Ablaufstruktur her nur in Details und können auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten werden. Unterschiede können sich bei der Auswahl der Fragen und der Themenschwerpunkte je nach Anbieter und dessen Interessen bzw. Blickwinkel ergeben. Inhaltliche Details gilt es aber zu beachten. Die Kosten externer Beratung variieren stark (ca. 10.000 € bis 200.000 €) und hängen vom Zeitaufwand ab. Dieser hängt insbesondere von der Anzahl der zu führenden Interviews ab.

Die folgenden Listen führen die uns bekannten Anbieter von Beratung bei der Durchführung einer Effizienzprüfung ohne Anspruch auf Vollständigkeit auf.

### Anbieter ausführlicher Beratung

<b>Beratungsanbieter</b>	<b>Angaben zum Angebot</b>
Deloitte Consulting (Teil von Deloitte Touche Tohmatsu) (Prüfungs und Beratungsgesellschaft), kooperiert mit Rechtsanwaltssozietät Raupach & Wollert-Elmendorff	Moderation des gesamten Evaluationsprozesses – Bearbeitung des Fragebogens, Interviews, Formulierung konkreter Empfehlungen
DELTA, The Amrop Hever Group (Executive Search, Personalberatung)	Moderation des gesamten Evaluationsprozesses – Bearbeitung des Fragebogens, Interviews, Formulierung konkreter Empfehlungen
Ernst & Young (Wirtschaftsprüfungsgesellschaft)	Moderation des gesamten Evaluationsprozesses – Bearbeitung des Fragebogens, Interviews, Formulierung konkreter Empfehlungen
Heidrick & Struggles (Executive Search, Personalberatung)	Moderation des gesamten Evaluationsprozesses – Bearbeitung des Fragebogens, Interviews, Formulierung konkreter Empfehlungen
SpencerStuart (Executive Search, Personalberatung)	Moderation des gesamten Evaluationsprozesses – Bearbeitung des Fragebogens, Interviews, Formulierung konkreter Empfehlungen
Dr. Wolfram Rechtsanwaltskanzlei	Moderation des gesamten Evaluationsprozesses – Bearbeitung des Fragebogens, Interviews, Formulierung konkreter Empfehlungen

## Anbieter von schriftlichen Unterlagen

<b>Anbieter</b>	<b>Angaben zum Angebot</b>
DSW Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V.	Die Broschüre „Effizienzprüfung im Aufsichtsrat“ enthält neben einer kurzen Anleitung einen Fragenkatalog mit einer Mischung aus „Ja-Nein“-Fragen, offenen Fragen und Ankreuzmöglichkeiten auf einer Skala von 1-5.
KPMG (Wirtschaftsprüfungsgesellschaft), Audit Committee Institute	Zum Thema „Effizienz des Audit Committees (Prüfungsausschuss)“: Kostenlos ist eine Scorecard als Standardfragebogen für Audit Committees von großen, börsennotierten Gesellschaften erhältlich.
Seibt, Christoph H. in: Der Betrieb 2003, Effizienzprüfung der Aufsichtsrats Tätigkeit, S. 2107, 2111	Abdruck einer Checkliste zur Effizienzprüfung

## Literaturverzeichnis:

- Baums, Theodor*, Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, Stuttgart 2001.
- Hans-Böckler-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Mitbestimmung beim DGB-Bundesvorstand* (Hrsg.), Arbeitshilfe für Aufsichtsräte 10, Grundsätze ordnungsmäßiger Aufsichtsrats-tätigkeit, Düsseldorf März 2003 (zitiert: Arbeitshilfe für Aufsichtsräte 10).
- Hucke, Anja/Ammann, Helmut*, Der Deutsche Corporate Governance Kodex – Ein Praktiker-Leitfaden für Unternehmer und Berater, Herne/Berlin 2003.
- Pfitzer, Norbert/Höreth, Ulrike*, Aufsichtsrat, in: *Pfitzer, Norbert/Oser, Peter* (Hrsg.), Deutscher Corporate Governance Kodex – Ein Handbuch für Entscheidungsträger, Stuttgart 2003, S. 135-177.
- Ringleb, Henrik-Michael/Kremer, Thomas/Lutter, Marcus/Von Werder, Axel*, Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex – Kodex Kommentar, München 2003.
- Seibt, Christoph H.*, Effizienzprüfung der Aufsichtsrats-tätigkeit, in: *Der Betrieb* 2003, S. 2107-2112.
- Theisen, Manuel René*, Grundsätze einer ordnungsgemäßen Information des Aufsichtsrats, 3. Aufl., Stuttgart 2002.
- Von Werder, Axel/Grunde, Jens*, Evaluation der Corporate Governance, in: *Hommelhoff, Peter/Hopt, Klaus/Von Werder, Axel* (Hrsg.), Handbuch Corporate Governance, Köln, Stuttgart 2003, S. 675-695.



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Im Magazin „Mitbestimmung“ und den „WSI-Mitteilungen“ informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

