

Effizienzprüfung des Aufsichtsrats

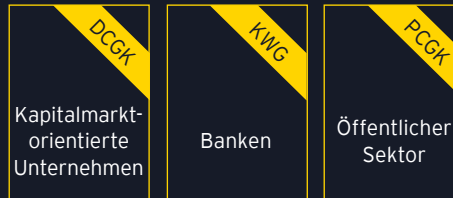
Corporate Governance Services
Herbst 2019



FAQ zur Effizienzprüfung

Mit der neuen Empfehlung D.13 gibt der DCGK erstmals eine eigenständige Transparenzempfehlung für die Selbstbeurteilung der Wirksamkeit des Aufsichtsrats (bislang sog. Effizienzprüfung des Aufsichtsrats). Diese verleiht zusammen mit gestiegenen Anforderungen institutioneller Anleger der Durchführung einer externen Effizienzprüfung und entsprechender Berichterstattung ein deutlich höheres Gewicht. Nachfolgend möchten wir Ihnen die wesentlichen Vorteile einer extern durchgeführten Effizienzprüfung sowie unsere EY Solution zur Effizienzprüfung des Aufsichtsrats vorstellen, die auf einer adressatengerechten Konzeption und effizienten Kombination von Themenfeldern und Evaluierungsmethoden beruht.

Relevanz?



Frequenz?



Regelmäßig, mit wechselnden Methoden, üblicherweise alle 3 Jahre mit externer Begleitung

Anlässe?



Vorteile der extern begleiteten Effizienzprüfung?

Minimierung von Reputations- und Haftungsrisiken

Identifizierung von Optimierungspotenzialen zur Wirksamkeitssteigerung

Vertrauliche Befragung und anonymisierte Auswertung

Unabhängige und objektive Beurteilung der Ergebnisse

Vertrauensbildendes Signal an Aktionäre und Investoren

Einordnung der Ergebnisse im Benchmarking

Begleitung eines kulturellen Wandels im Aufsichtsrat

Weiterentwicklung von Selbstverständnis und Zielbild des Aufsichtsrats

“

Der Aufsichtsrat soll regelmäßig beurteilen, wie wirksam der Aufsichtsrat insgesamt und seine Ausschüsse ihre Aufgaben erfüllen. In der Erklärung zur Unternehmensführung soll der Aufsichtsrat berichten, ob und wie eine Selbstbeurteilung durchgeführt wurde.

Empfehlung D.13 DCGK 2019

Es liegt beim Aufsichtsrat anzugeben, ob im abgelaufenen Geschäftsjahr eine Selbstbeurteilung stattgefunden hat und wenn ja, wie diese durchgeführt wurde, z. B. ob und wie sie extern unterstützt wurde.

Begründung zu D.13 DCGK 2019

Variante A ist eine schnelle Basislösung und geeignet für Aufsichtsräte, die kürzlich eine umfangreiche Effizienzprüfung getätigt haben und eine zeit- und kosteneffiziente extern begleitete Selbstbeurteilung durchführen möchten. Mithilfe eines **Fragebogens** (ca. 60 Statements) werden vor allem die **Zusammensetzung, Sitzungen**, (Binnen-) **Organisation** und **Aufgaben** des Aufsichtsrats untersucht. Der Bericht mit den quantitativen Ergebnissen umfasst ca. 25-30 Seiten.

Variante B bietet eine tiefere Analyse und ist geeignet für Aufsichtsräte, die durch Einzelinterviews zielgerichtete Einblicke in kritische Themenfelder erhalten wollen. Der **Fragebogen** (ca. 80 Statements) wird durch **Einzelinterviews** (ca. 60-90 Minuten) mit ausgewählten oder allen Mitgliedern ergänzt, um detaillierte Anhaltspunkte für Optimierungspotenziale zur Wirksamkeitssteigerung zu identifizieren. Inhaltlich wird auf Strukturen, Funktionen, **Rollen** und **Prozesse** eingegangen. Der quantitative und qualitative Ergebnisbericht inkl. Benchmark-Vergleich und Handlungsempfehlungen umfasst ca. 35-45 Seiten.

Variante C ist für Aufsichtsräte geeignet, die eine externe Perspektive hinsichtlich der Zusammenarbeit im Gremium wünschen (z. B. als Unterstützung für Transformationsprozesse) und ihr Teamgefüge verbessern möchten. Die Analyse umfasst einen **Fragebogen** (ca. 100 Statements), **Einzelinterviews** mit ausgewählten oder allen Mitgliedern (ca. 60-90 Minuten) und die **Beobachtungen** (Board-Dynamics-Assessment) von Plenums- und Ausschusssitzung. Neben der Evaluierung von Strukturen, Funktionen, Rollen und Prozessen liegt der Fokus auf der **Zusammenarbeit** und **Kommunikation**. Der Ergebnisbericht umfasst ca. 50-60 Seiten.

Variante D ist besonders für Aufsichtsräte zu empfehlen, die eine umfassende, zukunftsorientierte Evaluierung wünschen und auf ihre strategische und kulturelle Weiterentwicklung fokussiert sind. Um das Fundament für eine nachhaltige **Sparringspartnerrolle** des Aufsichtsrats zu setzen, greifen wir auf einen **Fragebogen** (ca. 120 Statements), Einzelinterviews mit allen Aufsichtsratsmitgliedern und **Sitzungsbeobachtungen** zurück. Zusätzlich dient ein **Workshop** der (Weiter-)Entwicklung von **Aufsichtsrats- und Besetzungsstrategie** (Board-Capability-Assessment). Der Ergebnisbericht inkl. Board-Capability-Matrix umfasst ca. 75-85 Seiten.

Unsere vier Varianten basieren auf einer individuellen Kombination der methodischen Einzelbausteine, um den jeweiligen gremien- und unternehmensspezifischen Bedürfnissen umfassend gerecht zu werden.



Themenbereiche der Effizienzprüfung

Struktur und Funktion

- ▶ **Zusammensetzung:** Mitgliederanzahl, Besetzung
- ▶ **Sitzungen:** Frequenz, Teilnahmequote, Sitzungsdauer und -ablauf, Vor- und Nachbereitung
- ▶ **(Binnen-)Organisation:** Ausschussbildung, Aufgabenverteilung, Budget, administrative und externe Unterstützung
- ▶ **Aufgaben des Aufsichtsrats:** Vorstandsbestellung/-vergütung, Governance, Risk and Compliance, Finanzberichterstattung, Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer

Rolle und Prozess

- ▶ **Auswahl und Besetzung:** Besetzungskriterien, Unabhängigkeit, Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit, Engagement, Erfahrung, Diversity
- ▶ **Qualifikation und Weiterbildung:** Fähigkeiten, Fort- und Weiterbildung, Onboarding, Branchenkenntnisse
- ▶ **Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat:** Informationsversorgung, Zusammenarbeit, Kommunikation zwischen Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzendem

Zusammenarbeit und Kommunikation

- ▶ **Diskussions-/Entscheidungskultur:** Gesprächsatmosphäre, Beschlussfassungen, Engagement und Einbindung der Mitglieder in die Diskussion
- ▶ **Rollenverteilung:** Sitzungsführung durch den Vorsitzenden, Rollenverständnis des einzelnen Mitglieds/Gesamtgremiums, Meinungsäußerungen
- ▶ **Verbale und nonverbale Kommunikation:** Interaktion und Informationsverteilung

Vision und Profil

- ▶ **Strategie des Aufsichtsrats:** (Weiter-)Entwicklung des Rollenverständnisses des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand (Sparringspartner vs. Kontrolleur)
- ▶ **Langfristige Nachfolgeplanung:** zukünftige Anforderungen an das Gremium durch unternehmerische Herausforderungen und Megatrends, zukünftige Anforderungen an Besetzungen (Kompetenzen, fachliche Qualifikationen), Weiterbildungsbedarf





Beispielhafter Projektablauf

I

Konzeption

Administration (inkl. Status-Updates) und Koordination durch EY;

Projektgestaltung

- ▶ Konzeption und Abstimmung des Projektablaufs
- ▶ ca. 90-minütige Vorbesprechung und Abstimmung mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu Erwartungen, Zielen und Themen der Aufsichtsratsarbeit im Evaluierungszeitraum
- ▶ auf Wunsch Vorstellung von Konzept und Projektablauf in einer Aufsichtsratssitzung

Dokumentenanalyse

- ▶ Auswertung der Unternehmensdokumente
- ▶ Identifikation von Themenschwerpunkten auf der Basis der Ergebnisse

II

Evaluierung

Fragebogen

- ▶ Erstellung der Fragebögen und Abstimmung mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden bzw. Gremienbüro
- ▶ Durchführung der Evaluierung (Versand, Befüllen und Rücklauf der Fragebögen sowie quantitative Analyse)

Einzelinterviews

- ▶ Erstellung und Versand individualisierter Interview-Agenden/-leitfäden
- ▶ Durchführung von Einzelinterviews
- ▶ Erstellung und Versand der anonymisierten Interviewprotokolle an die Gesprächspartner
- ▶ qualitative Analyse der Interviewdokumentation

III

Berichterstattung

bedarfsgerechte Abstimmung mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden/Gremienbüro

Sitzungsbeobachtung

- ▶ beobachtende Teilnahme an einer Aufsichtsratssitzung und an ausgewählten Ausschusssitzungen
- ▶ Konsolidierung und quantitative/qualitative Analyse der Ergebnisse (Board-Dynamics-Assessment)

Workshop

- ▶ Vorbereitung von Format und Inhalten sowie Abstimmung mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden
- ▶ Durchführung des Workshops (off-site)
- ▶ Konsolidierung der Ergebnisse sowie Ableitung der Kriterien für die zukünftige Besetzung (Board-Capability-Assessment)

Erstellung der Arbeitsergebnisse

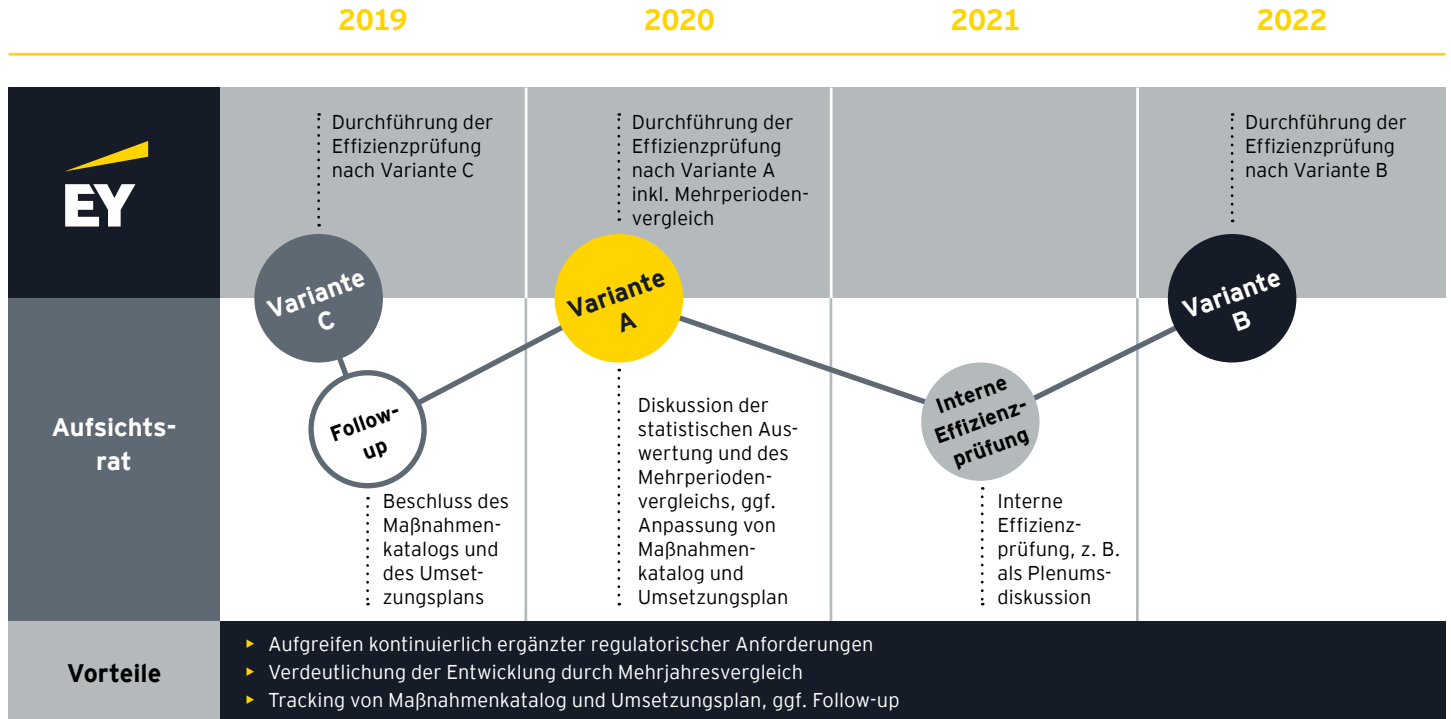
- ▶ Erstellung des Ergebnisberichts inkl. Benchmarking, Best Practices, explizit geäußerten Verbesserungspotenzials und Handlungsempfehlungen von EY
- ▶ Erstellung einer Board-Capability-Matrix
- ▶ Vorbesprechung der Arbeitsergebnisse mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden bzw. Gremienbüro

Abschlusspräsentation

- ▶ ggf. Ergebnispräsentation im Rahmen einer Aufsichtsratssitzung



Mehrjahreskonzept



Ansprechpartner



Prof. Dr. Sven Hayn
Partner

Assurance Managing Partner Strategy
Center for Board Matters

sven.hayn@de.ey.com



Dr. Kate Sikavica
Director

Corporate Governance Services
Center for Board Matters

kate.sikavica@ch.ey.com



Dr. Christian Kohl
Senior Manager

Corporate Governance Services
Center for Board Matters

christian.kohl@de.ey.com



Dr. Anja Pissarczyk
Manager

Corporate Governance Services
Center for Board Matters

anja.pissarczyk@de.ey.com

Die globale EY-Organisation im Überblick

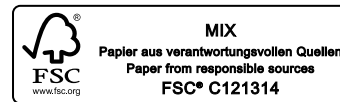
Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch *Building a better working world.*

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter ey.com.

In Deutschland ist EY an 20 Standorten präsent. „EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2019 Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

GSA Agency
SKN 1909-053
ED None



EY ist bestrebt, die Umwelt so wenig wie möglich zu belasten. Diese Publikation wurde CO₂-neutral und auf FSC®-zertifiziertem Papier gedruckt, das zu 60 % aus Recycling-Fasern besteht.

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

ey.com/de