



LEITLINIEN FÜR GESCHÄFTS- PROZESSE IN AUFSICHTSGREMIEN

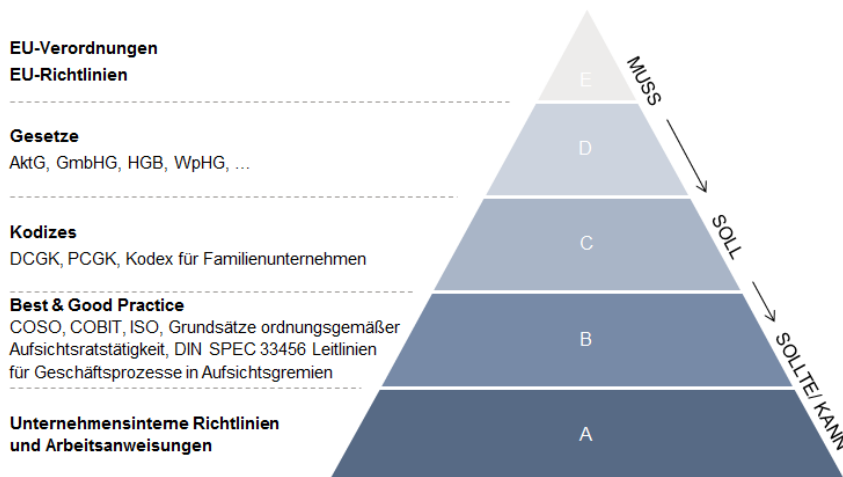
Lesedauer: 6 Minuten

Die Überwachungsarbeit von Aufsichtsgremien unterliegt einer Vielzahl von enger werdenden regulativen Vorgaben und verstärkter Beobachtung von Investoren und Öffentlichkeit. Doch wenn die Umsetzung geplant ist, sind notwendige Best Practices rar. In diesem *aspekte*-Beitrag finden Sie einen Überblick zu verschiedenen Ansätzen, um die Arbeit in Ihren Aufsichtsgremien effizienter und wirksamer zu gestalten.

Aufsichtsräte, Verwaltungsräte und Beiräte in Stiftungen sehen sich verpflichtenden wie freiwilligen Vorgaben zur Regulierung ihrer Geschäftsprozesse gegenüber. Abbildung 1 zeigt die unterschiedlichen Verbindlichkeitsgrade existierender Regeln und Standards. Dabei wirkt sich die Rechtsform auf die Existenz und Ausgestaltung von Geschäftsprozessen in Aufsichtsgremien aus.

»Neben der Realisierung von Effizienzgesichtspunkten können durch die Anwendung eines Prozessmodells auch Haftungs- und Reputationsrisiken minimiert werden.«

Abb. 1. Regelungspyramide



Quelle: DIN SPEC 33456, eigene Darstellung

DIN SPEC 33456

Die DIN SPEC 33456 aus dem Jahr 2015 wendet sich neben Unternehmen explizit auch an Stiftungen. Diese DIN dient zur Systematisierung und Standardisierung von Geschäftsprozessen in Aufsichtsgremien aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. So soll die Professionalisierung jener im Sinne höherer Effizienz und Wirksamkeit gefördert werden. Sie besteht aus Leitlinien, welche anhand von Grundsätzen und praxiserprobten Arbeitsweisen formuliert wurden. Diese kön-

In *aspekte* bereiten die Wealth-Management-Kompetenzzentren gemeinsam mit Netzwerkpartnern Themen auf, die für Sie relevant sind. Autoren dieses Beitrages sind Stefan Duus, stv. Leiter des Kompetenzzentrums Stiftungen & NPOs und Jan Morgenstern, Wealth Management Berenberg. www.berenberg.de/stiftungen

- Unternehmer
- Stiftungen
- Family Offices



nen laut DIN als Referenzmodell genutzt werden, lassen gleichzeitig aber genügend Flexibilität für die Spezifika der jeweiligen Stiftung. Dazu ist eine Prozesslandkarte für Routinen von notwendigen Arbeitsschritten der Aufsichtsratsgremien für ihre Überwachungstätigkeit angelegt. Die acht Kernprozesse, die dem „Lebenszyklus der Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats einer kapitalmarktorientierten Aktiengesellschaft“¹ entsprechen, sind in Abbildung 2 zu finden. Neben abstrakteren Leitlinien beinhaltet die DIN auch praktische Arbeitshilfen, Best Practice-Beispiele sowie Literaturhinweise.

Abb. 2. Prozesslandkarte DIN SPEC 33456

Nominierungs- und Besetzungsprozess von Aufsichtsratsgremien 1	Prüfung der Rechnungslegung und des Jahresabschlusses durch den Aufsichtsrat bzw. den Prüfungsausschuss 5
Effizienzprüfung des Aufsichtsrates 2	Prüfung der Planungen und Berichte des Vorstandes, insbesondere der Berichte nach § 90 AktG 6
Besetzung, Zielvereinbarung, Incentivierung und Vergütung des Vorstandes 3	Überwachung der Arbeit des Abschlussprüfers durch den Aufsichtsrat bzw. den Prüfungsausschuss 7
Überwachung interner Kontroll- und Risikomanagementsysteme und der internen Revision 4	Bericht des Aufsichtsrates an die Hauptversammlung 8

Quelle: Financial Experts Association e.V.

Deutscher Corporate Governance Kodex

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) fasst wesentliche Vorschriften und Empfehlungen zur guten Unternehmensführung insbesondere für börsennotierte Unternehmen zusammen. Da (1) die Beachtung des DCGK jedoch auch explizit nicht kapitalmarktorientierten Gesellschaften von der Regierungskommission empfohlen wird, (2) auch der Non-Profit-Sektor vor Missmanagement nicht gefeit ist und (3) Stiftungen ebenso dem öffentlichen Interesse unterliegen, spielt der Kodex für Stiftungen eine immer größere Rolle. Die durch den DCGK angestrebte Transparenz sowie Nachvollziehbarkeit soll die Anwendbarkeit und dadurch auch das Vertrauen aller Stakeholder in die Organisationsführung erhöhen. Durch die fehlende rechtliche Bindung handelt es sich um eine Best Practice. Allerdings kann die Nicht-Berücksichtigung von Empfehlungen zu gesetzlichen Vorgaben führen (z.B. Frauenanteil). Es zeigt sich jedoch, dass sich die im DCGK enthaltenen Best Practices etabliert haben.

Corporate Governance Kodex von stetig wachsender Bedeutung für Stiftungen

Allerdings ist Stiftungen, die anderen Herausforderungen als börsennotierten Unternehmen unterliegen, eine direkte Anwendung eher nicht zu empfehlen. Stattdessen scheint eine Adaption notwendig. Diese ist insbesondere in den „Grundsätzen guter Stiftungspraxis“ umgesetzt, welche 2006 von den Mitgliedern des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen beschlossen wurde. Da Treuhandstiftungen ein zusätzliches Schutzbedürfnis besitzen, wurden 2012 zudem „Grundsätze guter Verwaltung von Treuhandstiftungen“ verabschiedet, die u.a. verlangen, dass Geschäftsführung und Gremien mit den jeweiligen Kontrollfunktionen klar voneinander getrennt sind.

¹ Gehrke & Schichold, 2013, S. 159



Benchmarking

Als dritte Möglichkeit zur Identifizierung eines Maßstabs, an dem sich Aufsichtsgremien orientieren können, kann die klassische Methode des Benchmarkings dienen. Hier bietet der seit 2011 erhobene Aufsichtsrats-Score der FOM Hochschule einen wertvollen Ansatz. Auch wenn dieser ausschließlich Unternehmen ins Blickfeld nimmt, können die verwendeten Kriterien für Stiftungen von Relevanz sein. Die Bewertungskriterien werden in drei Dimensionen erfasst:

- *Arbeitsweise des Aufsichtsrats (Gewicht: 40%)*: u.a. effiziente Organisation und Einbindung aller Aufsichtsratsmitglieder in laufende Überwachungsprozesse;
- *Transparenz über die Aufsichtsratsbesetzung und -tätigkeit (40%)*: u.a. umfassende Bewertung der Aufsichtsratsmitglieder sowie der Funktionsfähigkeit des Aufsichtsrats;
- *Zusammensetzung des Aufsichtsrats (20%)*: u.a. Gewährleistung unabhängiger Überwachung des Vorstands.

Weiterführende Links finden Sie unter den Literaturhinweisen

Fazit

Um die Arbeit in Ihren Aufsichtsgremien zu professionalisieren, können Sie die hier genannten Ansätze zur Orientierung nutzen. Eine Anwendung dieser ermöglicht strukturierte, überprüfbare und revisionssichere Prozesse sowohl im Hinblick auf interne als auch in Bezug auf regulative Anforderungen. Es können durch die Implementierung eines etablierten Prozessmodells nicht nur Effizienz und Effektivität erhöht werden, sondern auch Risiken von Sorgfaltspflichtverletzungen und der Haftung sowie Reputation reduziert werden. Es ist dabei die stetige Weiterentwicklung des Aufsichtsratsrechts zu beachten.



Literatur

- Gehrke, N. & Schichold, B. (2013). DIN-Leitlinien für Geschäftsprozesse in Aufsichtsgremien. In: *Der Aufsichtsrat*, 11, 158-159.
- Rapp, M.S., Strenger, C. & Wolff, M. (2017). *Kodexakzeptanz 2017: Analyse der Entsprechens erklärungen von DAX- und MDAX-Gesellschaften zum Deutschen Corporate Governance Kodex*. Leipzig.
- Ritter, R.G. (2013). *Corporate Governance: Auch für Stiftungen ein Thema*. In: *StiftungsBrief*, Ausg. 9, S. 171.
- Ruhwedel, P. (2018). *Aufsichtsrats-Score. Benchmarking der Aufsichtsräte in den DAX- und MDAX-Gesellschaften*. Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH.

Weiterführende Links:

Detaillierte Prozesslandkarte - Leitlinien für Geschäftsprozesse in Aufsichtsgremien:

<https://financialexperts.eu/Infothek/Leitfaden>

DCGK als Download:

https://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/170424_Kodex.pdf

Leitlinien für Geschäftsprozesse in Aufsichtsgremien:

<https://www.beuth.de/de/technische-regel/din-spec-33456/241596433>

Bei diesem Dokument handelt es sich um eine Werbemitteilung der Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG. Die gemachten Angaben wurden nicht durch eine außenstehende Partei geprüft. Alle Aussagen basieren auf allgemein zugänglichen Quellen. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit sämtlicher Angaben übernehmen wir keine Gewähr. Wir weisen ausdrücklich auf den angegebenen Bearbeitungsstand hin. Angaben können sich durch Zeitablauf und/oder infolge gesetzlicher, politischer, wirtschaftlicher oder anderer Änderungen als nicht mehr zutreffend erweisen.

Zur Erklärung verwendeter Fachbegriffe steht Ihnen auf www.berenberg.de/glossar ein Online-Glossar zur Verfügung. Die gewerbliche Nutzung in Form eines Nachdrucks, der – auch teilweisen – Vervielfältigung sowie der Weitergabe des Beitrages ist ohne unsere ausdrückliche schriftliche Genehmigung nicht gestattet.

Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG
Neuer Jungfernstieg 20
20354 Hamburg
Telefon +49 40 350 60-0
Telefax +49 40 350 60-900
www.berenberg.de
info@berenberg.de