



GREMIENARBEIT WIRKSAMER UND EFFIZIENTER GESTALTEN

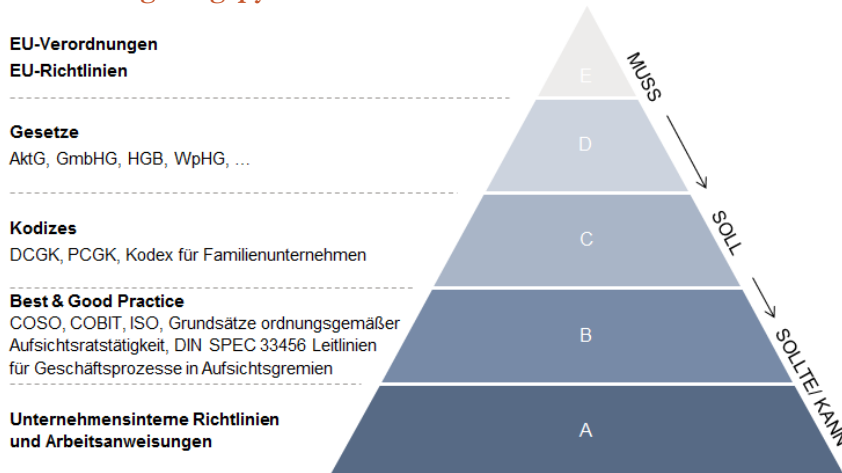
Lesedauer: 6 Minuten

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 (Familien-)Unternehmen sehen sich verpflichtenden wie freiwilligen Vorgaben zur Regulierung ihrer Geschäftsprozesse gegenüber. Abbildung 1 zeigt die unterschiedlichen Verbindlichkeitsgrade existierender Regeln und Standards. Dabei wirken sich die Rechtsform und Unternehmensgröße 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

Deutscher Corporate Governance Kodex

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) fasst wesentliche Vorschriften – insbesondere aus dem AktG – und Empfehlungen zur guten Unternehmensführung insbesondere für börsennotierte Unternehmen zusammen. Durch die folglich höhere Transparenz sowie Nachvollziehbarkeit soll die Anwendbarkeit und dadurch auch das Vertrauen aller Stakeholder in die Unternehmensführung erhöht werden. Nach § 161 AktG sind börsennotierte Unternehmen dazu verpflichtet, jährlich zu dokumentieren, inwieweit den Empfehlungen des

In *aspekte* bereiten die Wealth-Management-Kompetenzzentren gemeinsam mit Netzwerkpartnern Themen auf, die für Sie relevant sind. Autoren dieses Beitrages sind Dennis Hummelmeier, Leiter des Kompetenzzentrums Unternehmer und Jan Morgenstern, Wealth Management Berenberg.

www.berenberg.de/unternehmer

► **Unternehmer**
Stiftungen
Family Offices

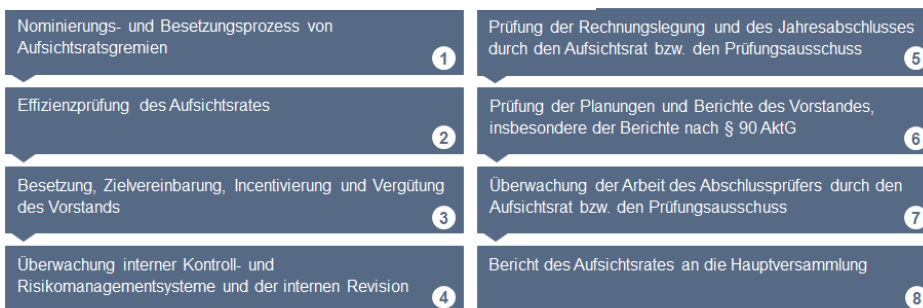
DCGK entsprochen wurde und ggf. warum nicht. Durch die fehlende rechtliche Bindung handelt es sich um eine Best Practice. Allerdings kann die Nichtberücksichtigung von Empfehlungen zu gesetzlichen Vorgaben führen. Es zeigt sich jedoch, dass sich die im DCGK enthaltenen Best Practices etabliert haben.

DIN SPEC 33456

Die DIN SPEC 33456 aus dem Jahr 2015 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, die anhand von Grundsätzen und praxiserprobten Arbeitsweisen formuliert wurden. Diese können laut DIN als Referenzmodell genutzt werden, lassen gleichzeitig aber genügend Flexibilität für die Spezifika des Unternehmens. 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 kapitalmarkt-orientierten Aktiengesellschaft“¹ entsprechen, sind in Abbildung 2 zu finden. Neben abstrakteren Leitlinien beinhaltet die DIN auch praktische Arbeitshilfen, Best Practice-Beispiele sowie Literaturhinweise.

Orientierung für mehr Effizienz in der Gremienarbeit

Abb. 2. Prozesslandkarte DIN SPEC 33456



Quelle: Financial Experts Association e.V.

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. Dieser zielt darauf ab, den Gremien auf der Basis öffentlich verfügbarer Informationen ein Benchmarking zu ihrer Peergroup zu ermöglichen. Dadurch werden die Aufsichtsräte in die Lage versetzt, ihr eigenes Vorgehen kritisch zu reflektieren und bei Bedarf weiterzuentwickeln. Die Bewertungskriterien werden in drei Dimensionen erfasst:

¹ Gehrke & Schichold, 2013, S. 159



- *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.

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.

Weiterführende Links finden Sie unter den Literaturhinweisen



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 Entsprechenserklärungen von DAX- und MDAX-Gesellschaften zum Deutschen Corporate Governance Kodex*. Leipzig.
- 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