

DIN SPEC 33456



ICS 03.100.01

Leitlinien für Geschäftsprozesse in Aufsichtsgremien

Business Process Guidelines for Supervisory Boards and Independent Directors

Directives pour les processus de gestion dans les conseils de surveillance

Zur Erstellung einer DIN SPEC können verschiedene Verfahrensweisen herangezogen werden:
Das vorliegende Dokument wurde nach den Verfahrensregeln einer PAS erstellt.

Gesamtumfang 104 Seiten

Dieses Dokument wurde durch die im Vorwort genannten Verfasser erarbeitet und verabschiedet.

Inhalt

Seite

Vorwort	4
1 Anwendungsbereich	6
2 Normative Verweisungen	7
3 Einleitung	8
3.1 Rahmenbedingungen	8
3.2 Hinweise zur Nutzung der Leitlinien.....	8
4 Geschäftsprozesse in Aufsichtsgremien.....	10
4.1 Nominierungs- und Besetzungsprozess von Aufsichtsgremien	10
4.1.1 Subprozess 1: Erstellung eines Anforderungsprofils	10
4.1.2 Subprozess 2: Identifizierung und Auswahl geeigneter Kandidaten	13
4.1.3 Subprozess 3: Besetzung, Berufung und Wahl in den Aufsichtsrat.....	15
4.2 Effizienzprüfung des Aufsichtsrates.....	18
4.2.1 Allgemeines	18
4.2.2 Subprozess 1: Planung und Vorbereitung.....	18
4.2.3 Subprozess 2: Fragebogenanalyse	22
4.2.4 Subprozess 3: Strukturierte Einzelinterviews.....	25
4.2.5 Subprozess 4: Diskussion und Dokumentation der Ergebnisse.....	28
4.3 Besetzung, Zielvereinbarung, Incentivierung und Vergütung des Vorstands	30
4.3.1 Allgemeines	30
4.3.2 Subprozess 1: Erstellung eines Anforderungsprofils.....	30
4.3.3 Subprozess 2: Identifizierung, Ansprache und Auswahl der Kandidaten	31
4.3.4 Subprozess 3: Gestaltung des Vorstandsvertrags (Vergütung).....	31
4.3.5 Subprozess 4: Bestellung des Vorstands.....	37
4.4 Überwachung interner Kontroll- und Risikomanagementsysteme und der internen Revision durch den Aufsichtsrat insbesondere durch den Prüfungsausschuss.....	38
4.4.1 Allgemeines	38
4.4.2 Subprozess 1: Verschaffen eines Verständnisses über die vorhandenen Risiken und Systeme	38
4.4.3 Subprozess 2: Beurteilung der Angemessenheit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems.....	42
4.4.4 Subprozess 3: Beurteilung der Wirksamkeit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems.....	45
4.5 Prüfung der Rechnungslegung und des Jahresabschlusses durch den Aufsichtsrat bzw. den Prüfungsausschuss	48
4.5.1 Allgemeines	48
4.5.2 Prozess: Überwachung der Rechnungslegung.....	48
4.6 Prüfung der Planungen und Berichte des Vorstandes, insbesondere der Berichte nach § 90 AktG	55
4.6.1 Allgemeines	55
4.6.2 Prozess: Ablauf der Prüfung der Berichterstattung	56
4.7 Überwachung der Arbeit des Abschlussprüfers durch den Aufsichtsrat bzw. den Prüfungsausschuss.....	64
4.7.1 Allgemeines	64
4.7.2 Subprozess 1: Auswahl/Wahl des Abschlussprüfers und Erteilung des Prüfungsauftrags	65
4.7.3 Subprozess 2: Überwachung der Qualität der Abschlussprüfung, Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer	69

4.8	Bericht des Aufsichtsrates an die Hauptversammlung	71
4.8.1	Prozess : Erstellung, Veröffentlichung und Vorstellung in der Hauptversammlung.....	71
	Anhang A (informativ) Arbeitshilfen	76
A.1	Prozesslandkarte des Aufsichtsrats, Rollen und Verantwortlichkeiten.....	76
A.2	Checkliste Nominierung Aufsichtsrat: Erstellung einer Kompetenzmatrix für den Aufsichtsrat.....	90
A.3	Checkliste Effizienzprüfung: Anforderungen an die Ausgestaltung eines strukturierten Fragebogens	92
A.3.1	Methodische Anforderungen	92
A.3.2	Inhaltliche Anforderungen	92
A.4	Checkliste Effizienzprüfung: Aufbau und Inhalt eines strukturierten Interviewleitfadens.....	93
A.4.1	Methodische Anforderungen	93
A.4.2	Inhaltliche Anforderungen	93
A.5	Arbeitshilfe: Gestaltung des Vorstandsvertrages.....	95
	Literaturhinweise.....	99

Vorwort

Diese DIN SPEC wurde nach dem PAS-Verfahren erarbeitet. Die Erarbeitung und Annahme von DIN-SPEC-Dokumenten erfolgen nach dem PAS-Verfahren im Rahmen eines Workshops und daher nicht zwingend unter Einbeziehung aller interessierten Kreise.

Mitglieder von Aufsichtsgremien vor allem ‚mittelständischer‘ Unternehmen benötigen für Ihre Überwachungsarbeit praxistaugliche Leitlinien, nach denen sie sich bei der Erfüllung ihrer Sorgfaltspflichten richten können. Leitlinien für Geschäftsprozesse in Aufsichtsgremien nach der DIN SPEC 33456 systematisieren und beschreiben den Ablauf der regelmäßig stattfindenden Überwachungsprozesse insbesondere unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten. Sie erleichtern die einheitliche Anwendung relevanter Regeln und erhöhen die Effizienz der Arbeit von Aufsichtsgremien.

Die DIN SPEC 33456 wurde von Vertretern aus der Praxis und der Wissenschaft erstellt, die in verschiedenen themenspezifischen Arbeitskreisen zusammengearbeitet haben. Koordiniert wurde die Erarbeitung des Dokumentes durch die nachfolgend genannten Verfasser, die verantwortlich für den Inhalt sind:

- StB Prof. Dr. Nick Gehrke, NORDAKADEMIE – University of Applied Sciences; FEA Financial Experts Association e. V. (Initiator)
- Prof. Dr. Bernd Schichold, NORDAKADEMIE – University of Applied Sciences; FEA Financial Experts Association e. V. (Initiator)

Die Zusammenarbeit in festen Arbeitskreisen bestand aus folgenden Personen:

- StB Silke Benzenhöfer, EnBW Energie Baden-Württemberg AG
- WP StB Andrea Bilitewski, BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Prof. Dr. Marcus Bysikiewicz, Europäische Fernhochschule Hamburg University of Applied Science
- Konrad Gorcks, Human Fit® Executive Search
- WP Klaus J. Grimberg, Financial Experts Association e. V.
- Helge Hentschel, Syntellix AG
- Peter Knoblich, SAM BK GmbH
- Dr. Hans-Peter Kohlhammer, KPC Kohlhammer Consulting
- Matthias-Christian Kurzrock, Paladin Asset Management Investmentaktiengesellschaft mit TGV
- Ralph R. Lange, Towers Watson GmbH
- StB Dr. Reiner Meisinger, Aufsichtsrat
- Dejaun Nguyen, Financial Experts Association e. V.
- WP StB Dr. Christian Orth, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

- WP StB Mariella Röhm-Kottmann, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Prof. Dr. Peter Ruhwedel, diep – Deutsches Institut für Effizienzprüfung
- Klaus H. Stein, Stein Consult
- Dr. Klaus Weigel, WP Board&Finance GmbH
- Christine Wolff, Financial Experts Association e. V., freie Unternehmensberaterin
- Susanne U. Ziegler, Towers Watson GmbH

Für dieses Thema bestehen derzeit keine Normen. DIN Spezifikationen sind nicht Bestandteil des Deutschen Normenwerks.

Für diese DIN SPEC wurde kein Entwurf veröffentlicht.

Trotz großer Anstrengungen zur Sicherstellung der Korrektheit, Verlässlichkeit und Präzision technischer und nicht-technischer Beschreibungen, kann der Workshop weder eine explizite noch eine implizite Gewährleistung für die Korrektheit des Dokuments übernehmen. Die Benutzung dieses Dokuments geschieht in dem Bewusstsein, dass der Workshop für Schäden oder Verluste jeglicher Art nicht haftbar gemacht werden kann. Die Anwendung der vorliegenden DIN SPEC entbindet den Nutzer nicht von der Verantwortung für eigenes Handeln und geschieht damit auf eigene Gefahr.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokumentes Patentrechte berühren können. DIN ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

1 Anwendungsbereich

Die vorliegende DIN SPEC beinhaltet Leitlinien für organisatorische Abläufe bzw. Geschäftsprozesse in Aufsichtsgremien wie Aufsichtsräten, Beiräten und Verwaltungsräten.

Die Leitlinien sollen ein Referenzmodell vorgeben, sowie eine Prozesslandkarte des Aufsichtsrats für Routinen, die regelmäßig im Rahmen der Überwachungsarbeit anfallen.

Potenzielle Anwender und Zielgruppen dieser Leitlinien sind Aufsichtsgremien von Kapitalgesellschaften, insbesondere mittelständischer Unternehmen, Familienunternehmen, Stiftungen und öffentliche Unternehmen.

Das Referenzmodell bietet dabei ausreichend Freiheitsgrade und Flexibilität für eine unternehmensindividuelle Anpassung.

Die DIN SPEC soll in erster Linie eine betriebswirtschaftliche Perspektive auf die regelmäßig ablaufenden Routinearbeiten von Aufsichtsgremien eröffnen. Soweit sich die vorliegende DIN SPEC notwendigerweise auf gesetzliche Regelungen, Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) oder auf sonstige relevante Rechtsprechung bezieht, spiegelt sie den Stand per 1. Oktober 2015.

Nicht berücksichtigt wurden u. a.

- der Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der prüfungsbezogenen Regelungen der Richtlinie 2014/56/EU sowie zur Ausführung der entsprechenden Vorgaben der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 im Hinblick auf die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse (Abschlussprüfungsreformgesetz – AReG),
- der Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der aufsichts- und berufsrechtlichen Regelungen der Richtlinie 2014/56/EU sowie zur Ausführung der entsprechenden Vorgaben der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 im Hinblick auf die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse (Abschlussprüferaufsichtsreformgesetz – APAREG),
- das Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie 2013/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2013 über den Jahresabschluss, den konsolidierten Abschluss und damit verbundene Berichte von Unternehmen bestimmter Rechtsformen und zur Änderung der Richtlinie 2006/43/EG des Europäischen Parlaments und des Rates und zur Aufhebung der Richtlinien 78/660/EWG und 83/349/EWG des Rates (Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz – BilRUG) vom 23.07.2015,
- sowie der Vorschlag für eine Richtlinie zur Änderung der Richtlinie 2007/36/EG im Hinblick auf die Förderung der langfristigen Einbeziehung der Aktionäre sowie der Richtlinie 2013/34/EU in Bezug auf bestimmte Elemente der Erklärung zur Unternehmensführung (Aktionärsrichtlinie).

2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente, die in diesem Dokument teilweise oder als Ganzes zitiert werden, sind für die Anwendung dieses Dokuments erforderlich. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

Aktiengesetz (AktG):2015-07-17¹⁾

Corporate Governance Kodex des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. (DGRV):2013-11-20²⁾

Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK):2015-05-05³⁾

Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG):2015-04-24¹⁾

Empfehlung der EU Kommission vom 15. Februar 2005 (2005/162/EG)⁴⁾

Verordnung (EU) Nr. 537/2014 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2014⁴⁾

Gesetz über das Kreditwesen (KWG):2015-06-12¹⁾

GmbH-Gesetz (GmbHG):2015-07-17¹⁾

Handelsgesetzbuch (HGB):2015-07-28¹⁾

Mitbestimmungsgesetz (MitbestG):2015-04-24¹⁾

Public Corporate Governance Kodex (PCGK):2009-06-30⁵⁾

1) Zu beziehen bei: <http://www.gesetze-im-internet.de/>

2) Zu beziehen bei: DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V., Pariser Platz 3, 10117 Berlin

3) Zu beziehen bei: Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex c/o Deutsches Aktieninstitut e. V. Niedenau 13-19, 60325 Frankfurt am Main

4) Zu beziehen bei: <http://eur-lex.europa.eu/>

5) Zu beziehen bei: Bundesministerium der Finanzen, Wilhelmstraße 97, 10117 Berlin

3 Einleitung

3.1 Rahmenbedingungen

Für die Anwendung dieser Leitlinien sollten die folgenden Rahmenbedingungen berücksichtigt werden:

- Die Leitlinien sind aus der Sicht einer kapitalmarktorientierten Aktiengesellschaft verfasst.
- Aufsichtsgremien anderer Gesellschaften (z. B. Aufsichtsrat einer nichtkapitalmarktorientierten Aktiengesellschaft oder GmbH-Beirat) können die Leitlinien ebenfalls anwenden. Ggf. sind die tatsächlichen Geschäftsprozesse auf Grund geringer regulativer Anforderungen weniger komplex.
- Die Nutzung der Leitlinien für Geschäftsprozesse in Aufsichtsgremien sollte unbedingt an die individuellen betrieblichen Umstände angepasst werden. Das beschriebene Vorgehen ist lediglich ein Referenzmodell und somit ein Ausgangspunkt zur Definition unternehmenseigener Geschäftsprozesse im Aufsichtsgremium. Das beschriebene Referenzmodell ist nicht auf jede Gesellschaft unmittelbar übertragbar.
- Es wird unterstellt, dass der unabhängige Finanzexperte im Aufsichtsrat zugleich Vorsitzender des Prüfungsausschusses ist.

3.2 Hinweise zur Nutzung der Leitlinien

Die Leitlinien können freiwillig angewendet werden. Bild 1 visualisiert den Verbindlichkeitsgrad der hier vorliegenden Leitlinien im Kontext existierender Regeln und Standards.

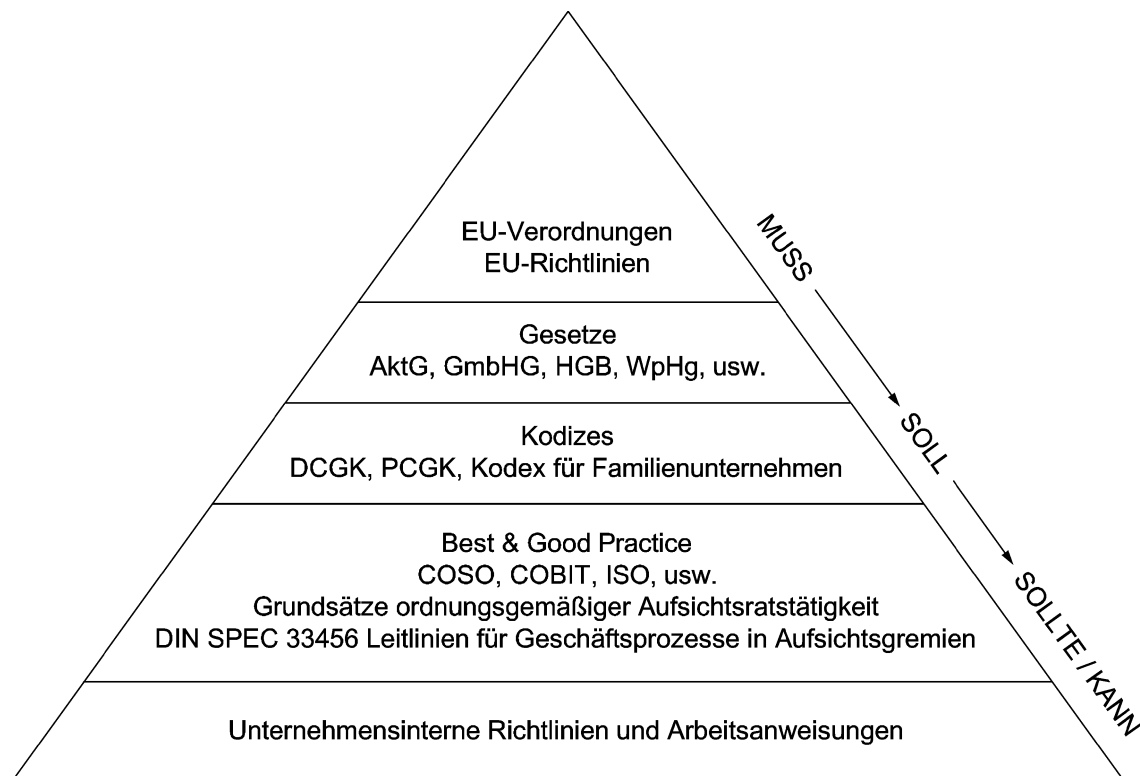


Bild 1 — Regelungspyramide

Rechtsformen und Unternehmensgröße wirken sich unterschiedlich auf die jeweiligen Geschäftsprozesse in dem Aufsichtsgremium aus.

Bild 2 soll für die Rechtsformen GmbH und AG, sowie Unternehmensgrößen wesentliche Hinweise bezüglich eines etwaig einzurichtenden Aufsichtsgremiums geben. Auf besondere Konstellationen wie z. B. Unternehmen in öffentlicher Hand oder Kapitalanlagegesellschaften geht das Schaubild nicht ein.

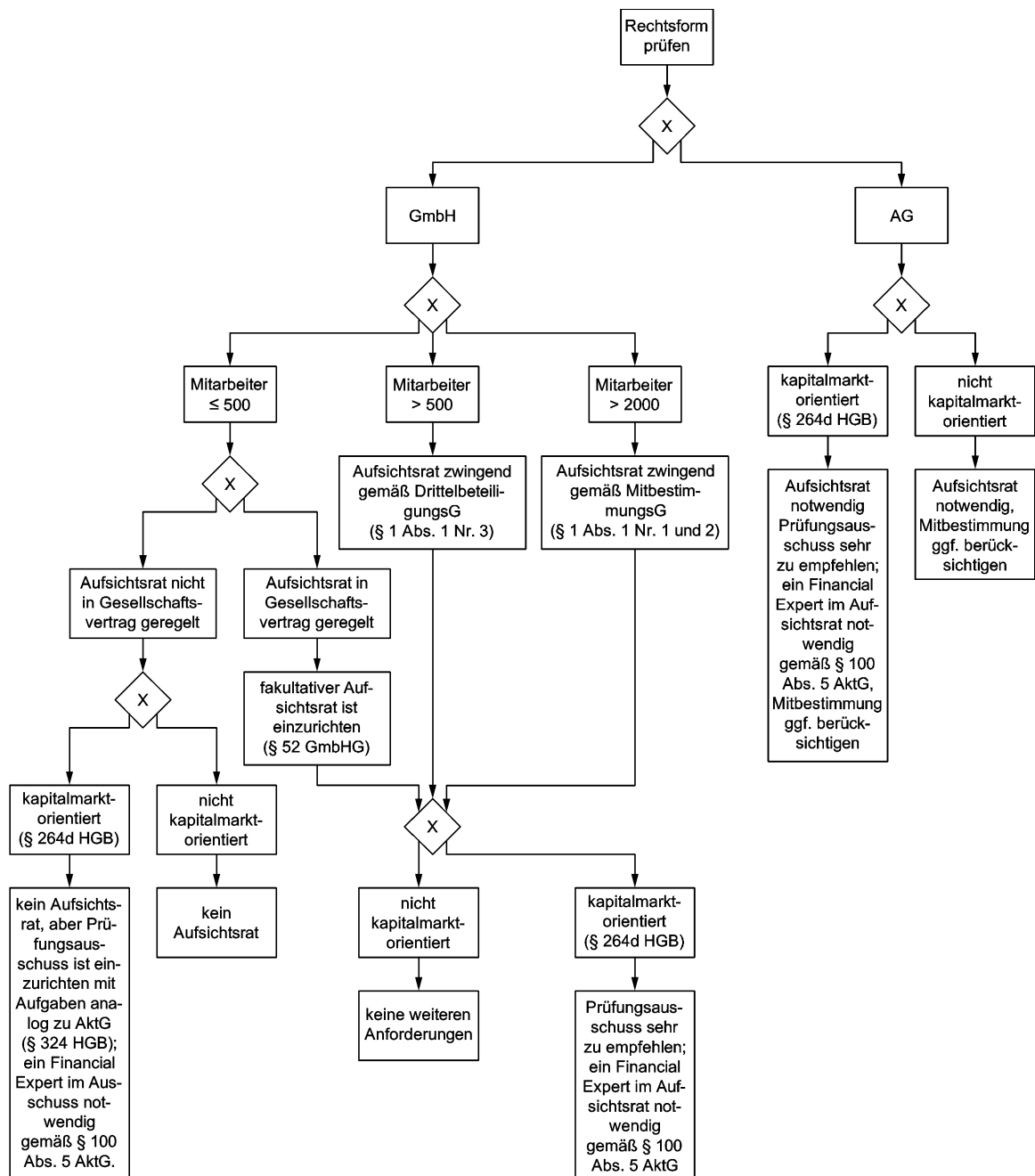


Bild 2 — Notwendigkeit eines Aufsichtsrats

In diesen Leitlinien werden die wesentlichen Aufgaben eines Aufsichtsgremiums aufgegriffen. Dies bedeutet, dass nicht alle denkbaren Aufgaben in die Leitlinie eingeflossen sind, so z. B. wurden nicht aufgegriffen:

- Prüfung des Unternehmens durch die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) gemäß § 342b HGB; oder
- Sonderprüfungen gemäß § 142 AktG.

4 Geschäftsprozesse in Aufsichtsgremien

4.1 Nominierungs- und Besetzungsprozess von Aufsichtsgremien

Der Nominierungs- und Besetzungsprozess beinhaltet die Beschreibungen und Empfehlungen für die in Bild 3 dargestellten Schritte.

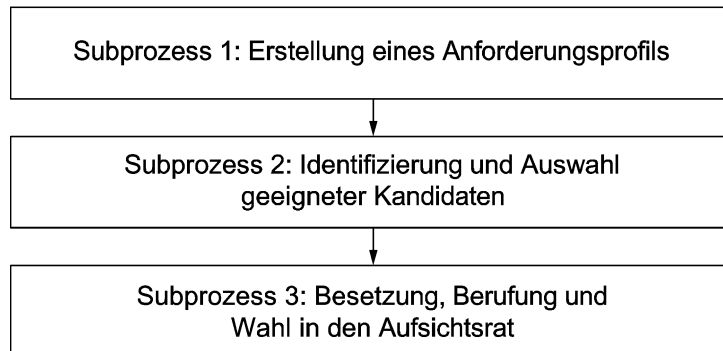


Bild 3 — Normierungs- und Besetzungsprozess von Aufsichtsgremien

4.1.1 Subprozess 1: Erstellung eines Anforderungsprofils

4.1.1.1 Kurzprofil des Subprozesses

Voraussetzung für die Nominierung und Besetzung einer Aufsichtsratsposition ist ein spezifisches Anforderungsprofil des Kandidaten oder der Kandidatin.

Der Rahmen für das Anforderungsprofil wird durch folgende Aspekte determiniert:

- regulative Vorgaben;
- Rechtsprechung;
- Satzungsvorgaben;
- Unternehmenszweck (Branche, Geschäftsmodell);
- Kompetenzprofil des Gesamtgremiums.

Mit Nominierungs- und Besetzungsfragen sind regelmäßig der Aufsichtsratsvorsitzende und der Nominierungsausschuss (Ziffer 5.3.3 DCGK) des Aufsichtsrats befasst.

Im Folgenden wird ausschließlich der Nominierungs- und Besetzungsprozess für die Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat betrachtet. Die mitbestimmungsrechtlichen Fragen der Nominierung und Besetzung sind gesondert geregelt (Mitbestimmungsgesetz).

Der Prozess der Abberufung von Aufsichtsratsmitgliedern nach § 103 AktG wird an dieser Stelle nicht näher behandelt.

Hinzuweisen ist darauf, dass gemäß § 96 Absatz 2 AktG bei börsennotierten Gesellschaften, für die das Mitbestimmungsgesetz, das Montan-Mitbestimmungsgesetz oder das Mitbestimmungsergänzungsgesetz gilt, sich der Aufsichtsrat zu mindestens 30 Prozent aus Frauen und zu mindestens 30 Prozent aus Männern zusammensetzt (s. auch Ziffer 5.4.1 DCGK). Gemäß § 25 Absatz 1 des Einführungsgesetzes zum Aktiengesetz in der Fassung des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst vom 24.04.2015 hat die Festlegung

erstmals bis spätestens 30. September 2015 zu erfolgen; die erstmals festzulegenden Fristen zur Erreichung der Zielgrößen dürfen nicht länger als bis zum 30. Juni 2017 dauern (s. auch Ziffer 5.4.1 DCGK).

Die in Tabelle 1 dargestellten Ereignisse können diesen Subprozess auslösen.

Tabelle 1 — Auslösende Ereignisse Subprozess 1: Erstellung eines Anforderungsprofils

Ereignis	Abgeleitet aus
Regulative Veränderungen	EU-Verordnung, EU-Richtlinie, Gesetz
Festlegung bzw. Änderung des Unternehmensgegenstandes gemäß Satzung	§ 23 Absatz 3 Nr. 2 AktG, § 119 Absatz 1 Nr. 5 AktG
Geschäftsordnung des Aufsichtsrats	§ 108 Absatz 4 AktG, Ziffer 5.1.3 DCGK
Ausscheiden eines Aufsichtsratsmitglieds mit Ablauf der Wahlperiode	§ 95 ff. AktG, § 102 AktG
Veränderung der Zahl der Aufsichtsratsmitglieder durch satzungsändernden Beschluss der Hauptversammlung	§ 95 ff. AktG, § 119 Absatz 1 Nr. 5 AktG
Unterjährige Bestellung eines Aufsichtsratsmitglieds durch das Registergericht	§ 95 ff. AktG, § 104 AktG

Die Häufigkeit des Subprozesses ergibt sich regelmäßig durch Ablauf der Wahlperiode (§102 AktG), ansonsten anlassbezogen.

4.1.1.2 Ablauf des Subprozesses

Dieser Subprozess enthält die in Bild 4 dargestellten Aktivitäten:

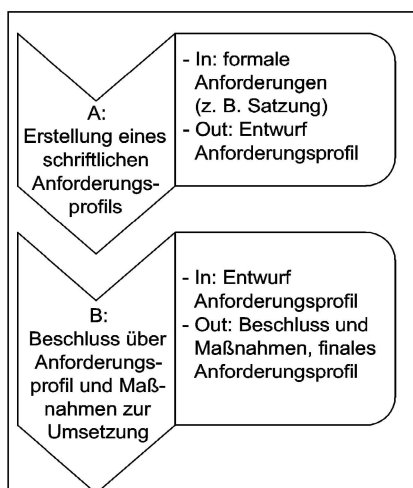


Bild 4 — Aktivitäten Subprozess 1: Erstellung eines Anforderungsprofils

a) Aktivität A (Obligatorisch): Erstellung eines schriftlichen Anforderungsprofils

Das Anforderungsprofil berücksichtigt folgende Elemente:

- notwendige Fach- und Branchenkenntnisse;
- persönliche Anforderungen (Soft-Skills);
- Lebenszyklus des Unternehmens (z. B. Start-Up);
- Kompetenzprofil des Gesamtremiums auch unter Diversity-Gesichtspunkten;
- spezifische Erwartungshaltungen der Eigentümer.

Weiterhin sind Anforderungen aufgrund der spezifischen Unternehmenssituation zu bedenken, wie beispielsweise

- Internationalisierung des Unternehmens,
- Markt, Markstellung,
- Wettbewerb,
- Wachstum,
- Branche,
- Geschäftsmodell,
- Unternehmenskultur.

b) Aktivität B (Obligatorisch): Beschluss über Anforderungsprofil und Maßnahmen zur Umsetzung

Das durch den Aufsichtsratsvorsitzenden bzw. Nominierungsausschuss zu erstellende Anforderungsprofil wird im Aufsichtsrat abgestimmt und beschlossen. Der Beschluss sollte auch die Maßnahmen zur Umsetzung beinhalten, wie beispielsweise die Beauftragung eines externen Sachverständigen (spezialisierte Personalberater), der den Nominierungs- und Besetzungsprozess schon bei der Erstellung des Anforderungsprofils unterstützt.

Tabelle 2 enthält Details zu den wesentlichen Dokumenten in dieser Phase.

Tabelle 2 — Liste mit Details zu wesentlichen Dokumenten in dieser Phase (Subprozess 1: Erstellung eines Anforderungsprofils)

Doc-ID	Bezeichnung	Optional/ Obligatorisch	Relevant für Aktivität	Beschreibung
D.1.1.1	Anforderungsprofil	Obligatorisch	A	Detaillierung der persönlichen, berufspraktischen und fachlichen Anforderungen an den Kandidaten
D.1.1.2	Beschluss	Obligatorisch	B	Beschluss über Anforderungsprofil mit weiteren Maßnahmen

4.1.1.3 Best Practices

Fragen, die in diesem Subprozess vom Aufsichtsgremium beantwortet werden sollten:

- 1) Wurde ein Anforderungsprofil erstellt?
- 2) Wie sehen die bestehenden Anforderungsprofile aus und welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen?
- 3) Wie ergänzt das neu erstellte Anforderungsprofil die aktuellen Kompetenzen des Gremiums?
- 4) Gibt es eine Kompetenzmatrix für den gesamten Aufsichtsrat?

Die Erstellung einer Kompetenzmatrix für den gesamten Aufsichtsrat ist ratsam. Mit ihrer Hilfe können die für die Überwachung des Unternehmens bedeutenden Kompetenzen spezifiziert werden. Sie gibt Aufschluss über bereits von Mitgliedern abgedeckte Kompetenzen und deckt ggf. bestehende Lücken auf. Auf dieser Basis kann der Aufsichtsratsvorsitzende bzw. der Nominierungsausschuss ein bedarfsorientiertes Anforderungsprofil formulieren.

Siehe A.2 für eine Checkliste zur Erstellung einer Kompetenzmatrix für den Aufsichtsrat.

4.1.2 Subprozess 2: Identifizierung und Auswahl geeigneter Kandidaten

4.1.2.1 Kurzprofil des Subprozesses

Auf der Grundlage des Anforderungsprofils können geeignete Kandidaten identifiziert und ausgewählt werden.

In der Praxis sind hierbei maßgeblich der Aufsichtsratsvorsitzende, der sich eng mit dem Vorstandsvorsitzenden abstimmt und ggf. auch der Hauptanteilseigner, beteiligt.

Die in Tabelle 3 dargestellten Ereignisse können diesen Subprozess auslösen.

Tabelle 3 — Auslösende Ereignisse Subprozess 2: Identifizierung und Auswahl geeigneter Kandidaten

Ereignis	Abgeleitet aus
Beschluss über das Anforderungsprofil	Bedarf einer (Neu-)Besetzung

Die Häufigkeit des Subprozesses erfolgt anlassbezogen.

4.1.2.2 Ablauf des Subprozesses

Dieser Subprozess enthält die in Bild 5 dargestellten Aktivitäten.

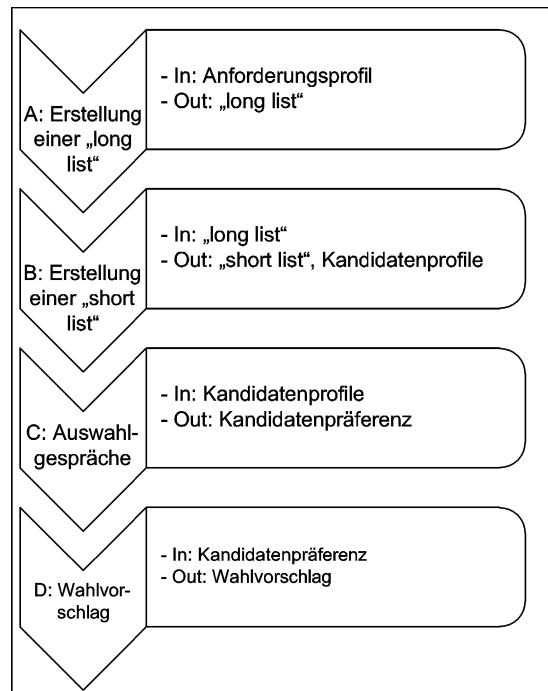


Bild 5 — Aktivitäten Subprozess 2: Identifizierung und Auswahl geeigneter Kandidaten

a) Aktivität A (obligatorisch): Erstellung einer „long-list“

Die „long-list“ beinhaltet eine Aufstellung geeigneter Kandidaten. Informationen über geeignete Kandidaten kommen aus:

— dem persönlichen Netzwerk der Beteiligten;

einschlägigen Kandidatenpools bzw. Datenbanken.

b) Aktivität B (obligatorisch): Erstellung einer „short-list“

Im Wege der internen Abstimmung und durch den Abgleich mit dem Anforderungsprofil wird auf der Grundlage der „long-list“ eine „short-list“ erstellt.

Die Kandidaten der „short-list“ werden im Normalfall durch den Aufsichtsratsvorsitzenden bzw. den hinzugezogenen externen Sachverständigen (Personalberater) angesprochen. Für sie wird dann ein persönliches, spezifisches Kandidatenprofil erstellt.

c) Aktivität C (obligatorisch): Auswahlgespräche

Es werden Auswahlgespräche und Einzelinterviews mit den in die engere Auswahl einbezogenen Kandidaten geführt.

d) Aktivität D (obligatorisch): Wahlvorschlag

Der Aufsichtsratsvorsitzende präsentiert im Gesamtgremium die Kandidaten, die anhand nachvollziehbarer Kriterien bewertet und in eine präferierte Reihenfolge gebracht wurden. Der Aufsichtsrat beschließt, welcher Kandidat der Hauptversammlung vorgeschlagen werden sollte (Wahlvorschlag).

Tabelle 4 enthält Details zu den wesentlichen Dokumenten in dieser Phase.

Tabelle 4 — Liste mit Details zu wesentlichen Dokumenten in dieser Phase (Subprozess 2: Identifizierung und Auswahl geeigneter Kandidaten)

Doc-ID	Bezeichnung	Optional/ Obligatorisch	Relevant für Aktivität	Beschreibung
D.1.2.1	„long-list“	Obligatorisch	A	„long-list“ aller möglichen Kandidaten
D.1.2.2	„short-list“	Obligatorisch	B	„short-list“ priorisierter Kandidaten
D.1.2.3	Wahlvorschlag	Obligatorisch	D	Wahlvorschlag mit Kandidaten für die Hauptversammlung

4.1.2.3 Best Practices

Fragen, die in diesem Subprozess vom Aufsichtsgremium beantwortet werden sollten:

- 1) Hat der Aufsichtsrat einen Nominierungsausschuss gebildet?
- 2) Lässt sich der Besetzungs- und Nominierungsprozess im Zweifel durch einen sachverständigen Dritten nachvollziehen?

4.1.3 Subprozess 3: Besetzung, Berufung und Wahl in den Aufsichtsrat

4.1.3.1 Kurzprofil des Subprozesses

Die Wahl von Aufsichtsräten für die Anteilseigner findet gemäß Aktiengesetz durch die Hauptversammlung der Gesellschaft statt. Nur in Ausnahmefällen erfolgt eine Bestellung durch das Registergericht (§ 104 AktG).

Die in Tabelle 5 dargestellten Ereignisse können diesen Subprozess auslösen.

Tabelle 5 — Auslösende Ereignisse Subprozess 3: Besetzung, Berufung und Wahl in den Aufsichtsrat

Ereignis	Abgeleitet aus
Bekanntmachung und Vorlage des Wahlbeschlusses	§ 124 Absatz 3 AktG
Durchführung der Hauptversammlung und Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern	§ 119 Absatz 1 Nr. 1 AktG

Die Häufigkeit des Subprozesses erfolgt anlassbezogen.

4.1.3.2 Ablauf des Subprozesses

Dieser Subprozess enthält die in Bild 6 dargestellten Aktivitäten.

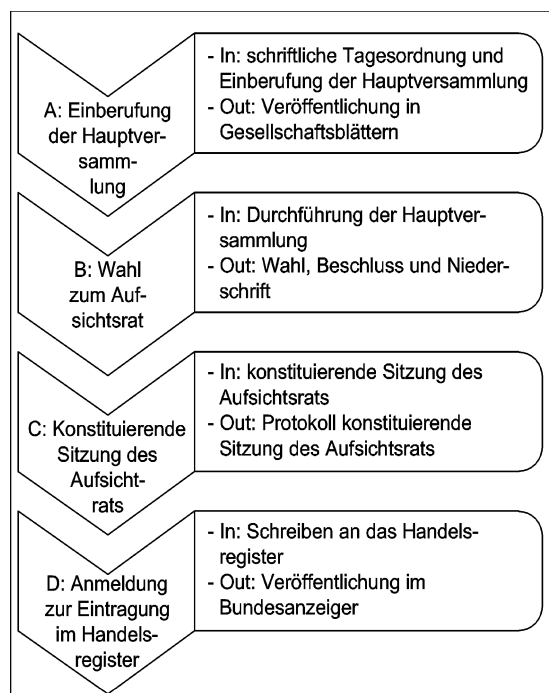


Bild 6 — Aktivitäten Subprozess 3: Besetzung, Berufung und Wahl in den Aufsichtsrat

a) Aktivität A (obligatorisch): Einberufung der Hauptversammlung

Einberufung der Hauptversammlung und Veröffentlichung der Tagesordnung mit dem Tagesordnungspunkt „Wahl zum Aufsichtsrat“ und dem Wahlvorschlag bzw. den Wahlvorschlägen.

b) Aktivität B (obligatorisch): Wahl zum Aufsichtsrat

Aufruf des Tagesordnungspunktes „Wahl zum Aufsichtsrat“, Abstimmung und Aufnahme des Beschlusses in die Niederschrift (§ 130 AktG).

c) Aktivität C (obligatorisch): Konstituierende Sitzung des Aufsichtsrats

Üblicherweise findet im Anschluss an die Hauptversammlung eine (konstituierende) Sitzung des Aufsichtsrats statt, in der u. a. die Mitglieder für verschiedene Ausschüsse bestimmt werden und erforderlichenfalls auch ein neuer Aufsichtsratsvorsitzender bzw. stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender gewählt wird.

d) Aktivität D (obligatorisch): Anmeldung zur Eintragung in das Handelsregister

Einreichen einer Liste über die neue Zusammensetzung des Aufsichtsrats beim Handelsregister (§ 106 AktG) durch den Vorstand der Gesellschaft.

Tabelle 6 enthält Details zu den wesentlichen Dokumenten in dieser Phase.

Tabelle 6 — Liste mit Details zu wesentlichen Dokumenten in dieser Phase (Subprozess 3: Besetzung, Berufung und Wahl in den Aufsichtsrat)

Doc-ID	Bezeichnung	Optional/ Obligatorisch	Relevant für Aktivität	Beschreibung
D.1.3.1	Einberufung	Obligatorisch	A, B	Aufsichtsratsbeschluss über Tagesordnung der Hauptversammlung. Veröffentlichte Tagesordnung
D.1.3.2	Wahl zum Aufsichtsrat	Obligatorisch	B	Veröffentlichte Tagesordnung, Protokoll der Hauptversammlung nach § 130 AktG
D.1.3.3	Protokoll der konstituierenden Aufsichtsratssitzung	Obligatorisch	C	Protokoll der Ergebnisse und ggf. des Verlaufs der (konstituierenden) Aufsichtsratssitzung
D.1.3.4	Einreichen der aktuellen Liste der Aufsichtsratsmitglieder beim Handelsregister	Obligatorisch	D	Aktuelle Liste Aufsichtsratsmitglieder (Name, ausgeübter Beruf, Wohnort), Schreiben an das Handelsregister

4.1.3.3 Best Practices

Fragen, die in diesem Subprozess vom Aufsichtsgremium beantwortet werden sollten:

- 1) Ist der Wahlvorschlag des Aufsichtsrats zu den Kandidaten ausreichend detailliert?
- 2) Ist der vorgeschlagene Kandidat in der Hauptversammlung persönlich anwesend?
- 3) Gibt der Aufsichtsrat in der Hauptversammlung zusätzliche Informationen zum Ablauf des Nominierungsprozesses und eine Begründung zum Wahlvorschlag?

Best Practice Beispiele:

- 1) Informationen an Aktionäre über den beruflichen Werdegang der zur Wahl vorgeschlagenen Person(en) bereits zusammen mit dem Versand der Einladung und Tagesordnung, z. B. Lebenslauf auf Unternehmens-Website (Investor Relations).
- 2) Darstellung des Nominierungs- und Besetzungsprozesses in der Hauptversammlung.
- 3) Informationen zur aktuellen Aufsichtsratszusammensetzung einschließlich einer Kurzbeschreibung des beruflichen Werdegangs der Aufsichtsratsmitglieder auf der Unternehmenswebsite.

4.2 Effizienzprüfung des Aufsichtsrates

4.2.1 Allgemeines

Der Aufsichtsrat börsennotierter Unternehmen sollte gemäß Ziffer 5.6 DCGK regelmäßig seine Effizienz überprüfen. Spezialkodizes – etwa der Public Corporate Governance Kodex des Bundes (PCGK, Ziffer 5.1.1) oder der Kodex des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes (DGRV) (Ziffer 5.6) – sehen dies auch für weitere Unternehmenstypen vor. Seit dem 1. Januar 2014 ist für Kreditinstitute gemäß § 1 KWG eine jährliche Prüfung der Struktur, Größe, Zusammensetzung und Leistung des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans rechtlich verpflichtend (§ 25d Absatz 11 Nr. 3 KWG). Darüber hinaus sollte ebenfalls mindestens jährlich eine Prüfung der Geschäftsleitung erfolgen, worauf im Rahmen der DIN SPEC jedoch nicht eingegangen werden kann (§ 25d Absatz 11 Nr. 3 KWG). Aufsichtsräte verfügen über einen weitgehenden Gestaltungsspielraum bei der Durchführung einer Effizienzprüfung. Gegenstände von Effizienzprüfungen können sein:

- Überprüfung der Einhaltung der regulativen Anforderungen, wie
 - gesetzliche Bestimmungen,
 - Anforderungen aus dem DCGK,
 - Satzung der Gesellschaft,
 - Geschäftsordnung des Aufsichtsrats,
- Effizienz der Überwachungstätigkeit und Zusammensetzung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse,
- Eignung und Tätigkeit der Aufsichtsratsmitglieder,
- daraus abgeleitet geeignete Verbesserungsmaßnahmen.

Sollte ein börsennotiertes Unternehmen auf die Durchführung einer Effizienzprüfung verzichten, so ist dies in der jährlichen Entsprechenserklärung anzugeben und zu begründen (§ 161 AktG).

Eine Effizienzprüfung kann in folgenden Schritten ablaufen:

- 1) Planung und Vorbereitung;
- 2) Fragebogenanalyse;
- 3) Strukturierte Einzelinterviews;
- 4) Diskussion und Dokumentation der Ergebnisse.

4.2.2 Subprozess 1: Planung und Vorbereitung

4.2.2.1 Kurzprofil des Subprozesses

Im Rahmen dieses Subprozesses werden das grundsätzliche Vorgehen zur Effizienzprüfung des Aufsichtsrats sowie die im Geschäftsjahr konkret durchzuführende Evaluierung geplant. Dabei sind die Intensität und der Aussagegehalt der Effizienzprüfung wesentlich durch die folgenden Aspekte determiniert:

- Evaluierungshäufigkeit;
- Evaluierungsmethode und -vorgehensweise;

- Selbst- oder Fremdevaluation;
- Kreis der in die Evaluierung noch einbezogenen Personen (Vorstand, Hilfspersonen des Aufsichtsrats);
- Besonderheiten und aktuelle Entwicklungen des Unternehmens (u. a. Unternehmensgröße und Komplexität des Geschäftsmodells, Anzahl und Mandatsdauer der Aufsichtsratsmitglieder, Kapitalmarktorientierung).

Die in Tabelle 7 dargestellten Ereignisse können diesen Subprozess auslösen.

Tabelle 7 — Auslösende Ereignisse Subprozess 1: Planung und Vorbereitung

Ereignis	Abgeleitet aus
Bekanntmachung und Vorlage des Wahlbeschlusses	Ziffer 5.6 DCGK Ziffer 5.1.1 PCGK (Ziffer 5.6 Corporate Governance Kodex des DGRV) § 25d Absatz 11 Nr. 3 KWG Empfehlung der EU-Kommission vom 15. Februar 2005 (2005/162/EG)

Dieser Subprozess wird gewöhnlich in folgender Häufigkeit durchgeführt: jährlich.

4.2.2.2 Ablauf des Subprozesses

Dieser Subprozess enthält die in Bild 7 dargestellten Aktivitäten.

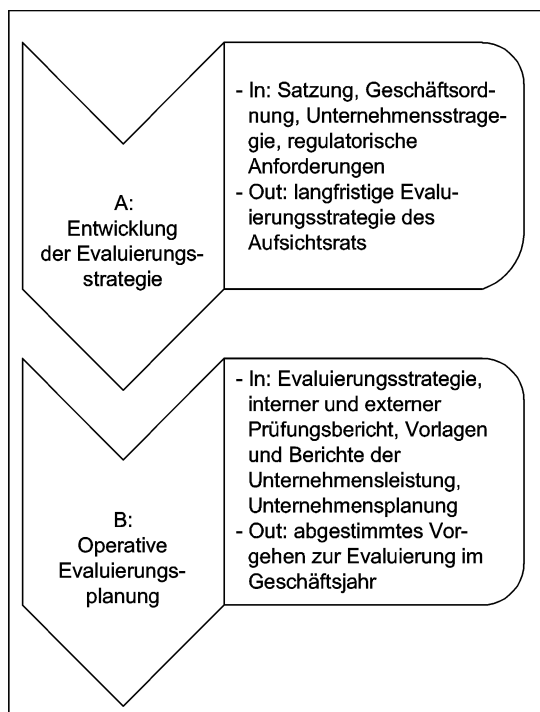


Bild 7 — Aktivitäten Subprozess 1: Planung und Vorbereitung

a) Aktivität A (obligatorisch): Entwicklung der Evaluierungsstrategie

Mit seiner Evaluierungsstrategie legt der Aufsichtsrat das grundsätzliche Vorgehen im Rahmen seiner Effizienzprüfung fest. Hierbei können folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Evaluierungszeiträume, -zyklen und -intensitäten;
- Ziele und inhaltliche Schwerpunkte;
- Methoden (Dokumentenanalyse, Fragebogenanalyse, Interviewanalyse, Aussprache im Aufsichtsrat);
- Ergebnisse vergangener Effizienzprüfungen („follow-ups“);
- Umsetzungsmaßnahmen;
- Selbst- und/oder Fremdevaluierung;
- Kriterien für den Soll-Ist-Vergleich sowie Vorgaben zum Beurteilungsmaßstab;
- Benchmarks zu vergleichbaren Gremien.

Einflussfaktoren auf die Evaluierungsstrategie haben:

- Aufsichtsratsgröße;
- unternehmerische Mitbestimmung;
- Geschäftsmodell;
- Internationalität;
- Regulierungsinitiativen.

b) Aktivität B (Obligatorisch): Operative Evaluierungsplanung

Die operative Evaluierungsplanung basiert auf der Evaluierungsstrategie. Sie umfasst:

- die detaillierte Planung aller Einzelaktivitäten einschließlich Zeit- und Ressourcenplanung;
- Planung und zeitliche Eintaktung der Ergebnispräsentation zwecks Durchsprache in den Sitzungen des Aufsichtsrats;
- ggf. Auswahl und Beauftragung eines sachverständigen Dritten.

Tabelle 8 enthält Details zu den wesentlichen Dokumenten in dieser Phase.

Tabelle 8 — Liste mit Details zu wesentlichen Dokumenten in dieser Phase (Subprozess 1: Planung und Vorbereitung)

Doc-ID	Bezeichnung	Optional/ Obligatorisch	Relevant für Aktivität	Beschreibung
D.2.1.1	Satzung/Geschäftsordnung/Protokolle	Obligatorisch	A	Dokumentation der Struktur und der Arbeitsprozesse im Aufsichtsrat
D.2.1.2	Unternehmensstrategie	Optional	A	Geschäftsmodell und Strategie des Unternehmens sowie mittel- bis langfristig geplante Veränderungen einschließlich Investitionen
D.2.1.3	Evaluierungsstrategie	Obligatorisch	A	Festlegung des grundsätzlichen Vorgehens (Evaluierungsumfang und -methoden)
D.2.1.4	Weitere Berichte (Prüfungsberichte des Abschlussprüfers, Berichte der Unternehmensleitung, Unternehmensplanung, Revisionsbericht, vergangene Effizienzprüfungen, Sachverständigengutachten, Fortbildungsnachweise usw.)	Optional	B	Berücksichtigung der aktuellen und geplanten Unternehmensentwicklung und möglicher Schwachstellen im Unternehmen
D.2.1.5	Operative Evaluierungsplanung	Obligatorisch	B	Zeit- und Aktivitätenplan für die Evaluierung im laufenden Geschäftsjahr

4.2.2.3 Best Practices

Fragen, die in diesem Subprozess vom Aufsichtsgremium beantwortet werden sollten:

- 1) Haben die Aufsichtsratsmitglieder ein gemeinsam getragenes Verständnis ihrer Evaluierungsstrategie entwickelt?
- 2) Gibt es einen Beschluss zur Evaluierungsstrategie?
- 3) Berücksichtigen die Evaluierungsstrategie und die kurzfristige Evaluierungsplanung sowohl vergangenheitsbezogene Erkenntnisse aus dem Aufsichtsrat und dem Unternehmen als auch die geplante Unternehmensentwicklung?
- 4) Ist die Zeitplanung zur Durchführung der Evaluierung realistisch und lässt sie den Aufsichtsratsmitgliedern ausreichend Zeit zur Diskussion der Ergebnisse?

Best Practice Beispiele:

- 1) Mehrjährige Planung der Evaluierung des Aufsichtsrats (3 bis 5 Jahre) unter Berücksichtigung spezifischer Prüfungsschwerpunkte.
- 2) Spätestens alle 3 Jahre Durchführung einer umfassenden Evaluierung mit Befragung aller Aufsichtsratsmitglieder, der Vorstandsmitglieder sowie weiterer Hilfspersonen.
- 3) Überprüfung der Umsetzung von in der Vergangenheit festgelegten Verbesserungsmaßnahmen im Rahmen einer Effizienzprüfung.
- 4) Externe Unterstützung der Effizienzprüfung zur Gewährleistung der notwendigen Objektivität und Unabhängigkeit (spätestens alle 3 Jahre).
- 5) Durchführung vorbereitender Gespräche mit wesentlichen Stakeholdern des Evaluierungsprozesses.
- 6) Nachfolgende Effizienzprüfungen bauen als Follow-up auf den Ergebnissen und Maßnahmen vorhergehender Evaluierungen auf.

4.2.3 Subprozess 2: Fragebogenanalyse

4.2.3.1 Kurzprofil des Subprozesses

Die Mindestanforderung an eine Effizienzprüfung sollte in der jährlichen Durchführung einer anonymen Befragung der Aufsichtsratsmitglieder bestehen. Sie wird bei Bedarf durch eine vorlaufende Dokumentenanalyse (Satzung, Geschäftsordnung, Informationsordnung, Vorlagen, Berichte und Protokolle des Aufsichtsrats) unterstützt. Die Untersuchung erfolgt auf der Basis eines strukturierten, mehrdimensionalen und auf die besonderen Anforderungen des Unternehmens angepassten Fragebogens. Für eine Fragebogenanalyse einzelner Ausschüsse des Aufsichtsrats werden spezifische Fragebögen verwendet. Die Ergebnisse der Fragebogenanalyse werden anschließend anonymisiert im Plenum diskutiert.

Die in Tabelle 9 dargestellten Ereignisse können diesen Subprozess auslösen.

Tabelle 9 — Auslösende Ereignisse Subprozess 2: Fragebogenanalyse

Ereignis	Abgeleitet aus
Regulatorische Anforderung zur regelmäßigen Effizienzprüfung des Aufsichtsrats	Ziffer 5.6 DCGK Ziffer 5.1.1 PCGK Ziffer 5.6 Corporate Governance Kodex des DGRV § 25d Absatz 11 Nr. 3 KWG Empfehlung der EU-Kommission vom 15. Februar 2005 (2005/162/EG)

Dieser Subprozess wird gewöhnlich in folgender Häufigkeit durchgeführt: jährlich.

4.2.3.2 Ablauf des Subprozesses

Dieser Subprozess enthält die in Bild 8 dargestellten Aktivitäten.

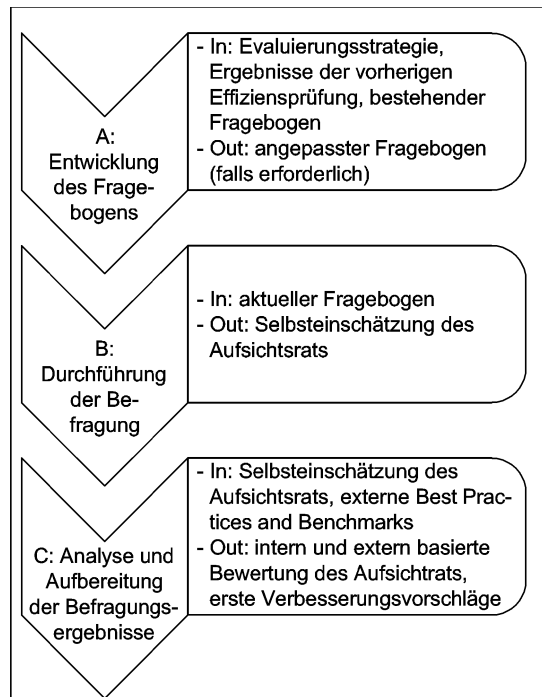


Bild 8 — Aktivitäten Subprozess 2: Fragebogenanalyse

a) Aktivität A (obligatorisch): Entwicklung des Fragebogens

Der Fragebogen kann folgende aufsichtsbezogene Themenkomplexe beinhalten:

- Organisation des Aufsichtsrats;
- Arbeitsweise des Aufsichtsrats;
- Informationsversorgung der Aufsichtsratsmitglieder;
- Zusammensetzung und Vergütung des Aufsichtsrats;
- Besetzung und Arbeitsweise der Ausschüsse;
- Kommunikation, Diskussionskultur und Entscheidungsfindung.

b) Aktivität B (Obligatorisch): Durchführung der Befragung

Bei der Durchführung der Befragung sollten folgende Prinzipien berücksichtigt werden:

- Wahrung der Vertraulichkeit und Anonymität;
- Transparenz im Hinblick auf den Ablauf.

c) Aktivität C (Obligatorisch): Analyse und Aufbereitung der Befragungsergebnisse

In Rahmen der Ergebnisanalyse sollten folgende Grundsätze berücksichtigt werden:

- anonymisierte Ergebnisaufbereitung und Dokumentation;
- Analyse der Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Überwachungsmaßnahmen (Kontrollaufwand versus Kontrollnutzen);

- Analyse der Recht- und Ordnungsmäßigkeit der Überwachungsmaßnahmen.

Das Ergebnis dieser Phase bildet eine anonymisierte Dokumentation, die zunächst dem Aufsichtsratsvorsitzenden – im Falle von Ausschüssen dem Ausschussvorsitzenden – und anschließend dem Plenum bzw. den Ausschussmitgliedern zur Verfügung gestellt wird.

Tabelle 10 enthält Details zu den wesentlichen Dokumenten in dieser Phase.

Tabelle 10 — Liste mit Details zu wesentlichen Dokumenten in dieser Phase (Subprozess 2: Fragebogenanalyse)

Doc-ID	Bezeichnung	Optional/ Obligatorisch	Relevant für Aktivität	Beschreibung
D.2.2.1	Satzung, Geschäftsordnung, Aufsichtsratsprotokolle, -vorlagen, und -berichte	Obligatorisch	A	Dokumentation der Struktur und der Arbeitsprozesse im Aufsichtsrat
D.2.2.2	Ergebnisse der vorherigen Effizienzprüfung	Obligatorisch	A	Input für mögliche Anpassungen des Fragebogens
D.2.2.3	Bestehender Fragebogen	Obligatorisch	A	Aufsatzpunkt für den aktuellen Fragebogen
D.2.2.4	Überarbeiteter Fragebogen	Obligatorisch	B	Basis für die Durchführung der Fragebogenanalyse
D.2.2.5	Befragungsergebnisse	Obligatorisch	B	Ergebnisse aus der der Selbstevaluierung der Aufsichtsratsmitglieder
D.2.2.6	Effizienzprüfung auf Basis der der Selbstevaluierung Aufsichtsratsmitglieder	Obligatorisch	C	Aufbereitete Befragungsergebnisse

4.2.3.3 Best Practices

Fragen, die in diesem Subprozess vom Aufsichtsgremium beantwortet werden sollten:

- 1) Wie bewerten die Aufsichtsratsmitglieder die Tätigkeit und die Zusammensetzung des Aufsichtsrats?
- 2) Wo werden ggf. Verbesserungspotentiale gesehen und welche Maßnahmen werden durch die Befragten vorgeschlagen?
- 3) Erfolgt eine strukturierte und anonymisierte Auswertung und Aufbereitung der Befragungsergebnisse?

Siehe A.3 als Arbeitshilfe/Checkliste für Anforderungen an die Ausgestaltung eines strukturierten Fragebogens.

Best Practice Beispiele:

- 1) Der verwendete Fragebogen wird an die besonderen Anforderungen des Unternehmens angepasst.
- 2) Die Erhebung und Auswertung der Informationen erfolgen vertraulich und anonym.
- 3) Durchführung einer online-gestützten Befragung.
- 4) Bei der Auswertung der Ergebnisse werden externe Benchmarks berücksichtigt.
- 5) Vor Beginn der Untersuchung sollte der Fragebogen den Aufsichtsratsmitgliedern zur Kenntnis gegeben und eventuelle Änderungshinweise berücksichtigt werden.

4.2.4 Subprozess 3: Strukturierte Einzelinterviews

4.2.4.1 Kurzprofil des Subprozesses

Bei der erstmaligen Durchführung einer Effizienzprüfung sowie alle 3 Jahre sollte die Fragebogenanalyse durch strukturierte Einzelinterviews ergänzt werden. Diese können persönlich oder als Telefoninterviews erfolgen. Aus Gründen der Prozesseffizienz kann in Einzelfällen die Befragung in Abstimmung mit dem Aufsichtsrat auf einen repräsentativen Teil der Aufsichtsratsmitglieder begrenzt werden.

Die in Tabelle 11 dargestellten Ereignisse können diesen Subprozess auslösen.

Tabelle 11 — Auslösende Ereignisse Subprozess 3: Strukturierte Einzelinterviews

Ereignis	Abgeleitet aus
Regulatorische Anforderung zur regelmäßigen Effizienzprüfung des Aufsichtsrats	Ziffer 5.6 DCGK Ziffer 5.1.1 PCGK Ziffer 5.6 Corporate Governance Kodex des DGRV § 25d Absatz 11 Nr. 3 KWG Empfehlung der EU-Kommission vom 15. Februar 2005 (2005/162/EG)

Dieser Subprozess kann gewöhnlich in folgender Häufigkeit durchgeführt werden:

- einmalig (initial);
- danach 3-Jahres-Zyklus.

4.2.4.2 Ablauf des Subprozesses

Dieser Subprozess enthält die in Bild 9 dargestellten Aktivitäten.

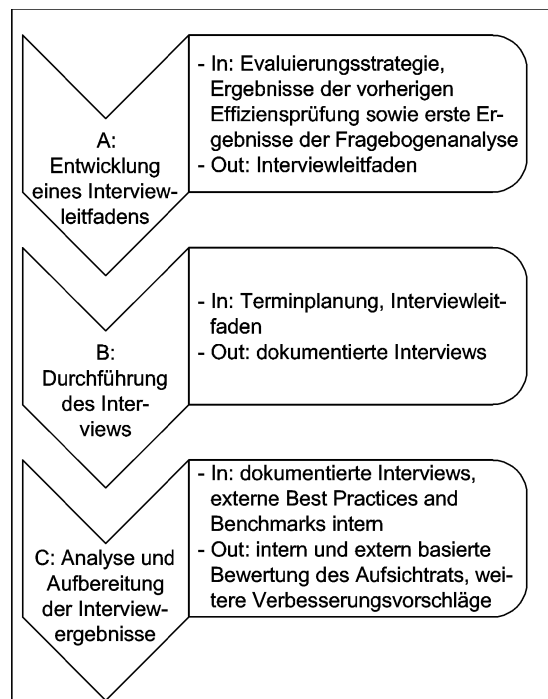


Bild 9 — Aktivitäten Subprozess 3: Strukturierte Einzelinterviews

a) Aktivität A (optional): Entwicklung eines Interviewleitfadens

Zur Durchführung des Interviews sollte ein Interviewleitfaden verwendet werden, der bereits erste Ergebnisse aus der vorangegangenen Fragebogenanalyse berücksichtigt und damit gezielte Vertiefungen einzelner Themenfelder zulässt. Der Interviewleitfaden sollte den Gesprächspartnern im Vorfeld zur Verfügung gestellt werden, um Ihnen eine angemessene Vorbereitung zu ermöglichen.

b) Aktivität B (optional): Durchführung der Interviews

Die Interviews können durch einen externen, unabhängigen Sachverständigen durchgeführt werden. Ein besonderes Augenmerk sollte dabei auf folgende Fragen gelegt werden:

- Diskussionskultur im Aufsichtsrat;
- Zusammenarbeit mit dem Vorstand.

c) Aktivität C (optional): Analyse und Aufbereitung der Interviewergebnisse

Die Interviewergebnisse sollten strukturiert und vergleichbar aufbereitet werden.

Das Ergebnis dieser Phase ist eine anonymisierte Dokumentation in der Regel in Form protokollierter Interviews.

Tabelle 12 enthält Details zu den wesentlichen Dokumenten in dieser Phase.

Tabelle 12 — Liste mit Details zu wesentlichen Dokumenten in dieser Phase (Subprozess 3: Strukturierte Einzelinterviews)

Doc-ID	Bezeichnung	Optional/ Obligatorisch	Relevant für Aktivität	Beschreibung
D.2.3.1	Ergebnisse der Fragebogenanalyse	Obligatorisch	A	Input für mögliche Anpassungen des Interviewleitfadens
D.2.3.2	Interviewleitfaden	Obligatorisch	A	Dokument zur Strukturierung und Dokumentation der Gespräche
D.2.3.3	Ergebnisse der Interviews	Obligatorisch	B	Anonymisierte Interviewdokumentation
D.2.3.4	Effizienzprüfung auf Basis der Interviews	Obligatorisch	C	Aufbereitete anonymisierte Interviewergebnisse

4.2.4.3 Best Practices

Fragen, die in diesem Subprozess vom Aufsichtsgremium beantwortet werden sollten:

- 1) Was sind die wesentlichen Herausforderungen und Risiken des überwachten Unternehmens und sind diese hinreichend in der Tätigkeit des Aufsichtsrats berücksichtigt?
- 2) Wie bewerten die Aufsichtsratsmitglieder die Tätigkeit und die Zusammensetzung des Aufsichtsrats?
- 3) Wo werden ggf. Verbesserungspotentiale gesehen und welche Maßnahmen werden durch die Befragten vorgeschlagen?
- 4) Erfolgt eine strukturierte und anonymisierte Auswertung und Aufbereitung der Interviewergebnisse?

Siehe A.4 als Arbeitshilfe/Checkliste für Aufbau und Inhalt eines strukturierten Interviewleitfadens.

Best Practice Beispiele:

- 1) Der verwendete Interviewleitfaden wird an die besonderen Anforderungen des Unternehmens angepasst.
- 2) Die Interviews werden streng vertraulich als Einzelinterviews durchgeführt.
- 3) Die Dokumentation der Interviews erfolgt ausschließlich anonymisiert.
- 4) Der Interviewleitfaden berücksichtigt die Funktion und die Rolle des befragten Aufsichtsratsmitglieds.
- 5) Der Interviewer ist neutral und verfügt über einschlägige Erfahrungen.
- 6) Es erfolgt eine Abstimmung der Interviewergebnisse mit den Ergebnissen der Fragebogenanalyse.
- 7) Der Interviewleitfaden basiert auch auf den Ergebnissen der Fragebogenanalyse und ergänzt bzw. vertieft diese.

4.2.5 Subprozess 4: Diskussion und Dokumentation der Ergebnisse

4.2.5.1 Kurzprofil des Subprozesses

Die Ergebnisse der Fragebogenanalyse und der ggf. ergänzend durchgeführten Interviews sind die Basis für einen Berichtsentwurf zur Effizienzprüfung. Sofern der Berichtsentwurf von einem externen Sachverständigen verfasst wurde, stimmt er diesen mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden ab.

Der Berichtsentwurf bildet die Grundlage für die abschließende Diskussion im Aufsichtsrat.

Die in Tabelle 13 dargestellten Ereignisse können diesen Subprozess auslösen.

Tabelle 13 — Auslösende Ereignisse Subprozess 4: Diskussion und Dokumentation der Ergebnisse

Ereignis	Abgeleitet aus
Regulatorische Anforderung zur regelmäßigen Effizienzprüfung des Aufsichtsrats	Ziffer 5.6 DCGK Ziffer 5.1.1 PCGK Ziffer 5.6 Corporate Governance Kodex des DGRV § 25d Absatz 11 Nr. 3 KWG Empfehlung der EU-Kommission vom 15. Februar 2005 (2005/162/EG)

Dieser Subprozess wird gewöhnlich in folgender Häufigkeit durchgeführt: jährlich.

4.2.5.2 Ablauf des Subprozesses

Dieser Subprozess enthält die in Bild 10 dargestellten Aktivitäten.

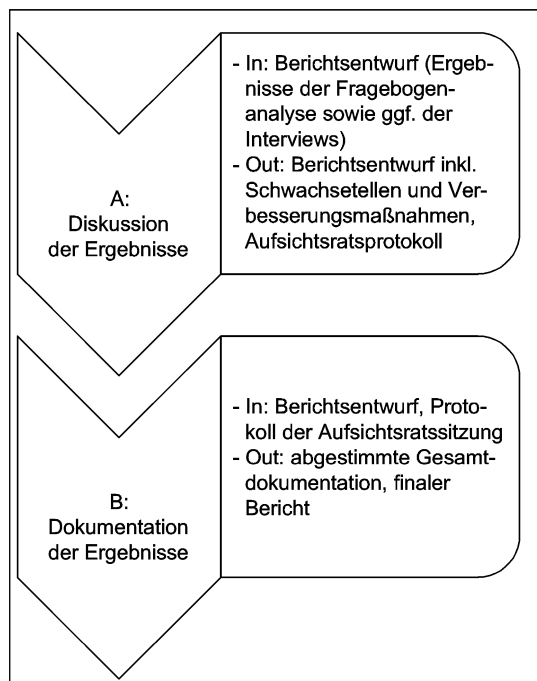


Bild 10 — Aktivitäten Subprozess 4: Diskussion und Dokumentation der Ergebnisse

a) Aktivität A (obligatorisch): Diskussion der Ergebnisse

Die Diskussion der Ergebnisse erfolgt im Rahmen einer ordentlichen Aufsichtsratssitzung, ggf. ohne den Vorstand. Die Hinzuziehung eines externen Sachverständigen kann zum Zwecke der Moderation sinnvoll sein.

b) Aktivität B (Obligatorisch): Dokumentation der Ergebnisse

Die abgestimmte Gesamtdokumentation und der finale Bericht dienen als Nachweis der Sorgfaltspflichten des Aufsichtsrats.

Tabelle 14 enthält Details zu den wesentlichen Dokumenten in dieser Phase.

Tabelle 14 — Liste mit Details zu wesentlichen Dokumenten in dieser Phase (Subprozess 4: Diskussion und Dokumentation der Ergebnisse)

Doc-ID	Bezeichnung	Optional/ Obligatorisch	Relevant für Aktivität	Beschreibung
D.2.4.1	Berichtsentwurf	Obligatorisch	A	Ergebnisse der Fragebogenanalyse sowie ggf. der Interviews
D.2.4.2	Protokoll der Aufsichtsratssitzung zur Effizienzprüfung	Obligatorisch	B	Basis für die Abschlussdokumentation
D.2.4.3	Abschlussdokumentation	Obligatorisch	B	Gesamtdokumentation der Effizienzprüfung

4.2.5.3 Best Practices

Fragen, die in diesem Subprozess vom Aufsichtsgremium beantwortet werden sollten:

- 1) Welche Schwachstellen, Verbesserungspotenziale und Handlungsempfehlungen wurden im Rahmen der Fragebogen- und Interviewanalyse identifiziert?
- 2) Wurden der Diskussionsverlauf und anderslautende Meinungen protokolliert?
- 3) Welche Maßnahmen möchte der Aufsichtsrat zur Weiterentwicklung seiner Tätigkeit ergreifen?
- 4) Wie ist der Umsetzungsstand von in früheren Effizienzprüfungen beschlossenen Maßnahmen?

Best Practice Beispiele:

- 1) Die Sitzung zur Diskussion der Ergebnisse der Effizienzprüfung wird durch einen unabhängigen Sachverständigen vorbereitet und durchgeführt.
- 2) Die Diskussion der Ergebnisse im Aufsichtsrat findet ohne den Vorstand statt.
- 3) Verbesserungsmaßnahmen werden detailliert beschrieben und ihre Umsetzung verbindlich terminiert sowie laufend überwacht.

4.3 Besetzung, Zielvereinbarung, Incentivierung und Vergütung des Vorstands

4.3.1 Allgemeines

Die Personalkompetenz des Aufsichtsrats im Hinblick auf die Besetzung des Vorstandes ist von existenzieller Bedeutung für das Unternehmen. Das aus einer Fehlbesetzung resultierende Risiko kann dessen Bestand gefährden.

Der prozessuale Ablauf der Vorstandsbesetzung stimmt weitgehend mit dem Prozess der Besetzung von Aufsichtsratsmitgliedern überein (siehe 4.1). In Bezug auf die Rollen und Verantwortlichkeiten gibt es jedoch Unterschiede (siehe Bild 11).

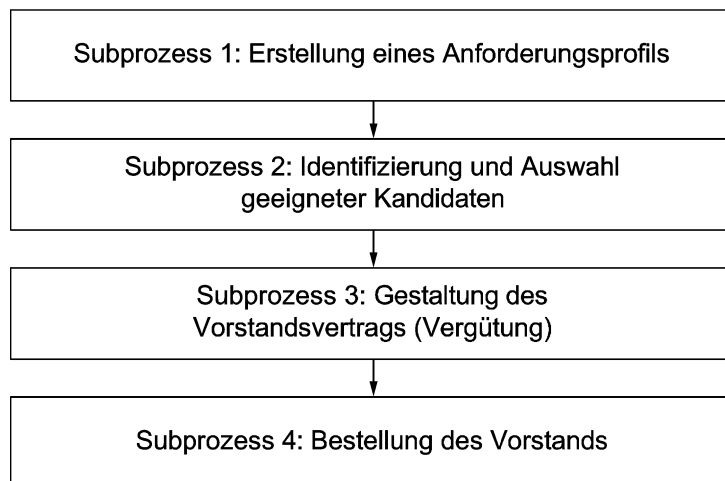


Bild 11 — Prozess Besetzung, Zielvereinbarung, Incentivierung und Vergütung des Vorstands

In der Regel bereitet ein Präsidial- bzw. Personalausschuss, der normalerweise von dem Aufsichtsratsvorsitzenden geleitet wird, den Beschluss für die Besetzung eines Vorstandspostens vor.

4.3.2 Subprozess 1: Erstellung eines Anforderungsprofils

4.3.2.1 Kurzprofil des Subprozesses

Die in Tabelle 15 dargestellten Ereignisse können diesen Subprozess auslösen.

Tabelle 15 — Auslösende Ereignisse Subprozess 3: Erstellung eines Anforderungsprofils

Ereignis	Abgeleitet aus
Beschluss zur Wiederbesetzung, Nachfolge	Amtsniederlegung, Ausscheiden Vorstandsvertrag läuft regulär aus
Abberufung des Vorstands bzw. von Vorstandsmitgliedern aus wichtigem Grund	§ 84 Absatz 3 AktG
Beschluss zur Neubesetzung	Austausch, Vergrößerung des Vorstands

Dieser Subprozess wird anlassbezogen, abhängig vom auslösenden Ereignis, durchgeführt.

4.3.2.2 Ablauf des Subprozesses

Siehe 4.1.1.

4.3.3 Subprozess 2: Identifizierung, Ansprache und Auswahl der Kandidaten

4.3.3.1 Kurzprofil des Subprozesses

Auslösende Ereignisse

Die in Tabelle 16 dargestellten Ereignisse können diesen Subprozess auslösen.

Tabelle 16 — Auslösende Ereignisse Subprozess 2: Identifizierung, Ansprache und Auswahl der Kandidaten

Ereignis	Abgeleitet aus
Nachfolgebesetzung, Neubesetzung	Auslaufen der Amtsperiode des Vorstandes, § 84 Absatz 1 AktG Langfristige Nachfolgeplanung, Ziffer 5.1.2 DCGK
Abberufung aus wichtigem Grund	Beschluss des Aufsichtsrats § 84 Absatz 3 AktG

Dieser Subprozess wird regelmäßig

- nach 5 Jahren nach Auslaufen der Amtsperiode (§ 84 Absatz 1 AktG) bzw. des Vorstandsvertrages,
- anlassbezogen bei vorzeitiger Abberufung,
- ggf. aus wichtigem Grund durchgeführt.

4.3.3.2 Ablauf des Subprozesses

Siehe 4.1.2.

Der Vorstand wird durch den Aufsichtsrat bestellt. Ein Beschluss der Hauptversammlung ist insofern nicht erforderlich. Einen Wahlvorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung gibt es nicht.

4.3.4 Subprozess 3: Gestaltung des Vorstandsvertrags (Vergütung)

4.3.4.1 Kurzprofil des Subprozesses

Die Vergütungsfrage ist von wesentlicher Bedeutung bei der Gestaltung des Vorstandsvertrages. Die Vergütung inklusive der Nebenleistungen für den Vorstand sollte angemessen, marktüblich und transparent sein und den regulatorischen Anforderungen standhalten. Der Prozess der Vertragsgestaltung umfasst neben der Definition einer Vergütungsphilosophie auch die Festlegung der Höhe der Vergütung, die Gestaltung der variablen Vergütung und die Nebenleistungen.

Die in Tabelle 17 dargestellten Ereignisse können diesen Subprozess auslösen.

Tabelle 17 — Auslösende Ereignisse Subprozess 3: Gestaltung des Vorstandsvertrags (Vergütung)

Ereignis	Abgeleitet aus
Erstbestellung des Vorstands	§ 87 Absatz 1 AktG Ziffern 4.2.2 f DCGK
Wiederbestellung des Vorstands	§ 87 Absatz 1 AktG Ziffern 4.2.2 f DCGK
Geplante Anpassungen der Vergütung in Bezug auf Höhe und System bzw. nach regelmäßiger Überprüfung u. a. im Fall der Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft.	§ 87 Absätze 1 und 2 AktG, Ziffern 4.2.2 f DCGK
Bei börsennotierten Gesellschaften: Im Fall eines Negativvotums (Vergütungssystem der Vorstände erhält keine Mehrheit) der Hauptversammlung ist eine Überprüfung des Vergütungssystems und der Höhe der Vergütung erforderlich.	§ 120 Absatz 4 AktG

Dieser Subprozess wird gewöhnlich in folgender Häufigkeit durchgeführt:

- jährliche Überprüfung;
- ad-hoc (rein ereignisgesteuert);
- Neubestellung eines Vorstands wird zum Anlass genommen, das gesamte Vergütungssystem zu überprüfen.