



Management Alliance

WHAT THE EXPERTS SAY

Ein internationaler Vergleich der Effizienzprüfung: Nutzen eine Frage des Mindsets?

Die Aufgaben und Anforderungen an Aufsichtsräte haben sich in den letzten Jahren erheblich gewandelt. In einem zunehmend komplexeren wirtschaftlichen und regulatorischen Umfeld müssen Aufsichtsräte nicht nur ihre traditionelle Überwachungsfunktion wahrnehmen, sondern auch als strategische Berater und Innovatoren agieren. Diese erweiterte Rolle wurde auch im letzten Praxisimpuls des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) betont.

Ein entscheidendes Instrument, um diese Aufgaben erfolgreich zu erfüllen, ist die richtige Zusammensetzung des Gremiums. Hierbei ist es wichtig, dass die Kompetenzen der Aufsichtsratsmitglieder heterogen und auf die unternehmerischen Herausforderungen abgestimmt sind. Die Effizienzprüfung, als Instrument der regelmäßigen Selbstevaluierung, wurde eingeführt, um diese Themen zu hinterfragen und kontinuierlich zu optimieren.

Grundsatz der Effizienzprüfung

Das übergeordnete Ziel der Effizienzprüfung im Aufsichtsrat ist es, die Qualität der Gremienarbeit zu steigern. Eine fundierte Durchführung der Effizienzprüfung soll dabei helfen, die Stärken des Gremiums zu fördern und Verbesserungspotenziale zu identifizieren, die zur Steigerung der Effektivität und Effizienz der Unternehmensführung beitragen.

Soweit die Theorie. In der Praxis jedoch zeigen sich, insbesondere im internationalen Vergleich, erhebliche Unterschiede sowohl in der Durchführung als auch in der Akzeptanz des Tools Effizienzprüfung.

Internationaler Vergleich der Effizienzprüfung im Aufsichtsrat

Je nach Land und Rechtskultur existieren deutliche Unterschiede in der Ausgestaltung und den Zielen der Effizienzprüfung. Im Folgenden werden einige international etablierte Ansätze vorgestellt, um herauszufinden, welche Methoden besonders erfolgreich sind.

1. Deutschland: Effizienzprüfung als Pflichtübung

In Deutschland sind Effizienzprüfungen von Aufsichtsräten eine etablierte Praxis, die im Einklang mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) durchgeführt wird.

Dennoch muss die Akzeptanz dieses Instruments kritisch hinterfragt werden. Häufig wird die Effizienzprüfung als Pflichtübung betrachtet, die lediglich der Erfüllung regulatorischer Vorgaben dient.

In der Praxis reicht das Spektrum von standardisierten Fragebögen bis hin zu moderierten Interviewprozessen. Dabei bleibt oft der Nutzen der Prüfung auf die kontinuierliche Weiterentwicklung des Gremiums und seiner Mitglieder hinter den tatsächlichen Potenzialen zurück. Die Effizienzprüfung wird in Deutschland primär als Erfüllung einer formalen Anforderung wahrgenommen und nicht als strategisches Instrument zur Verbesserung der Gremienarbeit.

2. Großbritannien: Effizienzprüfung als persönliches Empowerment

Der UK Corporate Governance Code fordert eine jährliche Selbstevaluierung sowie alle drei Jahre eine externe Überprüfung, um mögliche blinde Flecken zu identifizieren.

In Großbritannien liegt der Fokus auf der Eigenverantwortung der Board-Mitglieder, was sich auch im Umgang mit dem Prinzip der Effizienzprüfung widerspiegelt. Das Instrument der Effizienzprüfung wird nicht als reine Pflicht, sondern als Chance zur persönlichen Weiterentwicklung und Empowerment verstanden. Der Schwerpunkt liegt darauf, dass jedes Board-Mitglied ein Werkzeug an die Hand bekommt, um die eigene Leistung kritisch zu hinterfragen und die eigene Rolle im Gremium kontinuierlich zu optimieren.

Box-Ticking-Übungen, die lediglich der Erfüllung formaler Anforderungen dienen, werden zunehmend abgelehnt. Aufgeschlossene Vorsitzende und Chairs suchen daher bewusst nach Anbietern und Instrumenten, die ihnen dabei helfen, ein tieferes Verständnis darüber zu erlangen, wie sie ihr Board weiterentwickeln können. Sie betrachten die Effizienzprüfung nicht als bloße Formalität, sondern als einen integralen Bestandteil des kontinuierlichen Entwicklungsprozesses, der den Mitgliedern ermöglicht, ihre Leistungen zu reflektieren und sich als wertvolle Akteure im Gremium zu positionieren.

So wird die Effizienzprüfung nicht nur als eine Verpflichtung, sondern als ein fortlaufender, selbstbestimmter Prozess der Selbstoptimierung wahrgenommen, der das gesamte Gremium stärkt und eine nachhaltige Verbesserung der Governance-Strukturen fördert.

3. USA: Effizienzprüfung zur Validierung der Kompetenzen

In den USA ist die jährliche Evaluierung der Gremienarbeit bei börsennotierten Unternehmen verpflichtend, basierend auf dem Sarbanes-Oxley Act (SOX). Wie in Großbritannien gilt auch in den USA das monistische Führungsprinzip, bei dem die kontinuierliche Entwicklung der Gremienmitglieder eine zentrale Rolle spielt.

Die Effizienzprüfung in den USA fokussiert sich jedoch stärker auf die Kernaufgaben der Non-Executive-Mitglieder, insbesondere auf ihre Fähigkeit, unternehmerische Risiken zu erkennen und strategische Beratung zu leisten.

Im Vergleich zu Großbritannien und Deutschland ist der Prozess stärker an den konkreten Aufgaben der Aufsichtsräte ausgerichtet, was eine tiefere und zielgerichtetere Bewertung ihrer Kompetenzen ermöglicht.

Schlussfolgerung

Der internationale Vergleich im Umgang mit dem Instrument Effizienzprüfung zeigt, dass Deutschland in seiner stark regulatorisch geprägten Herangehensweise noch hinter den Potenzialen dieser Methodik zurückbleibt.

Die Durchführung der Effizienzprüfung als Pflichtübung reicht nicht aus, um Mehrwerte für das Gremium und das Unternehmen zu schaffen.

Es ist daher an der Zeit, sich von erfolgreichen internationalen Prozessen inspirieren zu lassen. Besonders die Chancen der Digitalisierung, wie etwa die Möglichkeiten des externen Benchmarkings und der datengestützten Analyse, bieten ein großes Potenzial, die Effizienzprüfung auf ein neues Niveau zu heben und so zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Aufsichtsräte beizutragen.

📅 30. März 2025

🌐 Management Alliance