

■ Finanzmanagement

Webbasierte Effizienzprüfung von Aufsichtsratsgremien der Stadt Frankfurt a.M.

Systematische Selbstevaluierung mit interaktivem Schulungstool

von Lars Scheider



Lars Scheider

Bankkaufmann. Assessor jur.
Anwaltliche Tätigkeit in einer Frankfurter Wirtschaftskanzlei. Seit über 10 Jahren Verwaltungsdirektor und Abteilungsleiter Beteiligungsmanagement (20.3) bei der Stadtkämmerei der Stadt Frankfurt a. M.
Verantwortung für alle Grundsatzfragen der Beteiligungssteuerung der rund 500 städtischen Beteiligungsgesellschaften.
Überörtliche Mitarbeit in Fachkreisen und Berichtsprojekten der kommunalen Spitzenverbände.



Kontakt in der KGSt:

Michael Gerstacker
0221 37689-50
Michael.Gerstacker@kgst.de

Hinweis:

Die zunehmende Bedeutung einer effizienten Konzern- und Beteiligungssteuerung ist auch Thema beim diesjährigen KGSt®-FORUM in Kassel: Die Veranstaltung mit dem Titel „Steuerung des kommunalen Konzerns – Notwendiger denn je?“ beleuchtet das Thema aus Sicht der Verwaltungsführung und des Beteiligungsmanagements.

Nähere Informationen erhalten Sie hier:

www.kgst.de/forumsdaten?eventId=116

Eine regelmäßige Effizienzprüfung der Aufsichtsratsarbeit wird nicht nur vom Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), sondern auch von zahlreichen Public Corporate Governance Kodizes und dem Kreditwesengesetz empfohlen bzw. gefordert. Sie ist ein bewährtes Instrument für das Kollegialorgan Aufsichtsrat, um die Gremienarbeit sowie die interne Kommunikation zu analysieren und zu verbessern.

Von entscheidender Bedeutung für die Verbesserung der Gremienarbeit ist dabei die Vertraulichkeit der schriftlichen Befragung der einzelnen Gremienmitglieder, z.B. bzgl. der Zufriedenheit mit der Diskussionskultur im Gremium sowie den Gremienvorlagen der Geschäftsführung.

Im Rahmen eines gemeinsamen Forschungsprojekts des Beteiligungsmanagements der Stadt Frankfurt am Main (Beteiligungsmanagement 20.3 – Stadtkämmerei) mit Prof. Dr. Ulf Papenfuß, Inhaber des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy an der Zeppelin Universität Friedrichshafen, sowie Prof. Dr. Wolff, Inhaber des Lehrstuhls für Management und Controlling an der Georg-August-Universität Göttingen, wurde der bereits vorhandene Fragebogen des Beteiligungsmanagements überarbeitet und ein Konzept für eine onlinebasierte Durchführung der Effizienzprüfung auf Basis des überarbeiteten Fragebogens erstellt. Dies erfolgte parallel zur teilweisen Neubesetzung der Aufsichtsratsgremien der Beteiligungsunternehmen der Stadt Frankfurt am Main nach der Kommunalwahl im Frühjahr 2016.

Anders als die Fragebögen bei arbeitsteilig agierenden Aufsichtsratsgremien der großen börsennotierten Aktiengesellschaften (mit Fragebögen von häufig über 40 DIN A4-Seiten) hat der Frankfurter Fragebogen lediglich rund 12 Seiten. Der Schwerpunkt der Fragebogenüberarbeitung lag darin, einzelne Aspekte des Fragebogens sowie den strukturellen Aufbau inhaltlich zu schärfen bzw. anzupassen. Zusätzlich wurden einzelne Fragen um zusätzliche Informationen und Verweise auf die jeweiligen Normen bzw. Informationsquellen (z. B. Aufsichtsratshandbuch) ergänzt.

Der Fragebogen sieht unabhängig von einzelnen Aufsichtsratscharakteristika (z.B. obligatorischer vs. fakultativer Aufsichtsrat) folgende Themenbereiche vor:

- Innere Ordnung und Organisation des Aufsichtsratsorgans,
- Sitzungsdurchführung und -protokollierung,
- Diskussions- und Arbeitskulturen innerhalb des Aufsichtsratsorgans
- Informationsversorgung der Mitglieder des Aufsichtsratsorgans,
- Aufgaben des Aufsichtsrats, Zusammensetzung und Qualifikation des Aufsichtsratsorgans,
- Arbeitsweise und Prozesse der Ausschüsse des Aufsichtsrats,
- ggf. Geschäftsführungsangelegenheiten.

Somit werden alle wesentlichen Aspekte der Arbeit des Gesamtremiums sowie möglicher Ausschüsse (z.B. Prüfungsausschüsse) der jeweiligen Beteiligungsunternehmen in struktureller und prozessualer Hinsicht systematisch berücksichtigt. Die Beantwortung des Fragebogens nimmt etwa 30 bis 45 Minuten in Anspruch. Die Ergebnisse der Effizienzprüfung werden in einem Auswertungsbericht zusammengefasst, der die wesentlichen Ergebnisse adressatengerecht aufbereitet.

Das Konzept bietet im Gegensatz zu den existierenden Ansätzen für die Durchführung von Effizienzprüfungen zahlreiche Vorteile:

- **Geringerer Administrationsaufwand für die Beteiligungsunternehmen:** Die Nutzung eines online-gestützten Ansatzes reduziert den administrativen Aufwand deutlich, da der Koordinationsaufwand zwischen den Beteiligungsunternehmen und dem Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt (z.B. Versand und Einsammeln der Fragebögen und/oder zusätzlichen Informationsmaterials) fast vollständig entfällt.

- **Vereinfachung der Effizienzprüfung für die Gremienmitglieder:** Für die Gremienmitglieder sieht das Konzept einen deutlich vereinfachten Prozess und somit eine Reduzierung des zeitlichen Aufwands vor. Die Aufsichtsratsmitglieder können zeitlich flexibel und mit jedem Endgerät (Smartphone, Laptop, etc.) an der Online-Befragung teilnehmen. Ein Abschicken des Fragebogens auf postalischem Wege entfällt. Auch stellt der Zugang zur Online-Befragung adressatengerecht sicher, dass die Gremienmitglieder nur Zugang zu solchen Fragen erhalten, die für sie von inhaltlicher Relevanz sind (z.B. durch die Unterscheidung von Gremien mit und ohne Verantwortung für Geschäftsführungsangelegenheiten oder aufgrund einer Ausschusstätigkeit). Missverständnisse und Fehlinterpretationen durch die Gremienmitglieder bei der Beantwortung der Fragen werden somit vermieden.
- **Integrierte Fortbildung der Aufsichtsratsmitglieder:** Das entwickelte Konzept sieht die Integration von zusätzlichen Informationen in die eigentliche Befragung vor (z.B. Begriffserklärungen, Hinweise auf entsprechende Ziffern im Public Corporate Governance Kodex, Verweise auf Handbücher des zentralen Beteiligungsmanagements usw.). Somit kann die Effizienzprüfung auch dazu genutzt werden, den Gremienmitgliedern wichtige Informationen und Hinweise zielgerichtet zu übermitteln, so dass die Effizienzprüfungen auch einen Fortbildungscharakter aufweisen.

Fazit:

Die webbasierte Effizienzprüfung ist gerade bei öffentlichen Unternehmen mit Blick auf die typische Zusammensetzung ihrer Aufsichtsgremien mit demokratisch legitimierten Akteuren sowie weiterer Berufsgruppen ein besonders chancenreicher Ansatz, der mit einem sinnvollen Aufwand-Nutzen-Verhältnis einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Gremienarbeit liefern kann.