

**Deloitte.**

Zukünftiger Rahmen  
der Corporate Governance  
Deloitte Governance Framework



Wer sich für das Thema Corporate Governance interessiert, durchlebt im Moment turbulente Zeiten. Die Entwicklungen der letzten zehn Jahre führten zur Veröffentlichung zahlloser Artikel und Research-Berichte, die sich mit den verschiedenen Aspekten der Unternehmensführung beschäftigen, wie z.B. der Rolle des Verwaltungsrats, der Vergütung der Führungskräfte, der Strategieüberwachung usw. Aber die Fachliteratur behandelt diese Themen nur selten aus ganzheitlicher Sicht unter Einbeziehung aller Governance-Strukturen.

Folglich stellen sich vielen Verwaltungsräten nach wie vor mehrere Grundfragen, darunter:

- Welche Rolle spielt der Verwaltungsrat im Corporate-Governance-Programm eines Unternehmens, und wie unterscheidet diese sich von der Rolle der Geschäftsleitung?
- Womit sollten wir uns hauptsächlich beschäftigen?
- Die Einhaltung der Gesetze und Vorschriften ist ein wichtiger Ausgangspunkt, aber wie positionieren wir den Verwaltungsrat als strategischen Partner der Geschäftsleitung?
- Was genau sollten wir in den kritischen Bereichen der Beaufsichtigung wie z.B. Strategie und Risiko unternehmen?
- Welche Verbindungen bestehen zwischen der Arbeit der Ausschüsse und der Arbeit des gesamten Verwaltungsrats und worin unterscheidet sie sich?

Erhebungen und Untersuchungen über Verwaltungsratsmitglieder deuten auf Frustration in den Verwaltungsräten hin. Diese Frustration wird von vielen Führungskräften geteilt. Die meisten begrüßen es, dass ihr Verwaltungsrat nun intensiver geprüft wird als je zuvor, tun sich aber schwer, wenn es darum geht, dem Verwaltungsrat die notwendigen Informationen vorzulegen, damit er seiner Aufsichtspflicht nachkommen und gleichzeitig das Unternehmen voranbringen kann. Mehrere CEOs haben uns bereits um Hilfe gebeten, um das richtige Gleichgewicht zu finden, da sie fürchteten, ihr Verwaltungsrat könnte unter einer ‚Paralyse durch Analyse‘ leiden.

### Vorstellung des Deloitte Governance Frameworks

Der Governance-Rahmen von Deloitte ermöglicht eine ganzheitliche Sicht der Corporate Governance. Dieser Rahmen bildet die Basis für die Instrumente, die Verwaltungsräten und Führungskräften helfen, potenzielle Gelegenheiten zur Verbesserung der Effektivität und der Effizienz umgehend zu erkennen.

Bevor wir uns mit dem Potenzial des Governance-Rahmens beschäftigen, sollten wir darauf eingehen, was er nicht ist.

- **Er hat keinen Vorschriftcharakter.**

Die hier vorgestellten Konzepte sollten an die jeweiligen Verhältnisse des Unternehmens angepasst werden. Die aufsichtsrechtlichen und gesetzlichen Auflagen sind von Branche zu Branche verschieden, und die Anforderungen können sich je nach der Eigentümerstruktur und den Erwartungen der Interessengruppen in jedem Unternehmen unterscheiden. Mit einfachen Worten: Es gibt keinen Patentansatz für ein System, das so komplex und verflochten ist wie die Corporate Governance.

- **Sie ersetzt nicht die bestehenden Systeme der internen Governance.** Statt Modelle wie diejenigen im Zusammenhang mit dem Unternehmensrisiko, der Compliance und internen Kontrollen der Finanzberichterstattung zu ersetzen, soll der Rahmen diese unterschiedlichen Modelle miteinander verbinden, sodass sich ein Gesamtbild der Tätigkeiten ergibt, die das Governance-System eines Unternehmens bilden. Außerdem schafft der Rahmen eine hilfreiche Konstruktion für die Definition der Rollen und Aufgaben — einschließlich derjenigen des Verwaltungsrats — innerhalb der verschiedenen Modelle.

- **Er ist kein Instrument zur Bewertung der Einhaltung gesetzlicher oder aufsichtsrechtlicher Vorschriften.** In jedem Bestandteil der Governance gibt es spezifische Auflagen für die Geschäftsleitung und die Verwaltungsräte. Daher ist die Einhaltung der Gesetze ein Bestandteil des Rahmens. Die vorgestellten Konzepte gehen jedoch über die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften hinaus und umfassen Merkmale eines wirkungsvollen Governance-Programms.

### Bestandteile der Corporate Governance

Allen Elementen des Rahmens liegt die *Corporate-Governance-Infrastruktur* zugrunde (wie im Deloitte Governance Framework in Abbildung 1 dargestellt). Die Governance-Infrastruktur ist die Zusammenfassung der Governance-Betriebsmodelle — Mitarbeiter, Prozesse und Technologien —, die die Geschäftsführung als Richtschnur der laufenden Tätigkeiten des Unternehmens eingerichtet

hat, und der eingesetzten Prozesse, um Informationen zu sammeln und dem Verwaltungsrat und den externen Interessengruppen vorzulegen. Dies wird veranschaulicht durch das blaue Band, das den gesamten Rahmen umschließt.

Die Rolle des Verwaltungsrats in den Betriebsmodellen, die die Corporate-Governance-Infrastruktur bilden, kann von der eines Beobachters bis hin zu der eines aktiven Beteiligten an den Prozessen selbst reichen. Die Zuständigkeit des Verwaltungsrats für die Überwachung der verschiedenen Elemente ist im Rahmen als eine flexible Abdeckung dargestellt, wobei das Ausmaß der Beteiligung des Verwaltungsrats am betreffenden Betriebsmodell abnimmt, je weiter man sich nach unten bewegt. Gemäß Deloitte's Grundsätzen für den Aufbau eines risikointelligenten Unternehmens (Risk Intelligent Enterprise™) bilden Risiko und Kultur den Kern des Rahmens und beeinflussen die Wirksamkeit aller Bestandteile der Governance.

### Wie wurde der Rahmen entwickelt?

Der Rahmen ist das Ergebnis eines dreijährigen Prozesses, zu dem viele Fachspezialisten von Deloitte beigetragen haben. Neben unserer praktischen Audit-Erfahrung flossen die Beiträge von Fachleuten verschiedener Disziplinen wie z.B. strategische Planung, Vorstandsvergütung, Unternehmens-Compliance, Unternehmens-Risikomanagement und aufsichtsrechtliche Angelegenheiten in die Ausarbeitung des Rahmens ein. Außerdem stimmen sich unsere Senior-Partner aus allen Unternehmensbereichen jeden Tag mit Verwaltungsräten und deren Ausschüssen ab — oft unter schwierigsten Umständen. Der Entwicklungsprozess des Rahmens ermöglichte es, das gemeinsame Wissen dieser Fachleute zusammenzutragen und es so aufzubereiten, dass Unternehmen und Verwaltungsräte ein umfassenderes Bild davon haben.

Nachdem die ersten Versionen des Rahmens vorlagen, wandte sich das Deloitte Center for Corporate Governance an die Governance-Fachwelt. Wir baten um Reaktionen von Verwaltungsratsmitgliedern, Führungskräften, Rechtsanwälten, Akademikern und Governance-Experten. Wir stellten Fragen wie: Was erscheint richtig an diesem Rahmen? Was fehlt? Wie lässt er sich verbessern? Ist dies grundsätzlich etwas, was Verwaltungsräte brauchen?

Der Rahmen wurde mehrfach überarbeitet, und unsere Arbeit ist noch nicht beendet. Unser Ziel ist es, den Rahmen entsprechend den wechselnden Erwartungen und Sichtweisen der Unternehmens-Governance weiterzuentwickeln.

Was bestimmte Bestandteile (in der unteren Hälfte des Rahmens) anbelangt, kann man sich die Aufgabe des Verwaltungsrats als eine aktive Überwachung vorstellen, wobei der Verwaltungsrat die vorhandenen Betriebsmodelle kennt und feststellt, ob diese Modelle angemessen gestaltet und finanziert werden, das Ergebnis und im Prozess aufgetretene Probleme überwacht werden usw. Aus unserer Sicht fallen bei den meisten Unternehmen vier Elemente des Governance-Systems in diese Kategorie — Programme, die eine Kontrolle über Planung, Betrieb und Berichtswesen (sowohl intern als auch extern) sowie Compliance und Risikomanagement<sup>2</sup> eines Unternehmens bieten.

Die Überwachungsziele und -tätigkeiten des Verwaltungsrats in Bezug auf die einzelnen Elemente sind i.A. recht ähnlich und bestehen z.B. in der Kenntnis der Betriebsmodelle des Unternehmens, der Abwägung ihrer Angemessenheit in Anbetracht der Umstände und der Prüfung der Ergebnisse. Die gleichen Ziele und Aktivitäten gelten für die Tätigkeiten des Verwaltungsrats in Bezug auf die zugrundeliegende Infrastruktur jedes einzelnen Elements an der Spitze des Rahmens.

Die obere Hälfte des Rahmens betrifft Bereiche des Governance-Systems, wo der Verwaltungsrat i.A. eine höhere Verantwortung trägt. Normalerweise reicht die bloße Kenntnis und Überwachung der Betriebsmodelle des Unternehmens in diesen Bereichen durch den Verwaltungsrat nicht aus. Der Verwaltungsrat ist entweder aufgrund spezifischer gesetzlicher oder aufsichtsrechtlicher Anforderungen oder aufgrund der gestiegenen Erwartungen der Interessengruppen ein aktiver Bestandteil des Prozesses. Mit diesen Governance-Elementen sind mehrere spezifische Pflichten und Entscheidungen verbunden, die nicht an die Geschäftsleitung des Unternehmens delegiert werden können. Zwar werden manche Unternehmen eine andere Aufteilung vornehmen, doch typischerweise gehören folgende Bestandteile der Governance durch den Verwaltungsrat zu dieser Kategorie: *Governance* (was sich in diesem Zusammenhang auf die Struktur und Zusammensetzung des Verwaltungsrats bezieht), *Strategie*, *Performance*, *Integrität*, *Talent* und *Risk Governance (Risikobeherrschung)*<sup>1</sup>.

Abbildung 1: Das Deloitte Governance Framework



Der Verwaltungsrat verfügt über Schlüsselziele und -tätigkeiten für jedes einzelne Governance-Element, die unseres Erachtens wie folgt beschrieben werden können:

- **Governance.** Um seinen eigenen Verpflichtungen nachzukommen, führt der Verwaltungsrat Strukturen und Prozesse ein, die u.a. die Perspektiven von Anlegern, Regulierungsbehörden und der Geschäftsleitung berücksichtigen. Der Verwaltungsrat wählt seine Mitglieder und den/die Vorsitzenden im Rahmen eines umfassenden, unabhängigen und durchdachten Prozesses aus, der an die Unternehmensstrategie angepasst ist.
- **Strategie.** Der Verwaltungsrat berät die Geschäftsleitung bei der Entwicklung von Strategieschwerpunkten und -plänen, die sich mit der Mission des Unternehmens und den besten Interessen der Anspruchsgruppen decken und eine geeignete kurz-, mittel- und langfristige Ausrichtung haben. Des Weiteren überwacht der Verwaltungsrat aktiv die Durchführung genehmigter Strategiepläne durch die Geschäftsleitung sowie die Transparenz und Angemessenheit der internen und externen Kommunikation von Strategieplänen.
- **Performance.** Der Verwaltungsrat prüft und genehmigt die Unternehmensstrategie, die operativen Pläne und die Finanzpläne. Darüber hinaus prüft er die Ausführung durch die Geschäftsleitung gegenüber bestehenden Budgets und die Übereinstimmung mit strategischen Zielen des Unternehmens.
- **Integrität** Der Verwaltungsrat bestimmt die ethische Ausrichtung des Unternehmens und beteiligt sich aktiv an Programmen zur Förderung der Einhaltung gesetzlicher und aufsichtsrechtlicher Bestimmungen und angemessener Offenheits-, Integritäts- und Ethikstandards im gesamten Unternehmen.
- **Talent.** Der Verwaltungsrat wählt, bewertet und vergütet den CEO und beaufsichtigt die Talentprogramme des Unternehmens, darunter

insbesondere diejenigen im Zusammenhang mit der Unternehmensführung und potenziellen Nachfolgern des CEO. Der Verwaltungsrat macht klare Aussagen über die Vorstandsvergütung und Nachfolgeentscheidungen.

- **Risk Governance.** Der Verwaltungsrat kennt und überwacht in angemessener Weise die strategischen, operativen, finanziellen und Compliance-Risiken des Unternehmens und arbeitet mit der Geschäftsleitung bei der Festlegung der Risikobereitschaft und -toleranzen und der Abstimmung mit strategischen Prioritäten zusammen.

Nachfolgend ein Beispiel, das zeigt, wie die Tätigkeiten des Verwaltungsrats in Bezug auf die Bestandteile des Rahmens zusammenhängen: Manche Verwaltungsratsmitglieder sind der Meinung, dass die wichtigste Rolle des Verwaltungsrats die Auswahl des CEO sei. Auf diese Weise beaufsichtigt der Verwaltungsrat einen Managementprozess nicht nur, sondern leitet ihn auch selbst. Dies zeigt den Unterschied zwischen den unteren und den oberen Bestandteilen des Rahmens. Der Verwaltungsrat kann die Auswahl des CEO nicht an die Geschäftsleitung delegieren. Dies fällt in den Bereich *Talent*, der Bestandteil der *Governance durch den Verwaltungsrat* ist. Allerdings können talentbezogene Entscheidungen zum größten Teil an die Geschäftsleitung delegiert werden — was üblicherweise auch der Fall ist. Dies ist die *Corporate-Governance-Infrastruktur*, die unterhalb des Elements ‚Talent‘ zu finden ist. Die Rolle des Verwaltungsrats in der Beaufsichtigung der Talent-Infrastruktur, die z.B. von der Geschäftsleitung ausgewählte Anreize und Vergütungspläne für Mitarbeiter betrifft, entspricht einer aktiven Überwachung. Der Verwaltungsrat muss die Governance-Betriebsmodelle und deren Auswirkungen und Ergebnisse verstehen.

<sup>1</sup> Siehe ‚Im Zentrum: Risiko und Kultur‘ für weitere Angaben zur Risikokomponente des Rahmens

### Im Zentrum: Risiko und Kultur

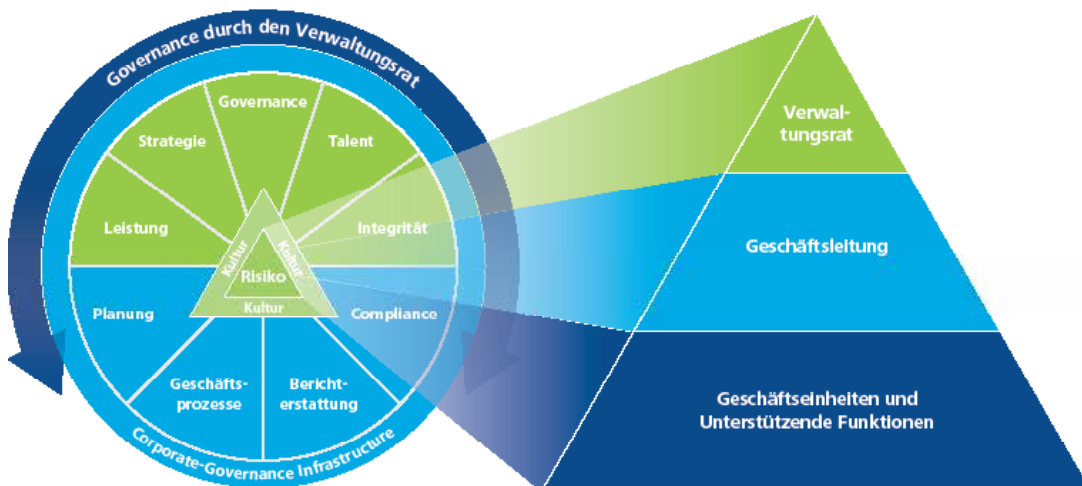
Die weltweite Finanzkrise hat einen aktiven Dialog über die Einbeziehung des Verwaltungsrats in risikoreiche strategische und operative Entscheidungen durch die Geschäftsführung ausgelöst. Ebenso haben sich Beobachter über die Kultur von Unternehmen gewundert, die erhebliche, für das Unternehmen existenzgefährdende Risiken eingingen. Gemäß den Grundsätzen der Deloitte Risk Intelligence-Methoden bildet die Überwachung des Risikos und der Kultur den Kern des Deloitte Governance Framework. Wenn sie richtig gehandhabt werden, sind die Risikoüberwachung und die zugrundeliegende Unternehmenskultur keine eigenständigen Prozesse. Risikodaten sind der Kern eines effektiven Corporate-Governance-Rahmens — und die Grundlage für alles, was der Verwaltungsrat und die Geschäftsführung tun, um das Unternehmen richtig zu leiten. (Weitere Informationen über das risikointelligente Unternehmen und das risikointelligente Prisma in Abbildung 2 entnehmen Sie bitte [www.deloitte.com/us/riskprism](http://www.deloitte.com/us/riskprism).)

Der Erfolg eines Unternehmens hängt zu einem großen Teil davon ab, wie klug es Risiken eingeht und wie effektiv es mit seinen Risiken umgeht, und dies alles im Kontext der vorherrschenden Unternehmenskultur. Da die Verwaltungsräte eine aktivere Rolle in der Risikoüberwachung spielen, wird es für ihre Mitglieder immer wichtiger, die Probleme in den Griff zu bekommen, die die strategische Entscheidungsfindung und den langfristigen Erfolg betreffen.

Aus unserer Sicht muss an der Spitze der Governance-/ Managementpyramide angesetzt werden, indem der Verwaltungsrat und die Führungskräfte die Risikobereitschaft und -toleranzen des Unternehmens festlegen und die Philosophie, den Rahmen, die Instrumente und die Methoden einführen, die den Ansatz an das Risikomanagement auf allen Ebenen und für jede Funktion im Unternehmen bestimmen. Jeder wird in gewissem Maße zum Risikoanalysten und achtet auf Hinweise auf Veränderungen der Reputation oder Faktoren, die die Reputation beeinflussen. Je besser jeder versteht, wohin sich das Unternehmen bewegt und wie es seine Ziele erreichen will, desto besser erkennt er potenzielle „Strategiekiller“. Das gilt auch für den Verwaltungsrat. Die wichtigste Aufgabe des Verwaltungsrats bei der Ausführung seiner Pflichten in Bezug auf die einzelnen Bestandteile der Governance durch den Verwaltungsrat ist die Erkennung der inhärenten Risiken und der Möglichkeiten der Geschäftsleitung zur Überwachung, Bewertung und Verminderung derselben.

Die meisten Beobachter sind sich einig darüber, dass der Verwaltungsrat eine klare Verantwortung dafür trägt, mit den Maßnahmen der Geschäftsleitung im Bereich Unternehmens-Risikomanagement vertraut zu sein. Dies beinhaltet eine eingehende Prüfung der vom Unternehmen bereitgestellten Mittel, der Eignung und Positionierung von Risikobeauftragten wie dem Chief Risk Officer und des Ergebnisses solcher Prozesse.

Abbildung 2: Verbindung des Governance-Rahmens mit dem risikointelligenten Unternehmen



In dieser Hinsicht besteht kein großer Unterschied zwischen der Überwachung des Risikomanagements durch den Verwaltungsrat und der Überwachung anderer Governance-Infrastrukturen und -Betriebsmodelle wie z.B. die Prüfung der finanziellen Entwicklung oder von Ethik- und Compliance-Programmen. Der Verwaltungsrat kann dieser Aufgabe effektiver gerecht werden, wenn er sich Klarheit darüber verschafft, inwiefern sich die Risikoprogramme des Unternehmens — einschließlich seiner eigenen Risk-Governance-Maßnahmen — mit Deloitte's neun Grundsätzen für den Aufbau eines risikointelligenten Unternehmens decken. (Siehe Seite 8, 'Putting risk in the comfort zone: Nine principles for building the Risk Intelligent Enterprise', [www.deloitte.com/us/9principlesofrisks](http://www.deloitte.com/us/9principlesofrisks).)

Dies ist jedoch nicht die einzige Aufgabe des Verwaltungsrats im Bereich der Risikoüberwachung. Die Erwartungen an den Verwaltungsrat waren noch nie so hoch, und in manchen Fällen führt dies zu neuartigen oder erweiterten aufsichtsrechtlichen Anforderungen. Diese höheren Anforderungen betreffen z.B. die Rolle des Verwaltungsrats bei der Festlegung der Risikobereitschaft und der Risikotoleranzen, die Erkennung und Überwachung kritischer Risiken (ungeachtet ihrer Ursache) und die Bereitstellung angemessener Mitteilungen über solche Risiken für die Interessengruppen. Was die Bestandteile der Governance anbelangt, spielen Verwaltungsräte z.B. eine wichtige Rolle bei der Prüfung strategischer Risiken einschließlich Risiken für die Strategie (die dazu führen könnten, dass sie versagt) und Risiken der Strategie (die aus der erfolgreichen Einführung von Strategieplänen resultieren könnten).

Daher fügt ein Verwaltungsrat seine *Risikoüberwachungs-Tätigkeiten* (im Zentrum des Rahmens in Abbildung 1) oft in diese beiden Bereiche ein: Überwachung der Unternehmens-Risikoprogramme (Risikomanagement) und Überwachung kritischer Risiken und Risikoentscheidungen (Risk Governance). Die Kompetenzen, Informationen und Betriebsmodelle der beiden Bereiche können unterschiedlich sein, aber sie hängen mit Sicherheit zusammen.

Verwaltungsräte sollten stets die *Risikokultur* beachten. Das Risikomanagement ist unausweichlich mit der Kultur des Unternehmens verbunden, die sich in dessen Werten, der Motivation der Mitarbeiter und den Entscheidungsprozessen manifestiert. Der Verwaltungsrat beeinflusst z.B. das Anreiz- und Entlohnungssystem, die Leistungssysteme und die Rechenschaftspflichten der Führungsebene. Außerdem gibt der Verwaltungsrat die Richtung vor, was das Risikomanagement durch Risk Governance und Berichtsprotokolle, Erwartungen an das Verhalten und ethische Standards sowie die Genehmigung von Mitteln für den Ausbau der Risikomanagement-Fähigkeiten betrifft.

Das Konzept 'Tone at the Top' ist mit Sicherheit nicht neu. Aber den richtigen Ton zu treffen, der eine hinreichende Struktur für ethische Entscheidungen bietet, aber weder die Innovation noch eine intelligente Risikobereitschaft einschränkt, ist für viele Unternehmen ein schwer erreichbares Ziel, vor allem in einem schwierigen konjunkturellen Umfeld. Ohne eine ausgeprägte Kultur der Verantwortung würde ein Governance-Programm jedoch noch eher scheitern. (Für weitere Informationen zur Risikokultur, siehe 'Cultivating a Risk Intelligent Culture: Understand, measure, strengthen, and report', [www.deloitte.com/us/riskintelligentculture](http://www.deloitte.com/us/riskintelligentculture).)

### Grundsätze der Risikointelligenz

Deloitte's Modell des risikointelligenten Unternehmens stützt sich auf neun Grundsätze. Im Rahmen der Beaufsichtigung der Risikoprogramme des Unternehmens umfasst die Aufgabe des Verwaltungsrats aus unserer Sicht mindestens ein Verständnis der Art und Weise, wie die Geschäftsleitung Programme im Einklang mit diesen Grundsätzen umgesetzt hat. Der Verwaltungsrat sollte außerdem in Erwägung ziehen, inwieweit die Politiken und Maßnahmen auch Grundsätze berücksichtigen, die Leitungsgremien betreffen; diese sind mit einem Sternchen gekennzeichnet.

1. Eine einheitliche Risikodefinition, die sowohl Werterhaltung als auch Wertschöpfung betrifft, wird im gesamten Unternehmen durchweg benutzt.\*
2. Unternehmensweit wird ein einheitlicher Risikorahmen, der sich auf geeignete Standards stützt, zum Management von Risiken eingesetzt.
3. Die Schlüsselrollen, -zuständigkeiten und -autoritäten im Zusammenhang mit dem Risikomanagement sind im Unternehmen klar definiert und beschrieben.\*
4. Es besteht eine einheitliche Risikomanagement-Infrastruktur, die die Geschäftseinheiten und -funktionen bei der Ausführung ihrer risikobezogenen Aufgaben unterstützt.
5. Die Leitungsorgane (Verwaltungsräte, Prüfungs- und Risikoausschüsse usw.) haben hinreichenden Einblick in angemessen transparente Risikomanagementpraktiken des Unternehmens, um ihrer Verantwortung nachkommen zu können.\*
6. Die Geschäftsleitung trägt die primäre Verantwortung für die Konzeption, Umsetzung und Weiterführung eines effektiven Risikoprogramms.
7. Die Geschäftseinheiten sind verantwortlich für die Leistung ihres Geschäfts und das Management der Risiken, die sie innerhalb des von der Geschäftsleitung vorgegebenen Risikorahmens eingehen.
8. Bestimmte Abteilungen, darunter Personal, Finanzen, IT, Steuern und Recht, haben einen beherrschenden Einfluss auf das Geschäft und unterstützen die Geschäftseinheiten, was das Risikoprogramm des Unternehmens anbelangt.
9. Bestimmte Abteilungen, darunter Innenrevision, Risikomanagement und Compliance, bieten eine objektive Bestätigung sowie eine Überwachungs- und Berichtsfunktion in Bezug auf die Effektivität des Risikoprogramms eines Unternehmens gegenüber den Leitungsgremien und der Geschäftsleitung.\*





### Rolle der Verwaltungsratsausschüsse

Da Ausschüsse immer wichtiger für die Tätigkeit des Verwaltungsrats werden, kann das Deloitte Governance Framework dazu beitragen, dass wichtige Aufgaben des Verwaltungsrats nicht übergangen werden. Der Verwaltungsrat könnte zunächst eine Bestandsaufnahme der wichtigen Aufgaben jedes Bestandteils der Governance durchführen (s.u. „Bewertung der Wirksamkeit“) und anschließend festlegen, mit welchen Aufgaben ein Verwaltungsratsausschuss betraut werden sollte, und welche am besten vom gesamten Verwaltungsrat übernommen werden. Solange die Beaufsichtigung sowohl der Bestandteile der Infrastruktur als auch der Governance durch den Verwaltungsrat entweder durch einen Ausschuss oder den gesamten Verwaltungsrat durchgeführt wird, können die Verwaltungsratsmitglieder sicher sein, dass wichtige Verantwortungen abgedeckt sind. Natürlich ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Verwaltungsratsausschüsse in umfassender und transparenter Weise mit dem gesamten Verwaltungsrat kommunizieren.

Die Risikoüberwachung durch den Verwaltungsrat ist ein einzigartiges Beispiel für eine Zusammenarbeit zwischen den Ausschüssen und dem Verwaltungsrat. Die Übertragung der Verantwortung für die Überwachung des Risikomanagements auf Unternehmensebene an den Prüfungs- oder den Risikoausschuss ist gängige Praxis. Neben der Gewährleistung, dass der gesamte Verwaltungsrat über die Überwachungstätigkeit und die Beratungen auf Ausschussebene angemessen informiert wird, ist es für den Ausschuss ratsam, sich an der Überwachung der maßgeblichen Risiken — die i.A. zur Kategorie der strategischen Risiken zählen — zu beteiligen und sich auf jeder Sitzung mit diesem Thema zu beschäftigen. Andere wichtige Tätigkeiten im Bereich der Risk Governance wie z.B. die Beratung der Geschäftsleitung und die Zusammenarbeit bei der Bestimmung der Risikobereitschaft des Unternehmens sind möglicherweise allzu grundlegende Fragen, um nur auf Ausschussebene diskutiert zu werden. Der Verwaltungsrat in seiner Gesamtheit dürfte eine weitaus umfassendere Sichtweise und Erfahrung in die Diskussion über maßgebliche Risiken und Risikobereitschaft einbringen können.

### Bewertung der Wirksamkeit

Ziel der Einführung des Deloitte Governance Framework war es, Unternehmen in die Lage zu versetzen, die Bereiche ihres Governance-Programms herauszuarbeiten, die möglicherweise seiner Aufmerksamkeit bedürfen. Um dies zu erreichen, haben wir für jeden Bereich der Governance durch den Verwaltungsrat ein Modell erstellt. Die Modelle haben keinen Vorschriftcharakter; vielmehr soll jeder Verwaltungsrat seinen eigenen Ansatz an die Tätigkeiten und Merkmale des Rahmens verfolgen. Die Modelle sollen eine Vorstellung einer effektiven Governance vermitteln, um den Verwaltungsrat zum Nachdenken über den Stand seines Programms anzuregen.

Zum besseren Verständnis der Modelle kann es hilfreich sein, sich die einzelnen Bestandteile des Rahmens als eine Kiste vorzustellen. In der Kiste sind Dinge, die ein Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung benötigen, um eine effektive Überwachung aufzubauen.

Möglicherweise sind darin Tätigkeiten enthalten, die gesetzlich oder satzungsgemäß vorgeschrieben sind. Darüber hinaus gibt es gemeinsame oder Führungspraktiken, die dazu beitragen können, das Programm effektiv zu machen. Das Modell soll die Anforderungen und die Führungspraktiken innerhalb von vier verschiedenen Bereichen, den so genannten „Attributen“, miteinander verbinden. Diese sind notwendig für eine effektive Überwachung der Bestandteile der Governance durch den Verwaltungsrat.

- Kompetenzen und Wissen
- Prozess
- Informations-
- Verhalten

Zur Veranschaulichung ist in Abbildung 3 das Modell für das Talent-Element dargestellt.

### Abbildung 3: Modell der Talentüberwachung

Zielsetzung: Ein effektiver Verwaltungsrat wählt, bewertet und vergütet den CEO und beaufsichtigt die Talentprogramme des Unternehmens, darunter insbesondere diejenigen im Zusammenhang mit der Unternehmensführung und potenziellen Nachfolgern des CEO. Der Verwaltungsrat macht klare und konforme Aussagen über die Vorstandsvergütung und Nachfolgeentscheidungen.

Attribute	Ein gut funktionierender Verwaltungsrat weist Folgendes auf:
Kompetenzen und Wissen	Der Verwaltungsrat kennt die Attribute erfolgreicher Führungskräfte und weiß, wie er sie auf das Unternehmen und dessen Strategiepläne anwendet, hat Erfahrung mit dem Aufbau von Führungs-Pipelines in Unternehmen ähnlicher Größe und kennt den Aufbau der Vergütungspläne des Unternehmens und deren inhärente Risiken.
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er ernennt den CEO und beaufsichtigt die Entwicklung, die Zielsetzungen und die Vergütung des CEO</li> <li>• Er genehmigt und überwacht die Performancekennzahlen für die leistungsabhängige Vergütung des CEO</li> <li>• Er beaufsichtigt die Vergütung des CEO und die Offenlegung der Vorstandsvergütung gegenüber den Interessengruppen.</li> <li>• Er gewährleistet die Aufstellung von Plänen für die Regelung der Nachfolge in der Geschäftsleitung mit verschiedenen Szenarien</li> <li>• Er arbeitet mit der Geschäftsleitung zusammen, um für das Unternehmen eine Vergütungspolitik zu entwickeln und einzuführen</li> <li>• Er trifft sich regelmäßig mit der Unternehmensführung einschließlich der Risiko- und der Personalabteilung, um die Vergütungspläne des Unternehmens, die Talent-Pipeline und die zugrunde liegenden Risiken zu erfassen</li> <li>• Er verfolgt die Erwägungen externer Interessengruppen bezüglich der Geschäftsleitung und Vergütung</li> </ul>
Information	Er holt unabhängige Einschätzungen und Vergleichswerte vergleichbarer Unternehmen in Bezug auf von der Geschäftsleitung angebotene Vergütungspläne ein, hat Zugang zu und erhält regelmäßige Berichte zu Vergütungsplänen einschließlich Innenrevisionsberichte und anderer Berichte und beobachtet die Entwicklungen auf dem Markt.
Verhalten	Der Verwaltungsrat übernimmt die Verantwortung für die Entwicklung des CEO, unterstützt und berät den CEO entsprechend und knüpft und pflegt Beziehungen zu anderen Führungskräften und insbesondere potenziellen Nachfolgern des CEO.

Das Modell versucht zunächst, die Ziele des Governance-Programms des Verwaltungsrats für den Bereich in einer allgemeinen Einleitung zu definieren:

*„Ein effektiver Verwaltungsrat wählt, bewertet und vergütet den CEO und beaufsichtigt die Talentprogramme des Unternehmens, darunter insbesondere diejenigen im Zusammenhang mit der Unternehmensführung und potenziellen Nachfolgern des CEO. Der Verwaltungsrat macht klare und konforme Aussagen über die Vorstandsvergütung und Nachfolgeentscheidungen.“*

Das genannte Beispiel nennt Möglichkeiten dafür, wie effektive Verwaltungsräte dieses Ziel erreichen können. Innerhalb des Bereichs Kompetenzen und Wissen ist z.B. anerkannt, dass der Verwaltungsrat — in seiner Gesamtheit — über ausreichende Erfahrung mit Verhaltens- und Organisationsmethoden verfügt, um seinen Verantwortlichkeiten in diesem Bereich

wirksam nachzukommen. So wären z.B. Kenntnisse über Führungsprinzipien, die strategischen Pläne des Unternehmens, die Vergütungspläne und -trends usw. notwendig, um die Aufgaben des Verwaltungsrats bei der Beaufsichtigung des Talent-Bereichs effektiv auszuführen.

Eine umfassende Beurteilung, die vom Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung in eher informeller Weise durchgeführt werden kann, würde einen Vergleich der Kompetenzen und des Wissens des Verwaltungsrats mit dem Modell beinhalten. Dabei würde der aktuelle Stand als hoch (d.h. der Verwaltungsrat wäre in diesem Bereich vorbildhaft), niedrig (der Verwaltungsrat hätte Wissenslücken in diesem Bereich) oder mittelmäßig (akzeptables Wissensniveau, aber die weitere Entwicklung sollte im Auge behalten werden) eingestuft werden.



Eine solche schnelle Bewertung stellt aber nicht den Abschluss des Engagements des Verwaltungsrats für die kontinuierliche Verbesserung dar. Vielmehr ist sie erst der Anfang. Gestützt auf die umfassende Beurteilung anhand des Modells können Verwaltungsrat und Geschäftsleitung spezifische Bereiche ihrer aktuellen Governance-Programme aufzeigen, um die sie sich weiter kümmern müssen. Auf diese Weise können Verwaltungsräte vermeiden, dass im Rahmen der Beurteilungen alles auf einmal untersucht wird, was eine übermäßige und oft unnötige Belastung darstellen kann.

### Einstieg

Angesichts der gestiegenen aufsichtsrechtlichen Auflagen und intensiveren Prüfungen des Verwaltungsrats streben Unternehmen einen gemeinsamen, ganzheitlichen Rahmen an, auf dessen Grundlage die Verwaltungsräte kritische Prozesse und Tätigkeiten einführen und bewerten

können. Der hier vorgestellte Rahmen benennt die Bereiche der Governance durch den Verwaltungsrat, erläutert, wie die Aufsichtsrolle des Verwaltungsrats mit den Betriebsmodellen der Geschäftsleitung übereinstimmt, und schafft eine eindeutige Grundlage, um zu einem gemeinsamen Verständnis der Rolle des Verwaltungsrats zu gelangen.

Wir möchten Ihnen nahelegen, das Deloitte Governance Framework und die zugrunde liegenden Annahmen so anzupassen, dass sie für Ihr Unternehmen geeignet sind. Wir hoffen, dass der Rahmen einen geeigneten Ansatzpunkt für die Entwicklung einer gemeinsamen Sichtweise von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung bietet, aber auch eine Gelegenheit darstellt, um die Anstrengungen des Verwaltungsrats zur kontinuierlichen Verbesserung zu unterstützen.

### Umsetzung des Rahmens: Praktische Anwendung

Dank der Flexibilität des Rahmens können Unternehmen ihre Grundsätze in verschiedenen Situationen anwenden, die vom Austausch wichtiger Verwaltungsratsmitglieder bis hin zur Vorbereitung eines Börsengangs reichen, oder sie sogar als Leitfaden für die Durchführung jährlicher Bewertungen des Verwaltungsrats benutzen. Folgend sind Beispiele genannt, wie Deloitte bereits Verwaltungsräte bei der Anwendung des Rahmens unterstützte:

- **Wechsel des Verwaltungsratsvorsitzenden.** Der Rahmen bildete die Struktur für das Deloitte Chairman Transition Lab, das neu ernannte Vorsitzende unterstützen soll, den Übergang effektiv und effizient zu gestalten. Das Hauptziel dieses Gremiums ist, den neuen Vorsitzenden mit den wichtigsten Überwachungsaufgaben des Verwaltungsrats vertraut zu machen und einen Plan aufzustellen, um die Herausforderungen anzugehen.
- **Börsengang Vorbereitung.** Eine verbesserte Corporate Governance ist inzwischen ein wichtiger Bestandteil der Vorbereitung eines Unternehmens auf einen Börsengang. Governance-bezogene Regeln für Aktiengesellschaften beeinflussen die Tätigkeit und die Struktur der Verwaltungsräte. Wenn wir Unternehmen bei ihrer Vorbereitung auf den Börsengang unterstützen, nutzen wir den Rahmen, um den gewünschten ‚zukünftigen Zustand‘ auszuarbeiten, und nennen Schlüsselbereiche der Governance durch den Verwaltungsrat, die in den Monaten vor dem Börsengang behandelt werden sollten. Der Rahmen trägt dazu bei, dass heute getroffene strukturelle und andere Veränderungen den Verwaltungsrat des Unternehmens langfristig positionieren und nicht nur für den Börsengang.
- **Leistungsbewertung des Verwaltungsrats.** Wenn sie effektiv durchgeführt werden, sind Bewertungen des Verwaltungsrats eine strategische Tätigkeit des Unternehmens, die langfristig Vorteile für den Verwaltungsrat und die Führungskräfte mit sich bringt. Der Rahmen liefert die Grundlage für die Gestaltung einer Bewertung, die es dem Verwaltungsrat ermöglicht, die Bestandteile der *Governance durch den Verwaltungsrat*, die die größte Aufmerksamkeit verdienen, und die Attribute (Kompetenzen und Wissen, Prozess, Information und Verhalten) jedes Bestandteils, die das größte Verbesserungspotenzial bieten, zu isolieren.

# Kontakt

Für weitere Informationen über das Deloitte Governance Framework wenden Sie sich bitte an die u.g. Experten oder besuchen Sie unsere Website [www.deloitte.com/us/governanceframework](http://www.deloitte.com/us/governanceframework).

## Deloitte U.S.

### Nicole Sandford

Partner - National Governance Services Practice Leader  
Deloitte & Touche LLP  
+1 203 708 4845  
[nsandford@deloitte.com](mailto:nsandford@deloitte.com)

### Steve Alogna

Directeur - Governance Services  
Deloitte & Touche LLP  
+1 203 708 4844  
[salogna@deloitte.com](mailto:salogna@deloitte.com)

### Eric Pillmore

Senior Advisor - Center for Corporate Governance  
Deloitte LLP  
+1 704 227 7928  
[epillmore@deloitte.com](mailto:epillmore@deloitte.com)

### Maureen Errity

Directeur - Center for Corporate Governance  
Deloitte LLP  
+1 212 492 3997  
[merrity@deloitte.com](mailto:merrity@deloitte.com)

### Henry Ristuccia

Partner - U.S. Co-Leader, Governance, Risk & Compliance  
Global Leader, Governance, Risk and Compliance  
Deloitte & Touche LLP  
+1 212 436 4244  
[hristuccia@deloitte.com](mailto:hristuccia@deloitte.com)

### Donna Epps

Partner - U.S Co-Leader, Governance, Risk & Compliance  
Deloitte Financial Advisory Services LLP  
+1 214 840 7363  
[depps@deloitte.com](mailto:depps@deloitte.com)

## Deloitte Luxemburg

### Laurent Berliner

Partner - Business Risk Leader  
+352 451 452 328  
[lberliner@deloitte.lu](mailto:lberliner@deloitte.lu)

### Justin Griffiths

Partner - Governance Leader  
+352 451 452 692  
[jugriffiths@deloitte.lu](mailto:jugriffiths@deloitte.lu)

### Martin Flaunet

Partner - Audit  
+352 451 452 334  
[mflaunet@deloitte.lu](mailto:mflaunet@deloitte.lu)

### Jean-Philippe Peters

Partner - Business Risk  
+352 451 452 276  
[jppeters@deloitte.lu](mailto:jppeters@deloitte.lu)

### Jérôme Sosnowski

Director - Business Risk  
+352 451 454 353  
[jsosnowski@deloitte.lu](mailto:jsosnowski@deloitte.lu)

### David Cau

Director - Business Risk  
+352 451 454 260  
[dacau@deloitte.lu](mailto:dacau@deloitte.lu)

### Mathieu Brizard

Senior Manager  
Governance,  
Risk & Compliance  
+352 451 453 096  
[mbrizard@deloitte.lu](mailto:mbrizard@deloitte.lu)

## Über das Center for Corporate Governance

Das Center for Corporate Governance koordiniert den Dialog, den Wissensaustausch und die Ideenführerschaft zu Fragen der Governance, um die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Verwaltungsratsmitgliedern, Wirtschaftsprüfern, der akademischen Welt und staatlichen Stellen zu fördern. Aktuelle, relevante und ausgewogene Informationen zum Thema Governance sind auf der Website des Center for Corporate Governance unter [www.corpgov.deloitte.com](http://www.corpgov.deloitte.com) abrufbar.

This document contains general information only and Deloitte is not, by means of this document, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This document is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor.

Deloitte, its affiliates, and related entities shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this document.

Copyright ©2013 Deloitte Development LLC. All rights reserved.  
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

