



# Effizienzprüfung des Aufsichtsrats

EY Center for Board Matters

Mai 2025



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future  
with confidence

# FAQ zur Effizienzprüfung

Mit der Empfehlung D.12 gibt der DCGK eine eigenständige Transparenzempfehlung für die Selbstbeurteilung der Wirksamkeit des Aufsichtsrats (häufig auch als Effizienzprüfung bezeichnet). Diese verleiht zusammen mit gestiegenen Anforderungen institutioneller Anleger der Durchführung einer externen Effizienzprüfung und entsprechender Berichterstattung ein deutlich höheres Gewicht. Nachfolgend möchten wir Ihnen die wesentlichen Vorteile einer extern durchgeföhrten Effizienzprüfung sowie unsere EY Solution zur Effizienzprüfung des Aufsichtsrats vorstellen, die auf einer adressatengerechten Konzeption und effizienten Kombination von Themenfeldern und Evaluierungsmethoden beruht.

## Relevanz?



## Anlässe?

Regulatorische Anforderungen

Erwartungshaltung institutioneller Investoren

Strukturelle und personelle Veränderungen

Bedarf nach Best Practice und Peer-Vergleichen

Defizite bei Aufgaben-/Rollenverteilung, Prozessen und Kommunikation

Transformationsprozesse und Disruption des Geschäftsmodells

## Frequenz?



Regelmäßig, meist jährlich, mit wechselnden Methoden, häufig alle 3 Jahre mit externer Begleitung

## Vorteile der extern begleiteten Effizienzprüfung?

- Minimierung von Reputations- und Haftungsrisiken
- Identifizierung von Optimierungspotenzialen zur Wirksamkeitssteigerung
- Vertrauliche Befragung und anonymisierte Auswertung
- Unabhängige und objektive Beurteilung der Ergebnisse
- Vertrauensbildendes Signal an Aktionäre und Investoren
- Einordnung der Ergebnisse im Benchmarking
- Begleitung eines kulturellen Wandels im Aufsichtsrat
- Weiterentwicklung von Selbstverständnis und Zielbild des Aufsichtsrats

“

Der Aufsichtsrat soll regelmäßig beurteilen, wie wirksam der Aufsichtsrat insgesamt und seine Ausschüsse ihre Aufgaben erfüllen. In der Erklärung zur Unternehmensführung soll der Aufsichtsrat berichten, ob und wie eine Selbstbeurteilung durchgeführt wurde.

Empfehlung D.12 DCGK 2022

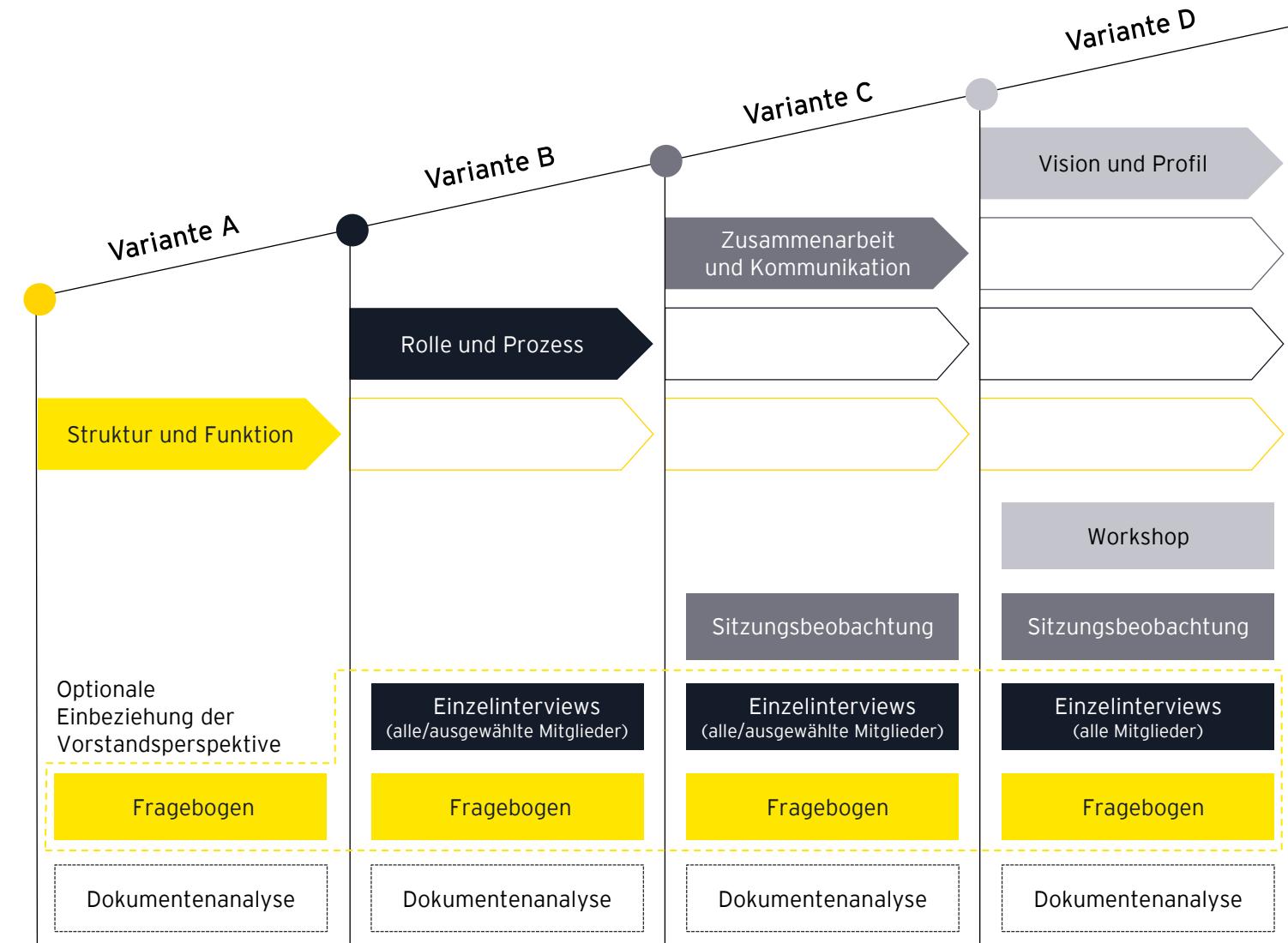
“

Es liegt beim Aufsichtsrat anzugeben, ob im abgelaufenen Geschäftsjahr eine Selbstbeurteilung stattgefunden hat und wenn ja, wie diese durchgeführt wurde, z. B. ob und wie sie extern unterstützt wurde.

Begründung zur Einführung von D.13 DCGK 2019



# Unser Ansatz: Vier passgenaue Varianten für Ihre Effizienzprüfung



## Variante A

... ist eine schnelle Basislösung und geeignet für Aufsichtsräte, die kürzlich eine umfangreiche Effizienzprüfung durchgeführt haben und eine zeit- und kosteneffiziente extern begleitete Selbstbeurteilung durchführen möchten. Mithilfe eines **Fragebogens** werden vor allem die **Zusammensetzung**, **Sitzungen**, (Binnen-) **Organisation** und **Aufgaben** des Aufsichtsrats untersucht. Der Bericht mit den quantitativen Ergebnissen umfasst ca. 25-30 Seiten.

## Variante C

... ist für Aufsichtsräte geeignet, die eine externe Perspektive hinsichtlich der Zusammenarbeit im Gremium wünschen (z. B. als Unterstützung für Transformationsprozesse) und ihr Teamgefüge verbessern möchten. Die Analyse umfasst einen **Fragebogen**, **Einzelinterviews** mit ausgewählten oder allen Mitgliedern (ca. 60-90 Minuten) und die **Beobachtungen** (Board-Dynamics-Assessment) von Plenums- und Ausschusssitzung. Neben der Evaluierung von Strukturen, Funktionen, Rollen und Prozessen liegt der Fokus auf der **Zusammenarbeit** und **Kommunikation**. Der Ergebnisbericht umfasst ca. 50-60 Seiten.

## Variante B

... bietet eine tiefere Analyse und ist geeignet für Aufsichtsräte, die durch Einzelinterviews zielgerichtete Einblicke in kritische Themenfelder erhalten wollen. Der **Fragebogen** wird durch **Einzelinterviews** (ca. 60-90 Minuten) mit ausgewählten oder allen Mitgliedern ergänzt, um detaillierte Anhaltspunkte für Optimierungspotenziale zur Wirksamkeitssteigerung zu identifizieren. Inhaltlich wird auf Strukturen, Funktionen, **Rollen** und **Prozesse** eingegangen. Der quantitative und qualitative Ergebnisbericht inkl. Benchmark-Vergleich und Handlungsempfehlungen umfasst ca. 35-45 Seiten.

## Variante D

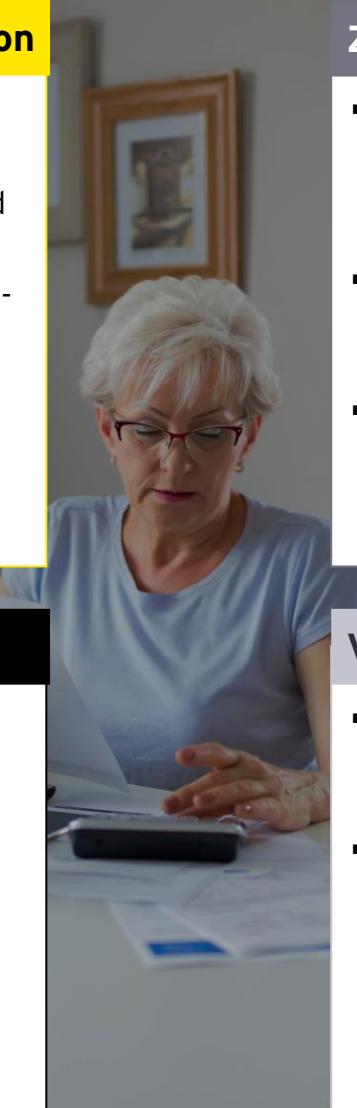
... ist besonders für Aufsichtsräte zu empfehlen, die eine umfassende, zukunftsorientierte Evaluierung wünschen und auf ihre strategische und kulturelle Weiterentwicklung fokussiert sind. Um das Fundament für eine nachhaltige **Sparringspartnerrolle** des Aufsichtsrats zu setzen, greifen wir auf einen **Fragebogen**, Einzelinterviews mit allen Aufsichtsratsmitgliedern und **Sitzungsbeobachtungen** zurück. Zusätzlich dient ein **Workshop** der (Weiter-) Entwicklung von **Aufsichtsrats- und Besetzungsstrategie** (Board-Capability-Assessment). Der Ergebnisbericht inkl. Board-Capability-Matrix umfasst ca. 75-85 Seiten.

**Unsere vier Varianten basieren auf einer individuellen Kombination der methodischen Einzelbausteine, um den jeweiligen gremien- und unternehmensspezifischen Bedürfnissen umfassend gerecht zu werden.**

# Themenbereiche der Effizienzprüfung

## Struktur und Funktion

- **Zusammensetzung:** Mitgliederanzahl, Besetzung
- **Sitzungen:** Frequenz, virtuell vs. persönlich, Teilnahmequote, Sitzungsdauer und -ablauf, Vor- und Nachbereitung
- **(Binnen-)Organisation:** Ausschussbildung, Aufgabenverteilung, Budget, administrative und externe Unterstützung
- **Aufgaben des Aufsichtsrats:** Vorstandsbestellung/-vergütung, Governance, Risk and Compliance, Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung, Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer



## Zusammenarbeit und Kommunikation

- **Diskussions-/Entscheidungskultur:** Gesprächsatmosphäre, Beschlussfassungen, Engagement und Einbindung der Mitglieder in die Diskussion
- **Rollenverteilung:** Sitzungsführung durch den Vorsitzenden, Rollenverständnis des einzelnen Mitglieds/Gesamtremiums, Meinungsäußerungen
- **Verbale und nonverbale Kommunikation:** Interaktion und Informationsverteilung

## Rolle und Prozess

- **Auswahl und Besetzung:** Besetzungskriterien, Unabhängigkeit, Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit, Engagement, Erfahrung, Diversity
- **Qualifikation und Weiterbildung:** Fähigkeiten, Fort- und Weiterbildung, Onboarding, Branchenkenntnisse
- **Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat:** Informationsversorgung, Zusammenarbeit, Kommunikation zwischen Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzendem

## Vision und Profil

- **Strategie des Aufsichtsrats:** (Weiter-)Entwicklung des Rollenverständnisses des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand (Sparringspartner vs. Kontrolleur)
- **Langfristige Nachfolgeplanung:** zukünftige Anforderungen an das Gremium durch unternehmerische Herausforderungen und Megatrends, zukünftige Anforderungen an Besetzungen (Kompetenzen, fachliche Qualifikationen), Weiterbildungsbedarf

# Beispielhafter Projektablauf

## I. Konzeption

Administration (inkl. Status-Updates) und Koordination durch EY; bedarfsgerechte Abstimmung mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden/Gremienbüro

### Projektgestaltung

- Konzeption und Abstimmung des Projektablaufs
- ca. 90-minütige Vorbesprechung und Abstimmung mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu Erwartungen, Zielen und Themen der Aufsichtsratsarbeit im Evaluierungszeitraum
- Auf Wunsch Vorstellung von Konzept und Projektablauf in einer Aufsichtsratssitzung

### Dokumentenanalyse

- Auswertung der Unternehmensdokumente
- Identifikation von Themenschwerpunkten auf der Basis der Ergebnisse

## II. Evaluierung

### Fragebogen

- Erstellung der Fragebögen und Abstimmung mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden bzw. Gremienbüro
- Durchführung der Evaluierung (Versand, Befüllen und Rücklauf der Fragebögen sowie quantitative Analyse)

### Einzelinterviews

- Erstellung und Versand individualisierter Interview-Agenden/-leitfäden
- Durchführung von Einzelinterviews
- Erstellung und Versand der anonymisierten Interviewprotokolle an die Gesprächspartner
- qualitative Analyse der Interviewdokumentation

### Sitzungsbeobachtung

- Beobachtende Teilnahme an einer Aufsichtsratssitzung und an ausgewählten Ausschusssitzungen
- Konsolidierung und quantitative/qualitative Analyse der Ergebnisse (Board-Dynamics-Assessment)

### Workshop

- Vorbereitung von Format und Inhalten sowie Abstimmung mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden
- Durchführung des Workshops (off-site)
- Konsolidierung der Ergebnisse sowie Ableitung der Kriterien für die zukünftige Besetzung (Board-Capability-Assessment)

## III. Berichterstattung

### Erstellung der Arbeitsergebnisse

- Erstellung des Ergebnisberichts inkl. Benchmarking, Best Practices, explizit geäußerten Verbesserungspotenzials und Handlungsempfehlungen von EY
- Erstellung einer Board-Capability-Matrix
- Vorbesprechung der Arbeitsergebnisse mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden bzw. Gremienbüro

### Abschlusspräsentation

- ggf. Ergebnispräsentation im Rahmen einer Aufsichtsratssitzung

# Mehrjahreskonzept

	2025	2026	2027	2028
Aufsichtsrat	<p>Durchführung der Effizienzprüfung nach Variante C</p> <p>Variante C</p> <p>Follow-up</p> <p>Interne Effizienzprüfung</p> <p>Variante B</p>	<p>Durchführung der Effizienzprüfung nach Variante A inkl. Mehrperiodenvergleich</p> <p>Variante A</p>	<p>Diskussion der statistischen Auswertung und des Mehrperiodenvergleichs, ggf. Anpassung von Maßnahmenkatalog und Umsetzungsplan</p> <p>Interne Effizienzprüfung, z. B. als Plenumsdiskussion</p>	<p>Durchführung der Effizienzprüfung nach Variante B</p> <p>Variante B</p>
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgreifen kontinuierlich ergänzter regulatorischer Anforderungen</li> <li>Verdeutlichung der Entwicklung durch Mehrjahresvergleich</li> <li>Tracking von Maßnahmenkatalog und Umsetzungsplan, ggf. Follow-up</li> </ul>			

# Das EY Center for Board Matters

Wir informieren Aufsichtsrats-, Prüfungsausschuss- sowie Vorstandsmitglieder über Neuerungen und Herausforderungen der Corporate Governance in Form von regelmäßigen News, relevanten Artikeln, Broschüren und Studien sowie themenspezifischen Veranstaltungen.

## Events

- **EY Board Briefing**  
in Kooperation mit der Münchener Sicherheitskonferenz | physisch
- **EY Board Scout** | virtuell
- **Aufsichtsrat-Simulation** | physisch
- Weitere Kooperationsveranstaltungen



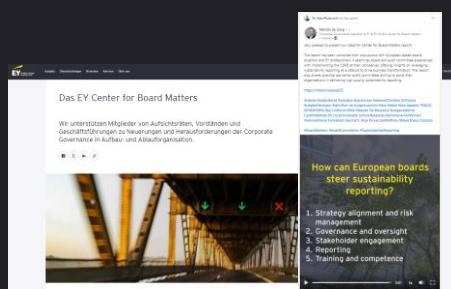
## Thought Leadership

Broschüren und Studien zu aktuellen Themen der Board Agenda



## Website und News

Artikel und Neuerungen der Corporate Governance



[www.de.ey.com/boardmatters](http://www.de.ey.com/boardmatters)

## Board Services

Begleitung der Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats

Onboarding/Training

Weiterentwicklung des Corporate Governance Reporting

Unterstützung in Besetzungsfragen, z. B. Erstellung von Kompetenzprofilen

Eignungsbewertung von Vorstand und Aufsichtsrat nach ESMA/EBA

Reifegradanalyse der Corporate Governance

...

# Ansprechpartner

---



**Mathieu Meyer**

Partner

Assurance  
Center for Board Matters  
[mathieu.meyer@de.ey.com](mailto:mathieu.meyer@de.ey.com)



**Dr. Anja Pissarczyk**

Associate Director

Center for Board Matters  
[anja.pissarczyk@de.ey.com](mailto:anja.pissarczyk@de.ey.com)



**Ricarda Bätz**

Assistant Director

Markets & Business Development  
Center for Board Matters  
[ricarda.baetz@de.ey.com](mailto:ricarda.baetz@de.ey.com)

**EY | Building a better working world**

Wir setzen uns für eine besser funktionierende Welt ein, indem wir neue Werte für Kunden, Mitarbeitende, die Gesellschaft und den Planeten schaffen und gleichzeitig das Vertrauen in die Kapitalmärkte stärken.

Mithilfe von Daten, KI und fortschrittlicher Technologie unterstützen unsere Teams ihre Kunden dabei, gemeinsam die Zukunft mit Zuversicht zu gestalten und Antworten auf die drängendsten Fragen von heute und morgen zu finden.

Unsere Teams bieten ein breit gefächertes Dienstleistungsspektrum in den Bereichen Assurance, Consulting, Tax sowie Strategy and Transactions an. Unterstützt durch fundiertes Branchenwissen, ein global verbundenes, multidisziplinäres Netzwerk und vielfältige Ökosystem-Partner bieten unsere Teams Dienstleistungen in mehr als 150 Ländern und Regionen an.

**All in to shape the future with confidence.**

„EY“ und „wir“ beziehen sich auf die globale Organisation oder ein oder mehrere Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited, von denen jedes eine eigene juristische Person ist. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Kunden. Informationen darüber, wie EY personenbezogene Daten erhebt und verarbeitet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Einzelpersonen gemäß der Datenschutzgesetzgebung haben, sind unter [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy) verfügbar. Weitere Informationen über unsere Organisation finden Sie unter [ey.com](https://ey.com).

© 2025 EY Deutschland GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft  
All Rights Reserved.

ED None

Diese Präsentation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Es besteht kein Anspruch auf Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Jegliche Haftung seitens der EY Deutschland GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen.

[ey.com/de](https://ey.com/de)