

# DIN SPEC 33456:2015-12 (D)

## Leitlinien für Geschäftsprozesse in Aufsichtsgremien

---

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

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