

# Praxisleitfaden zur systematischen Aufsichtsratsbesetzung

AdAR, ArMiD und FEA legen konkrete Handlungsempfehlungen vor

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex hat mit ihren jüngsten Änderungsvorschlägen die Empfehlungen zur Zusammensetzung von Aufsichtsräten weiterentwickelt. Dies betrifft sowohl die Professionalisierung der Besetzungsprozesse als auch die Transparenz gegenüber den Aktionären. **Von Volker Potthoff**



Foto: © Sven Hoffmann – stock.adobe.com

Im Sinne einer langfristigen Nachfolgeplanung ist es angebracht, frühzeitig mögliche Veränderungen zu identifizieren und geeignete Nachfolgekandidaten für den Aufsichtsrat zu gewinnen.

**D**eutschlands führende Aufsichtsrats-Vereinigungen Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR), Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland e.V. (ArMiD) und die Financial Experts Association e.V. (FEA) haben diesen Schritt ausdrücklich begrüßt und einen Leitfaden vorgelegt, der die Vorgaben des Kodex mit konkreten Handlungsempfehlungen ausfüllen soll. Ihr Ziel ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, eine systematische und transparente Aufsichtsratsbesetzung auf der Grundlage einer langfristigen Nachfolgeplanung zu etablieren.

## Erster Schritt: Entwicklung eines detaillierten Kompetenzprofils des Aufsichtsrats

Aktionäre wollen Transparenz darüber, welche Kompetenzen der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit im Hinblick auf die stra-

tegischen und operativen Anforderungen des Unternehmens als notwendig erachtet. Das Kompetenzprofil der Aufsichtsratsmitglieder sollte neben persönlichen Anforderungen wie zeitlicher Verfügbarkeit, Unabhängigkeit oder Diskussionsfähigkeit auch fachliche beinhalten: Es ist sinnvoll, die für wesentliche Rollen im Aufsichtsrat spezifischen Kompetenzen, wie z.B. die Befähigung für den Aufsichtsratsvorsitz, Finanzexpertise, Digitalisierungs- oder IT-Expertise, gleich zu berücksichtigen.

## Regelmäßiger Abgleich von Soll- und Ist-Profilen

Im Rahmen der regelmäßigen Effizienzprüfung sollte der Aufsichtsrat auch nachvollziehen können, ob das Gremium seinen Kompetenzanforderungen genügt. Bei größeren Veränderungen in der

Zusammensetzung des Gremiums, oder bei einer materiellen Veränderung des Kompetenzprofils, ist es sinnvoll, einen detaillierten Profilvergleich vorzunehmen: Hierzu würde der Aufsichtsrat die Kompetenzen der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder systematisch mit der Soll-Zusammensetzung abgleichen. Im Zuge



### ZUM AUTOR

**Volker Potthoff**, Vorstandsvorsitzender von **ArMiD**, verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung am internationalen Finanzmarkt: So war er z.B. bei White & Case und der BHF-Bank tätig. Seit 2000 war er Mitglied des Vorstands bei der Deutschen Börse AG und führte den Börsenbetreiber dort u.a. an den Kapitalmarkt. Später verantwortete er als Vorstand der Clearstream International in Luxemburg das Wertpapierverwahr- und Bankgeschäft der Gruppe. Zwischen 2006 und 2017 war Potthoff als Counsel bei der Anwaltskanzlei CMS Hasche Sigle tätig. Er wirkte als Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in den Jahren 2002 bis 2006 bei der Schaffung des Deutschen Corporate Governance Kodex mit.

## Was Sie immer schon über Private Equity wissen wollten. Ein Lesebuch.

Private Equity Forum NRW e.V. (Hrsg.), Was Sie immer schon über Private Equity wissen wollten. Ein Lesebuch., Mai 2010, 184 Seiten, broschiert, Verlag GoingPublic Media AG, ISBN 978-3-937459-86-8, 19,95 Euro



dieser Empfehlung sind die Anteilseigner im Rahmen des Aufsichtsratsberichts in angemessener Weise zu informieren.

### Langfristige Nachfolgeplanung als Basis

Im Sinne einer langfristigen Nachfolgeplanung ist es angebracht, frühzeitig mögliche Veränderungen zu identifizieren und geeignete Nachfolgekandidaten zu gewinnen. Ein an den Unternehmenszielen ausgerichtetes Kompetenzprofil des Aufsichtsrats ist dabei die Grundlage. In dem Positionspapier der Verbände wird vorgeschlagen, die langfristige Nachfolgeplanung Gegenstand im mindestens einmal jährlich tagenden Gesamtgremium oder im Nominierungsausschuss zu diskutieren.

### Auswahl der Kandidaten auf Basis eines konkreten Anforderungsprofils

Für die Kandidatenauswahl empfehlen die Vereinigungen ein wettbewerbliches Vorgehen: Demzufolge führt der Nominierungsausschuss anhand der gewonnenen Profile Gespräche mit den Kandidaten und schlägt dem Aufsichtsrat anhand seiner begründeten Empfehlung mindestens zwei Kandidaten inklusive Präferenz vor. Der Aufsichtsrat entscheidet dann, welcher der zur Wahl stehenden Kandidaten der Hauptversammlung vorgeschlagen werden soll. Darüber hinaus sollte der Aufsichtsrat die Hauptversammlung über den Besetzungsprozess in seinen wesentlichen Grundzügen informieren – dies betrifft beispielsweise die mögliche Einschaltung eines externen Beraters, ein Beurteilungsverfahren oder die Zeitdauer des Prozesses.

### Begründung von Wahlvorschlägen gegenüber der Hauptversammlung

Die Experten der Vereinigungen sind sich darüber einig, dass bei den Wahlvorschlägen an die Hauptversammlung unter anderem eine festzulegende Altersgrenze sowie eine Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat berücksichtigt werden sollte.

### Einführung einer gestaffelten Aufsichtsratswahl („staggered board“)

Identische Wahl- oder Wiederwahltermine aller oder eines großen Teils der Aufsichtsratsmitglieder können nach Ansicht

der Vereinigungen die Fähigkeit des Gremiums, sich flexibel auf veränderte Marktbedingungen einzustellen, deutlich einschränken. Um dem entgegenzuwirken, und um die Arbeit bei Neubesetzungen möglichst reibungslos fortzusetzen, kann eine gestaffelte Wahl der Aufsichtsräte („staggered board“) sinnvoll sein. Dies ermöglicht zudem die notwendige Kontinuität im Gremium.

### Fortbildungsmaßnahmen von Aufsichtsräten

Die Identifikation eines vorhandenen Fortbildungsbedarfs ergibt sich häufig aus dem regelmäßigen Profilvergleich. Unternehmen sollten den Aufsichtsrat bei erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen unterstützen, beispielsweise durch interne Seminare oder Werksbesuche. Erfahrungsgemäß ist es sinnvoll, neuen Aufsichtsratsmitgliedern bei der Aufnahme ihres Mandats Unterstützung anzubieten (Onboarding).

### Bereitstellung von Informationen über Aufsichtsratsmitglieder

Um Investoren und andere Stakeholder auf dem Laufenden zu halten, sollten die Unternehmen entsprechende Informationen über die Mitglieder des Aufsichtsrats an einer geeigneten Stelle auf der Website zur Verfügung stellen: z.B. Lebenslauf, Mandatsdauer, Alter, wesentliche Tätigkeiten, Mitgliedschaft in Ausschüssen, Klassifizierung als abhängig oder unabhängig, Kompetenzmatrix.

### Zentrale Aspekte

In einer konzertierten Aktion haben die führenden Aufsichtsrats-Vereinigungen für die Arbeit von Aufsichtsräten einen Praxisleitfaden erarbeitet, der Aufsichtsräte unterstützen soll, neue Anforderungen der Corporate-Governance-Kommission zu erfüllen. Zentrale Aspekte des Leitfadens sind:

- Implementierung eines systematischen Besetzungsprozesses auf Basis konkreter Kompetenzprofile
- Fortlaufende Überprüfung der notwendigen Kompetenzen und Fortbildung
- Rechtzeitige Nachfolgeplanung
- Transparenz der Besetzungsprozesse gegenüber Aktionären und sonstigen Stakeholdern

**JA,** **Bestellcoupon**  
 ICH BESTELLE  
 ZZGL. 3,50 EURO  
 VERSANDKOSTEN



**Was Sie immer schon über Private Equity wissen wollten. Ein Lesebuch.**

19,95 Euro

Name/Vorname

Postleitzahl/Ort

Straße/Nr.

Datum/Unterschrift

Bitte Coupon einsenden an:  
 GoingPublic Media AG  
 Hofmannstr. 7a, 81379 München  
 Tel. 089 - 2000 339-0  
 buecher@goingpublic.de

**FAX-ORDER**  
**089-2000339-39**