



THEMA: NACHFOLGEPLANUNG FÜR VORSTAND UND AUFSICHTSRAT – EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS

Referent: Herr Rechtsanwalt Georg F. Thoma (Shearman & Sterling LLP).

Eine strukturierte und konsequente Nachfolgeplanung abgestimmt auf Struktur, Strategie, Größe und Erfolg des Unternehmens erfährt aus Sicht des Referenten in der Unternehmensrealität vielfach nicht die nötige nachhaltige Aufmerksamkeit. Die **Nachfolgeplanung** für den Vorstand ist eine wesentliche Pflichtaufgabe des Gesamtaufsichtsrats und **maßgeblich für die Sicherung des Unternehmenserfolgs verantwortlich**. Vor dem Hintergrund, dass auch die Teilhabe des Aufsichtsrats an der Unternehmerfunktion zunehmend an Bedeutung gewinnt, kommt auch der personellen Zusammensetzung des Aufsichtsrats eine immer zentralere Rolle zu.

PERSONALENTSCHEIDUNGEN DES AUFSICHTSRATS – UNTERNEHMERISCHE ENTSCHEIDUNGEN, DIE TIEFE KENNTNISSE DES UNTERNEHMENS VORAUSSETZEN

Personalentscheidungen des Aufsichtsrats sind **unternehmerische Entscheidungen**, die den Schutz der Business Judgment Rule genießen. Der Vorstand – mit dem der Aufsichtsrat entsprechend des DCGK (Ziffer 5.1.2) gemeinsam für eine langfristige Nachfolgeplanung sorgen soll – ist so einzubinden, wie es das Unternehmensinteresse erfordert und die Integrität des Verfahrens es erlaubt.

Da das Gesetz im Hinblick auf Inhalte der Nachfolgeplanung für den Vorstand schweigt, ist vielmehr die Eigenverantwortung des Aufsichtsrats und seine Pflicht zur Selbstorganisation gefragt. Dabei gilt, dass eine gute Personal- und Nachfolgeplanung für den Vorstand nur möglich ist, wenn der Aufsichtsrat hinreichend mit der Struktur, Strategie und dem betrieblichen Zustand der Gesellschaft vertraut ist. Daraus folgt, dass die Nachfolgeplanung keine punktuelle, sondern **eine kontinuierlich zu erfüllende Aufgabe** ist, um sicherzustellen, dass die gesetzten unternehmerischen Ziele durch qualifizierte Personen im Vorstand sowie auf den nachfolgenden Führungsebenen verwirklicht werden können.

KRITERIEN FÜR EINE UMFASSENDE NACHFOLGEPLANUNG FÜR DEN VORSTAND: ANFORDERUNGSPROFILE, RISIKOSTRUKTUR UND REGELMÄßIGE EVALUIERUNGEN

Ein wesentlicher Faktor einer konsequenten und kontinuierlichen Nachfolgeplanung ist die **Festlegung und ggf. Anpassung von Anforderungsprofilen** für die Besetzung der Vorstandsressorts und eventuell der nachgelagerten Führungsebenen. Dies umfasst insbesondere:

- Die Erstellung von Anforderungsprofilen, die allgemeinen beruflichen Qualifikationen aber auch weiteren Aspekten wie Diversity Rechnung tragen;
- Die ergebnisoffene Selbstvergewisserung über die Organisation des Vorstands bzw. der Vorstandsarbeit – also insbesondere über den konkreten Ressortzuschnitt. Denn bei Umfeldänderungen kann auch der Neuzuschnitt eines Ressorts oder die Schaffung weiterer Vorstandsressorts notwendig werden;
- Die Anpassung der Organisation an die Risikostruktur des konkreten Unternehmens und proaktive Begleitung sich abzeichnender Veränderungen der Risikostruktur;
- Die Sichtung von internen und externen Kandidaten. Hierbei sind nachprüfbar Kriterien für die Einbeziehung von Personen in den Kandidatenpool unerlässlich, da anderenfalls nicht beantwortet werden kann, weshalb bestimmte Personen als geeignet, nicht mehr oder noch nicht geeignet bewertet werden;
- Die regelmäßige Evaluierung amtierender Vorstandsmitglieder, um Handlungsbedarf frühzeitig identifizieren zu können. Um eine an-gemessene Nachfolgeplanung zu ermöglichen, greift der Aufsichtsrat im Idealfall auch auf die Ergebnisse der Evaluierung der weiteren Führungsebenen zurück, um frühzeitig geeignete Personen identifizieren und informierte Bestellungsentscheidungen treffen zu können.

Es wird deutlich, dass eine erfolgreiche langfristige Nachfolgeplanung eine **vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat** voraussetzt, wobei die **Prozesshoheit und Letztverantwortung naturgemäß beim Aufsichtsrat** verbleibt.

Je nach den Gegebenheiten kann es nützlich oder sogar geboten sein, Personalberater und zu Einzelfragen auch Unternehmensberater in diese Arbeit einzubeziehen, um die persönliche Sicht der Aufsichtsratsmitglieder zu validieren und um ein vollständiges Bild des in Frage kommenden Kandidatenpools zu erlangen.

NACHFOLGEPLANUNG FÜR DEN AUFSICHTSRAT – STEIGENDE ANFORDERUNGEN AN DIE ZUSAMMENSETZUNG UND ORGANISATORISCHE UMSETZUNG

Europäische und nationale Gesetzgeber wie auch die Regierungskommission haben eine nicht unerhebliche Zahl von **Vorgaben für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats** statuiert. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang zunächst die Neufassung des § 100 Abs. 5 AktG. Er verlangt, dass jedes Mitglied des Aufsichtsrats individuell über die für die Ausübung der Kontrollfunktion erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen verfügt, und darüberhinausgehend, dass die Mitglieder in ihrer Gesamtheit mit dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut sein müssen. Dies setzt voraus, dass in einem ersten Schritt die erforderlichen Qualifikationen identifiziert werden und in einem zweiten Schritt der Aufsichtsrat so ergänzt wird, dass die notwendigen Kompetenzen durchgehend und langfristig gesichert sind.

Eine mögliche Konkretisierung enthält die Empfehlung Ziff. 5.4.1. Abs. 2 DCGK, wonach der Aufsichtsrat **konkrete Ziele für seine Zusammensetzung** benennen soll. Unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation sollen Aspekte wie die internationale Tätigkeit, potentielle Interessenkonflikte, die Anzahl unabhängiger Aufsichtsratsmitglieder, eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder und eine festzulegende Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat sowie Diversity berücksichtigt werden. Zusätzlich hat sich der Aufsichtsrat solcher Gesellschaften, die sowohl börsennotiert als auch paritätisch mitbestimmt sind, zu mindestens 30 Prozent aus Frauen und zu mindestens 30 Prozent aus Männern zusammensetzen; andere Gesellschaften haben Zielgrößen für den Anteil von Frauen im Aufsichtsrat festzulegen.

Den damit aufgestellten umfangreichen Erfordernissen wird ein Aufsichtsrat nur durch eine vorausschauende strategische Personal- und Nachfolgeplanung genügen können. Auch in diesem Prozess kann es notwendig oder sogar geboten sein, Personalberater hinzuziehen

ORGANISATORISCHE UMSETZUNG – DER NOMINIERUNGS-AUSSCHUSS MIT SEINEN AUFGABEN

Der Gesamtaufichtsrat kann – unter Berücksichtigung der Delegationsverbote nach § 107 Abs. 3 AktG – Ausschnitte seiner Personalverantwortung auf einen Ausschuss übertragen (Nominierungs- bzw. Personalausschuss). Weitergehend empfiehlt die Regierungskommission kapitalmarktorientierten Unternehmen i.S.v. § 264d HGB in Ziffer 5.3.3 DCGK, dass der Aufsichtsrat einen Nominierungsausschuss einrichtet, der geeignete Kandidaten für den Aufsichtsrat zur Wahl auf der Hauptversammlung vorschlägt. Für qualifizierte Kreditinstitute sieht §25d Abs. 11 KWG zwingend die Einrichtung eines Nominierungsausschusses vor. Dieser hat folgende Aufgaben:

- Die Ermittlung von Bewerbern für die Besetzung einer Stelle in der Geschäftsleitung und die Vorbereitung von Wahlvorschlägen für die Wahl der Mitglieder des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans; hierbei berücksichtigt der Nominierungsausschuss die Ausgewogenheit und Unterschiedlichkeit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen aller Mitglieder des betreffenden Organs, entwirft eine Stellenbeschreibung mit Bewerberprofil und gibt den mit der Aufgabe verbundenen Zeitaufwand an;
- Die Erarbeitung einer Zielsetzung zur Förderung der Vertretung des unterrepräsentierten Geschlechts im Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan sowie einer Strategie zu deren Erreichung;
- Die regelmäßig (mind. einmal jährlich) durchzuführende Bewertung der Struktur, Größe, Zusammensetzung und Leistung der Geschäftsleitung und des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans mit entsprechender Empfehlung;
- Die regelmäßig (mind. einmal jährlich) durchzuführende Bewertung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrung sowohl der einzelnen Geschäftsleiter und Mitglieder des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans als auch des jeweiligen Organs in seiner Gesamtheit;
- Die Überprüfung der Grundsätze der Geschäftsleitung für die Auswahl und Bestellung der Personen der oberen Leitungsebene und diesbezügliche Empfehlungen an die Geschäftsleitung.

Auch wenn die sektorspezifische und auf Kreditinstitute zugeschnittene aufsichtsrechtliche Regelung sich nicht ohne Brüche eins zu eins auf sämtliche Aktiengesellschaften übertragen lässt, bietet die ausführliche Zuständigkeits- und Aufgabenbeschreibung des § 25d Abs. 11 KWG einen auch für andere Aufsichtsräte hilfreichen Überblick über zu berücksichtigende Aspekte bei der Wahrnehmung der Personal- und Nachfolgeplanung.

Oktober 2016