

Die systematische Aufsichtsratsbesetzung

Gemeinsames Positionspapier von AdAR, ArMiD und FEA



Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR), Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland e.V. (ArMiD) und Financial Experts Association e.V. (FEA)

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex hat mit ihren Vorschlägen zu Kodexänderungen 2017 die Empfehlungen zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats gemäß Ziffer 5.4 DCGK deutlich weiterentwickelt. Dies betrifft sowohl die Professionalisierung der Besetzungsprozesse als auch die Transparenz gegenüber den Aktionären der Gesellschaft. Die drei Vereinigungen begrüßen diesen Schritt ausdrücklich. Ziel dieses Positionspapiers ist es, die Vorgaben des Kodex zu operationalisieren und mit konkreten Handlungsempfehlungen auszufüllen. Auf diese Weise soll eine systematische, transparente Aufsichtsratsbesetzung auf der Grundlage einer langfristigen Nachfolgeplanung etabliert werden.

I. Entwicklung eines detaillierten Kompetenzprofils des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat soll internationaler Best Practice folgend ein Kompetenzprofil für das gesamte Gremium erarbeiten, aus dem die Aktionäre ersehen können, welche Kompetenzen der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit in Bezug auf das Unternehmen und seine Anforderungen für notwendig erachtet. Ein entsprechendes Template findet sich als Arbeitshilfe für die Unternehmen im Anhang.

Das Kompetenzprofil sollte neben persönlichen (z.B. zeitliche Verfügbarkeit, Unabhängigkeit, Diskussionsfähigkeit, ...) und fachlichen Anforderungen an die Aufsichtsratsmitglieder auch für wesentliche Rollen im Aufsichtsrat spezifische Kompetenzen beschreiben (z.B. Aufsichtsratsvorsitzender, Finanzexperte, Digitalisierungsexperte, IT-Experte ...). Im Rahmen seiner regelmäßigen Effizienzprüfung sollte der Aufsichtsrat dieses Kompetenzprofil an der aktuellen Unternehmenssituation überprüfen und bei Bedarf weiterentwickeln. Für eine darüber hinausgehende, anlass-

bezogene Überprüfung kommen insbesondere veränderte Rahmenbedingungen oder ein verändertes Portfolio in Frage.

II. Regelmäßiger Profilvergleich

Im Rahmen der regelmäßigen Effizienzprüfung sollte der Aufsichtsrat überprüfen, ob das Gremium insgesamt seinen Kompetenz-Anforderungen weiterhin genügt. Bei größeren Veränderungen in der Zusammensetzung des Gremiums oder bei einer materiellen Veränderung des Kompetenzprofils sollte ein detaillierter Profilvergleich erfolgen. Hierzu sollte der Aufsichtsrat die Kompetenzen der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder systematisch mit der Soll-Zusammensetzung abgleichen. Darüber sollten die Anteilseigner im Rahmen des Aufsichtsratsberichts in angemessener Weise informiert werden.

III. Langfristige Nachfolgeplanung als Basis

Aufsichtsräte sollten eine langfristige Nachfolgeplanung für die Mitglie-

INHALT

- I. Entwicklung eines detaillierten Kompetenzprofils des Aufsichtsrats
- II. Regelmäßiger Profilvergleich
- III. Langfristige Nachfolgeplanung als Basis
- IV. Auswahl der Kandidaten auf der Basis eines konkreten Anforderungsprofils
- V. Begründung von Wahlvorschlägen gegenüber der Hauptversammlung
- VI. Begründung der Wiederwahl gegenüber der Hauptversammlung bei Überschreitung der Altersgrenze sowie der Regelgrenze der Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat
- VII. Transparenz des Besetzungsprozesses gewährleisten
- VIII. Einführung von „Staggered Boards“
- IX. Fortbildungsmaßnahmen
- X. Dauerhafte Bereitstellung von Informationen über die Aufsichtsratsmitglieder

Anhang

Kompetenzprofil des Aufsichtsrats

der des Aufsichtsrats entwickeln, um frühzeitig mögliche Veränderungen zu identifizieren und geeignete Nachfolgekandidaten zu gewinnen. Die Nachfolgeplanung sollte dabei neben den Zielen gem. Ziffer 5.4.1 DCGK insbesondere das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats berücksichtigen. Ebenfalls berücksichtigt werden sollten die Ergebnisse der regelmäßigen Effizienzprüfung des Aufsichtsrats. Die langfristige Nachfolgeplanung sollte regelmäßig Gegenstand im Gesamtgremium oder im Nominierungsausschuss sein, der mindestens einmal jährlich tagen sollte.

IV. Auswahl der Kandidaten auf der Basis eines konkreten Anforderungsprofils

Im Rahmen einer langfristigen Nachfolgeplanung und eines stetigen Erneuerungsprozesses sollte auf Basis dieser Analyse ein konkretes Anforderungsprofil für einzelne Wahlvorschläge entwickelt werden. Für die Kandidatenauswahl empfiehlt sich ein wettbewerbliches Vorgehen: Der Nominierungsausschuss sollte Kandidatenprofile anhand dieses Anforderungsprofils analysieren, ein strukturiertes Gespräch mit den Kandidaten führen, dem Aufsichtsrat mindestens zwei Kandidaten mit einer Präferenz vorschlagen und seine Empfehlung begründen. Der Aufsichtsrat entscheidet, welcher der zur Wahl stehenden Kandidaten der Hauptversammlung vorgeschlagen werden soll.

V. Begründung von Wahlvorschlägen gegenüber der Hauptversammlung

Vorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sollen dem Kompetenzprofil für das Gesamtgremium gerecht werden. Der Wahlvorschlag

des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sollte daher entsprechend begründet werden. Diese so begründeten Vorschläge sollen um eine Erklärung zur zeitlichen Verfügbarkeit und persönlichen Unabhängigkeit ergänzt und zusammen mit einem Lebenslauf sowie einer Übersicht über die aktuellen, wesentlichen Tätigkeiten des Kandidaten mit dem Wahlvorschlag zur Hauptversammlung veröffentlicht werden. Der Kandidat sollte sich der Hauptversammlung vorstellen.

VI. Begründung der Wiederwahl gegenüber der Hauptversammlung bei Überschreitung der Altersgrenze sowie der Regelgrenze der Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat

Aufsichtsräte sollen bei den Wahlvorschlägen an die Hauptversammlung unter anderem eine festzulegende Altersgrenze sowie eine Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat berücksichtigen. Bei Verletzung einer dieser Grenzen sollte auch der Vorschlag zur Wiederwahl begründet werden; spätestens jedoch nach einer Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat von drei vollen Wahlperioden.

VII. Transparenz des Besetzungsprozesses gewährleisten

Zusätzlich zu den unter Punkt IV. genannten Informationen sollte der Aufsichtsrat die Hauptversammlung über den Besetzungsprozess in seinen wesentlichen Grundzügen informieren. Dies betrifft z.B. die mögliche Einschaltung eines externen Beraters, Beurteilungsverfahren oder die Zeitdauer des Prozesses.

VIII. Einführung von „Staggered Boards“

Identische (Wieder-)Wahltermine aller oder eines großen Teils der Aufsichtsratsmitglieder können die Fähigkeit des Gremiums, sich flexibel auf veränderte Marktbedingungen einzustellen, behindern. Um die Arbeit bei Neubesetzungen möglichst reibungslos fortsetzen zu können, kann eine gestaffelte Wahl der Aufsichtsräte (staggered board) sinnvoll sein. Dies ermöglicht zudem die notwendige Kontinuität im Gremium.

IX. Fortbildungsmaßnahmen

Unternehmen sollen die Mitglieder bei erforderlichen Fortbildungsmaßnahmen angemessen unterstützen. Die Identifikation eventueller Trainingsbedarfe ergibt sich aus dem regelmäßigen Profilvergleich. Bei erkennbarem Trainingsbedarf sollten die Unternehmen daher unter anderem interne Seminare (z.B. Vorträge oder Werksbesuche) anbieten. Darüber hinaus sollten die Unternehmen neue Aufsichtsratsmitglieder bei der Aufnahme ihres Mandats unterstützen (On-boarding).

X. Dauerhafte Bereitstellung von Informationen über die Aufsichtsratsmitglieder

Investoren und weiteren Stakeholdern sollte es dauerhaft möglich sein, in angemessenem Umfang Informationen über die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten zu können. Hierzu sollten die Unternehmen entsprechende Informationen an einer geeigneten Stelle auf der Homepage bereithalten (Lebenslauf, Mandatsdauer, Alter, wesentliche Tätigkeiten, Mitgliedschaft in Ausschüssen, Klassifizierung als abhängig oder unabhängig, Kompetenzmatrix).

Anhang: Kompetenzprofil des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten. Dieses sollte aus den nachfolgend kurz beschriebenen Inhalten bestehen:

1. Beschreibung der Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats

- Anzahl der unabhängigen Aufsichtsratsmitglieder gem. Ziffer 5.4.2 DCGK
- Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder
- Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat
- Zielgröße für den Frauenanteil

2. Beschreibung der zeitlichen Anforderungen an die Mandatswahrnehmung

- Vor-/Nachbereitung der regulären Aufsichtsratsitzungen
- Ggf. zeitlicher Mehraufwand für die Tätigkeit in Aufsichtsratsausschüssen
- Befassung mit dem regelmäßigen Berichtswesen
- Einhaltung der rechtlichen Anforderungen an die Mandatshöchstzahl

3. Beschreibung der im Aufsichtsrat erforderlichen Kompetenzfelder

Der Aufsichtsrat sollte insgesamt alle erforderlichen Kompetenzfelder abdecken, die sich insbesondere aus den nachfolgend beschriebenen Faktoren ergeben können. Diese Kompetenzfelder sollten dabei möglichst durch einzelne Aufsichtsratsmitglieder abgedeckt werden, wobei mindestens ein Mitglied über die jeweiligen Kompetenzen verfügen sollte. Hierzu zählen z.B.:

- Unternehmensstrategie und zukünftige strategische Entwicklung
- Geschäftsmodell(e)/wesentliche Geschäftsfelder (z.B. wesentliche Märkte und Kundengruppen, Produkte)
- Internationalität/regionale Erstreckung
- Technologische (digitale) Einflussfaktoren
- Rechnungslegung oder Abschlussprüfung i.S.v. § 100 Abs. 5 AktG
- Risikomanagement, Compliance und Recht/Corporate Governance
- Leitung und Überwachung vergleichbarer Unternehmen

4. Mindestanforderungen an die fachlichen Kompetenzen

Die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder sollten über bestimmte Mindestkompetenzen verfügen, die für eine ordnungsgemäße Mandatswahrnehmung vorhanden sein sollten, z.B.:

- Allgemeine Kenntnisse in der Branche und den Absatzmärkten
- Fähigkeit, das Geschäftsmodell zu verstehen und kritisch zu hinterfragen
- Grundlegende Kenntnis der relevanten rechtlichen Normen
- Grundlegende Kenntnisse im Bereich Compliance
- Grundlegende finanztechnische Kenntnisse, insbesondere in Rechnungslegung und Jahresabschluss
- Fähigkeit zur Prüfung des Jahresabschlusses, ggf. mit Unterstützung des Abschlussprüfers
- Fähigkeit, die Berichte des Aufsichtsrates zu verstehen, kritisch zu hinterfragen und eigene Schlussfolgerungen zu ziehen
- Fähigkeit, die Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Rechtmäßigkeit der zu bewertenden Geschäftsentscheidungen zu beurteilen und auf Plausibilität prüfen zu können

5. Mindestanforderungen an die persönlichen Kompetenzen

Darüber hinaus sollten die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder über bestimmte persönliche Kompetenzen verfügen, die ihnen die Tätigkeit in einem Aufsichtsrat ermöglichen, z.B.:

- Bereitschaft und Fähigkeit zu ausreichendem inhaltlichem Engagement
- Bereitschaft zur regelmäßigen Fortbildung
- Persönliche Unabhängigkeit und Integrität
- Verschwiegenheit
- Interaktions- und Teamfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Interkulturelles Verstehen
- Führungsqualität und Überzeugungskraft
- Ggfs. Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen

6. Beschreibung der notwendigen Kompetenzen wesentlicher Rollen im Aufsichtsrat

Das Kompetenzprofil sollte die notwendigen Kompetenzen für wesentliche Rollen im Aufsichtsrat näher beschreiben, insbesondere für den:

- Aufsichtsratsvorsitzenden
- Sog. Financial Expert
- Compliance-/Risikomanagement-Experten