

Susanne Kalss/Peter Kunz (Hg.)

Handbuch für den Aufsichtsrat

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Sonderdruck

facultas

Zitervorschlag:

Autor in Kalss/Kunz, Handbuch Aufsichtsrat² (2016) Rz ../...

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Angaben in diesem Fachbuch erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr, eine Haftung des Autors oder des Verlages ist ausgeschlossen.

Copyright © 2016 Facultas Verlags- und Buchhandels AG
Stolberggasse 26, A-1050 Wien

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten.

Satz und Druck: SOLTÉSZ

Printed in Austria

ISBN 978-3-7089-1362-9

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Autorenverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	33
Allgemeines Literaturverzeichnis	43

I. Mitglieder und Zusammensetzung

1	Erscheinungsformen des Aufsichtsrats und ihr Zusammenhang mit den Ursachen seines Versagens – Ein Versuch	
	<i>Peter Doralt und Maria Doralt</i>	47
2	Qualifikationsanforderungen der AR-Mitglieder	
	<i>Susanne Kalss und Matthias Schimka</i>	75
3	Das freie Mandat – Unabhängigkeit, Weisungsunabhängigkeit und Höchstpersönlichkeit	
	<i>Susanne Kalss</i>	109
4	Der Rechtsanwalt als Aufsichtsrat	
	<i>Peter Kunz</i>	129
5	Der hauptberufliche Aufsichtsrat	
	<i>Wilfried Stadler</i>	165
6	Der Aufsichtsrat als Hochleistungsteam?	
	Was gute Teamarbeit im Aufsichtsrat bewirken kann!	
	<i>Ulrich Königswieser</i>	181
7	Diversität in Aufsichtsräten	
	<i>Heike Mensi-Klarbach</i>	199
8	Die Wahl des Aufsichtsrats	
	<i>Maria Doralt</i>	211
9	Das entsendete und das nominierte Aufsichtsratsmitglied	
	<i>Susanne Kalss</i>	279
10	Die Arbeitnehmervertreter	
	<i>Sieglinde Gahleitner</i>	301

II. Aufgaben des Aufsichtsrats

11	Aufgaben des Aufsichtsrats	
	<i>Stephan Frotz und Paul Schörghofer</i>	329
12	Zustimmungspflichtige Geschäfte	
	<i>Robert Briem</i>	351
13	Beratungsverträge und sonstige Organgeschäfte von Aufsichtsratsmitgliedern mit der Gesellschaft	
	<i>Susanne Kalss</i>	391

14	Strategisches Management für den Aufsichtsrat <i>Peter Kunz und Werner H. Hoffmann</i>	413
15	Investitionsentscheidung für den Aufsichtsrat <i>Romuald Bertl</i>	447
16	Bilanzen und Bilanzpolitik für den Aufsichtsrat <i>Klaus Hirschler und Gudrun Geutebrück</i>	469
17	Die Begründung, Gestaltung und Beendigung der Vorstandstätigkeit durch den Aufsichtsrat <i>Georg Schima</i>	497
18	Professionelles On- und Offboarding von Vorstandsmitgliedern <i>Josef Fritz</i>	607
19	Festsetzung und Prüfung der Vergütung des Vorstands <i>Michael H. Kramarsch und Regine Siepmann</i>	627
20	Vorstandsvergütung und CSR <i>Janine Wendt</i>	643
21	Auswahl und Beauftragung des Abschlussprüfers <i>Aslan Milla, Friedrich Rödler und Annette Köll</i>	663

III. Handlungsinstrumente

22	Aufsichts- und Handlungsinstrumente des Aufsichtsrats <i>Johannes Zollner</i>	709
23	Vertretungsbefugnis des Aufsichtsrats und die Beziehung eines Sachverständigen <i>Susanne Kalss</i>	751
24	Paperwork – Ein Leitfaden für die Praxis <i>Maximilian Eiselsberg und Andreas Bräuer</i>	773
25	Interessenkonflikte im Aufsichtsrat <i>Stephan Frotz und Paul Schörghofer</i>	813
26	Das Informationsregime des Aufsichtsrats <i>Susanne Kalss</i>	833

IV. Aufsichtsratsvorsitz

27	Der Aufsichtsratsvorsitz <i>Leo W. Chini und Elisabeth Reiner</i>	879
28	Der Vorsitzende des Aufsichtsrats als Leiter der Hauptversammlung <i>Christian Nowotny</i>	901
29	Die Aufsichtsratsausschüsse <i>Matthias Schimka</i>	925

V. Sondersituationen

30	Der Aufsichtsrat in der Unternehmenskrise und in der Insolvenz <i>Susanne Kalss und Janine Wendt</i>	999
31	Der Aufsichtsrat im Konzern <i>Michael Enzinger und Susanne Kalss</i>	1019
32	Besonderheiten des Aufsichtsrats in der börsennotierten Gesellschaft <i>Edith Hlawati und Gernot Wilfling</i>	1053
33	Der Aufsichtsrat bei Unternehmensübernahmen und Anteilerwerben an der Gesellschaft <i>Sascha Hödl</i>	1095
34	Der Aufsichtsrat in öffentlichen Unternehmen <i>Susanne Kalss und Peter Kunz</i>	1137

VI. Aufsichtsrechtliche Sonderregelungen

35	Besonderheiten des Aufsichtsrats in Kreditinstituten <i>Christoph Herbst</i>	1177
36	Anforderungen an AR-Mitglieder eines Kreditinstituts – Fit & Proper <i>Thomas Seeber</i>	1235
37	Die Funktion des Aufsichtsrates bei Kreditentscheidungen <i>Martin Oppitz</i>	1265
38	Besonderheiten des Aufsichtsrats in Versicherungsunternehmen <i>Susanne Kalss und Domenik Henning Wendt</i>	1287

VII. Aufsichtsorgane in unterschiedlichen Rechtsträgern

39	Der Beirat <i>Susanne Kalss</i>	1309
40	Besonderheiten des Aufsichtsrats in der GmbH <i>Markus Heidinger</i>	1345
41	Besonderheiten des Aufsichtsrates in der Genossenschaft <i>Markus Dellinger</i>	1367
42	Der Aufsichtsrat der Privatstiftung <i>Susanne Kalss</i>	1385
43	Das Aufsichtsorgan in der SE mit Sitz in Österreich <i>Susanne Kalss</i>	1393
44	Universitätsrat und Aufsichtsrat im Vergleich <i>Franz Marhold</i>	1405

VIII. Verantwortlichkeit

45	Zivilrechtliche Verantwortlichkeit des Aufsichtsrats <i>Martin Schauer</i>	1427
46	Strafrechtliche Risiken für den Aufsichtsrat <i>Robert Kert und Peter Komenda</i>	1483
47	D&O-Versicherung <i>Martin Ramharter</i>	1517
48	„Schutzschirm D&O-Versicherung“ – ein Management Summary aus der Praxis für die Praxis <i>Brigitta Schwarzer</i>	1577

IX. Vergütung und Evaluierung

49	Aufsichtsratsvergütung in Österreich: im Nebel von Rollen- verständnis, Verantwortung, Haftung – und Privatleben <i>Manfred Reichl</i>	1599
50	Vergütung von Aufsichtsratsmitgliedern <i>Susanne Kalss</i>	1619
51	Evaluierung und Effizienzprüfung des Aufsichtsrates <i>Susanne Kalss und Peter Kunz</i>	1647

X. Aufsichtsrat im Vergleich zu Deutschland und Schweiz

52	Der Aufsichtsrat im Rechtsvergleich Österreich/Deutschland <i>Eberhard Vetter</i>	1671
53	Vom Damoklesschwert über dem Schweizer Verwaltungsrat und was wirklich zählt <i>Michèle F. Sutter-Rüdisser</i>	1715
	Stichwortverzeichnis	1727

Professionelles On- und Offboarding von Vorstandsmitgliedern

Josef Fritz

Gliederung	Rz
I. Professionelles On- und Offboarding	1-8
II. Aufsichtsratskompetenz.....	9-13
III. Aufsichtsrats-Dilemma	14-26
A. Der Weg an die Unternehmensspitze.....	16-20
B. Die Aufsichtsratsbestellung	21-23
C. Human Resource Kompetenz im Aufsichtsrat	24-26
IV. Die Vorstandsbestellung.....	27-66
A. Zeit und Vorstandperformance	31-54
B. Der Teamaspekt	55-66
V. Anforderungsprofil und Auswahl.....	67-90
A. Die 7 Phasen	67-78
B. 2 Erfahrungsbeispiele	79-80
C. Hans sucht Hänschen.....	81-90
VI. Executive Search.....	91-105
A. Die Personalsuche	91-95
B. Executive Search	96-99
C. Die 5 Phasen der Vorstandssuche	100-105
VII. Noch Wichtiges bei der Suche nach den besten Köpfen	106-119
VIII. Kosten und Auswirkungen eines Fehlgriffs in der Vorstandsbesetzung.....	120-123

I. Professionelles On- und Offboarding

Die wichtigsten Aufgaben des Aufsichtsrates sind: die Bestellung, das „an-Bord-Nehmen“ und die Abberufung, das „**Offboarding**“ von Vorstandsmitgliedern bzw. Geschäftsleitern. 1

Diese Aufgaben darf sich der Aufsichtsrat weder aus der Hand nehmen lassen (zB. von Eigentümer oder Vorstand) noch darf er diese maßgebliche Funktion delegieren. 2

Die Wahl der bzw. des Richtigen oder der bzw. des Falschen und ihre/seine Bestellung, das „**Onboarding**“, bestimmt maßgeblich die zukünftige Unternehmens- und Geschäftsentwicklung und hat ganz erhebliche, mittel- und langfristige Auswirkungen auf das Unternehmen, die Eigentümer, die Mitarbeiter und die Stakeholder. 3

Personelle Fehlentscheidungen kosten zweistellige Millionenbeträge, nicht nur bei Großunternehmen, wenn man die indirekten Kosten miterfasst. 4

Es ist die Pflicht des Aufsichtsrates und seines Vorsitzenden bei Erkennen einer Fehlbesetzung, einer Fehlbestellung rasch zu handeln und die nicht ausreichend befähigten Vorstandsmitglieder abzuberaufen. 5

In wirtschaftlich volatilen Zeiten hat der Aufsichtsrat auch Bestellungen und 6

Abberufungen vor dem Ablauf der Funktionsperiode vorzunehmen, wenn die Unternehmensentwicklung oder die Rahmenbedingungen andere Kompetenzen und Fähigkeiten im Top-Management verlangen.

- 7 „On- und Offboarding“ sind strukturierte, bewusst gestaltete und zu gestaltende sozio-emotionale Prozesse. Ein professionelles, spezialisiertes Dienstleistungsunternehmen bietet entsprechendes Personalmanagement und gesamthafte Unterstützung.
- 8 Ein Zusammenkommen oder ein Auseinandergehen betrifft nicht nur etwa die rechtlichen und pekuniären Sphären, sondern ist dem Menschen mit der erforderlichen Wertschätzung und dem gebotenen Respekt geschuldet.

II. Aufsichtsratskompetenz

- 9 Für Unternehmen und Organisationen ist die Professionalität und Qualität ihrer Aufsichtsratsmitglieder ein wichtiger Faktor für den Erfolg und die Performance ihres Unternehmens geworden.
- 10 Gesetzgeber und Rechtsprechung haben die unternehmens- und gesellschaftspolitische Verantwortung des Gremiums Aufsichtsrat deutlich hervorgehoben.
- 11 Die Professionalität und Qualifikation von Aufsichtsräten wird zunehmend kritischer hinterfragt, da die Entscheidungen des obersten Kontroll- und Beratungsgremiums gravierende Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung haben.
- 12 Für jedes Aufsichtsratsmitglied sind **persönliche Qualifikationsfaktoren** wie
 - Unabhängigkeit
 - Entscheidungskraft
 - Integrität
 - Charakter
 - Commitment

Führungskompetenzen wie

- Gestaltungswille
- Konfliktfähigkeit
- Kontrollkompetenz
- Steuerungskompetenz
- Kommunikative Stärken
- Teamfähigkeit – auch übergreifend mit anderen Gremien
- Begeisterungsfähigkeit
- Netzwerkpflege

und **fachliche Kompetenzen** wie

- Fachspezifische Expertise (Finanzexpertise ist für jedes Gremium Aufsichtsrat gesetzlich vorgeschrieben)
 - Im Sinne des Unternehmens verantwortliches Handeln
 - Strategisches Denken
 - Ergebnisorientierung
 - Wertebewusstsein
- unerlässlich.

Personen, die trotz immer schwieriger gesetzlicher Rahmenbedingungen bereit sind Aufsichtsratsmandate anzunehmen, waren und sind auch bereit einen entsprechenden Selektions- und Qualitätsprozess zu durchlaufen. 13

III. Aufsichtsrats-Dilemma

Das Dilemma der Aufsichtsräte bei ihrer vornehmlichen Aufgabe, der Vorstandsbestellung- und –abberufung, kann wie folgt auf den Punkt gebracht werden: 14

„Diejenigen, die selbst durch keinen wirklichen Selektions- und Qualitätsprozess gehen – nämlich Aufsichtsräte – haben als wichtigste Aufgabe genau das und üben sich in etwas, das nicht ihre Kernkompetenz ist, aber sein sollte“. 15

A. Der Weg an die Unternehmensspitze

Fragt man Manager, die es bis an die Spitze einer Unternehmung geschafft haben, wie sie in diese Position gekommen sind, so hört man sehr oft Sätze wie 16

- Ich war zur richtigen Zeit am richtigen Ort
- Ich hatte Glück
- Es war Zufall
- Die Wahl fiel auf mich, weil ich gerade verfügbar war
- Ich hatte einen Mentor, der mich förderte
- Mein Netzwerk brachte mich dorthin
- Man muss mit seinen Leistungen auffallen, und das bei den Richtigen, das war im Familienunternehmen leichter für mich

Studien belegen: Ins obere Management komme man zu 70 Prozent wegen eines guten **Netzwerks** und nur zu 30 Prozent, weil man seinen **Job gut** ausübt. ¹ 17

Jemand formulierte es auch so: „Top-Manager müssen nicht so viel können. Sie leben von der Arbeit ihrer qualifizierten und engagierten Mitarbeiter. Die, die viel können, sitzen am allerwenigsten in der Chefetage. Können ist die eine Sache, Macht ist die andere“. ² 18

In viel zu wenig Fällen wurden Topmanager systematisch und rechtzeitig rekrutiert. 19

Führen und Weiterbilden wird oft nur an die Human Resource-Abteilungen als Aufgabe übertragen. Top-Manager haben in der Vergangenheit nicht immer eine persönlichkeitsbildende Ausbildung erfahren, die für das Führen von Mitarbeitern unerlässlich ist. Auch die Weiterbildung in fachlicher und persönlicher Hinsicht wird vernachlässigt. Die Bereitschaft Kritik anzunehmen, und Selbstreflexion, sind im Top-Management rar. 20

¹ FAS Research.

² Harald Kratzmair, Netzwerk-Analyst.

B. Die Aufsichtsratsbestellung

- 21 In Unternehmen ist es üblich, dass es für zu vergebende Aufgaben sehr klare Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile gibt. Das beginnt beim Portier, geht über die Sachbearbeitung und Experten bis zum Top-Management.
- 22 Es gibt jedoch kaum Unternehmen, die über eine schriftliche Jobbeschreibung für einen Aufsichtsrat verfügen. Deshalb reüssieren „Beziehungsräte“. Die Methode: „ich brauche einen Aufsichtsrat, kennst Du jemanden“, dominiert.
- 23 Es ist vorteilhaft, über ein klares Anforderungsprofil eines Aufsichtsratsmitgliedes zu verfügen. Das ist jedoch nur der erste Schritt. Es bedarf auch eines schriftlich definierten Profils für das gesamte Gremium, welche Kompetenzen und Qualifikationen sollen im Aufsichtsrat vorhanden sein und können für das Unternehmen Nutzen stiften.

C. Human Resource-Kompetenz im Aufsichtsrat

- 24 „Die wichtigste Aufgabe des Aufsichtsrates ist es den Vorstand auszuwählen und zu ernennen. Das Geschick darüber zeigt sich um Nachhinein „**täglich**“! Es ist somit nicht ein einmaliger Vorgang, der sich alle paar Jahre – früher alle 5 Jahre, nunmehr tendenziell 2-3 Jahre – wiederholt. Entscheidend für den Aufsichtsrat von heute ist – neben der Ernennung – die **laufende** Vorstands-Performance.
- 25 Da auch Disharmonien in Geschäftsleitungen ein viel mehr beachtetes Thema werden, ist der Aufsichtsrat und da vor allem der Vorsitzende gefordert, dies zu erkennen und im Sinne des Unternehmenswohles zu handeln.
- 26 In der Praxis sind noch viel zu wenige Aufsichtsräte mit einem professionellen Personalwissen ausgestattet. Human Resource-Profis sind gefragt, Human Resource-Expertise erforderlich.

IV. Die Vorstandsbestellung

- 27 In fast allen Unternehmen, in denen ich tätig war, war es immer wieder erforderlich, die Aufbauorganisation des Unternehmens neuen Gegebenheiten anzupassen. Dabei war es für die meisten Vorstandsmitglieder und Manager schwierig, Organisationskriterien, Organisationsstrukturen und Organigramme zunächst einmal losgelöst von den Menschen zu denken. Jeder Manager hat sofort Namen im Hinterkopf, die er mitdenkt. So kommt es in nicht wenigen Fällen dazu, dass die Aufbauorganisationsstrukturen an (Namens-) Grenzen stoßen müssen.
- 28 In der Unternehmenspraxis zeigt sich das vor allem dann, wenn innerhalb weniger Monate Führungskräfte ausscheiden. Dann wird deutlich, dass die Aufbauorganisation zu sehr um einzelne Personen und deren Fähigkeiten „gestrickt“ wurde – Schwachstellen sind unvermeidlich.
- 29 Was sich bei der Aufbauorganisation als Nachteil erweist, gilt in einem noch höheren Maß für die Vorstandsauswahl und -bestellung:
- Zu wenig Vorbereitung
 - Nicht rechtzeitig

- Zu wenig Konsequenz
- Zu wenig Systematik
- Zu wenig Abstraktion
- Vernachlässigen der notwendigen Basisanalysen
- Zu schnelles Denken in Kandidaten

Vorstandsmitglieder werden zunehmend für die Misserfolge eines Unternehmens verantwortlich gemacht. Die Bereitschaft, sich von ihnen rasch zu trennen, ist stark gestiegen. Steigende Haftungsrisiken, Rendite-Erwartungen und Beobachtung durch die Öffentlichkeit erhöhen den Druck auf Vorstände und Aufsichtsräte – nicht immer zum Wohl der Unternehmen. 30

A. Zeit und Vorstandspersormance

War es früher die Regel, dass Vorstandsbestellungen immer auf fünf Jahre erfolgten, so hat sich das erheblich geändert. Heute werden Vorstandsmitglieder im Schnitt nur mehr für eine **kürzere Vorstandslaufzeit** ernannt. In einigen Fällen sogar nur mehr für ein Jahr. War es früher üblich, dass Fünfjahresverträge von Generaldirektoren um weitere Fünfjahresperioden verlängert – und das in einigen Fällen sogar mehrfach – wurden, so ist dies heute eher die Ausnahme als die Regel. 31

Dass einmal ernannte Vorstandsmitglieder bei Ablauf ihrer Vorstandsverträge wieder bestellt wurden und oft nur aus Altersgründen ausschieden – diese Zeiten sind vorüber. 32

Das Wort Volatilität ist nicht nur für die Rahmenbedingungen und die Ergebnisentwicklungen, sondern auch für die Vorstandsmandate zutreffend geworden: 33

Konnten Unternehmen früher unter relativ gesicherten politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen planen und Strategien entwickeln, so ist dies heute nicht mehr der Fall. „Die Welt ist ein Dorf“, besagt ein Sprichwort. Die Abhängigkeiten der internationalen Finanzmärkte gelten nicht mehr nur untereinander, sondern zeitigen ihre Auswirkungen längst auch in der Realwirtschaft. Auf Unternehmensebene bedeutet dies, dass geopolitische Verwerfungen, Kriege und Krisen auf Grund der internationalen Arbeitsteilung und Präsenz auf vielen Kontinenten unmittelbare Auswirkungen auf das Unternehmen, seine Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden haben. 34

Stabile Ergebnisse sind wünschenswert, aber heute kaum mehr zu erreichen. Unternehmensergebnisse verkehren sich oft innerhalb kurzer Zeit. Selbst Top-Konzerne mit validem Geschäftsmodell müssen außerordentliche Ereignisse bewältigen. 35

Die Ergebnisentwicklung hängt von vielen, auch immer mehr externen Faktoren ab. 36

Unter solchen volatilen Umständen ist der Aufsichtsrat bei der Beurteilung der Vorstandspersormance gefordert. Er hat zu trennen, welche Faktoren für das Unternehmensergebnis relevant und vor allem vom Vorstand beeinflussbar sind. Das sowohl in Hinblick auf die positiven Faktoren, als auch auf die negativen. Wenn es einem Unternehmen gut geht, die Marktentwicklung vorteilhaft und die 37

Branche im Aufwind ist, dann hat dies der Aufsichtsrat zu erkennen und in die Beurteilung der Vorstandperformance einfließen zu lassen. Andererseits kann das Unternehmen stark von externen Faktoren getroffen sein, die weder vorhersehbar noch vom Vorstand zu beeinflussen waren. Dies kann das Ergebnis schmälern oder sogar zunichtemachen. Der Aufsichtsrat hat auch dies in die Evaluierung der Vorstandstätigkeit einzubeziehen.

- 38 Unter solchen Umständen ist es verständlich, dass Aufsichtsräte Vorstandsmandatslaufzeiten kürzer anberaumen, als dies das Gesetz zulässt. Sie wollen sich damit nicht eine allzu lange Bindung auferlegen. Geht es gut, so können die Aufsichtsräte das Vorstandsmandat ja prolongieren. Ist der Aufsichtsrat mit der Vorstandperformance unzufrieden, so ist die Bereitschaft zum Handeln und Abberufen von Vorstandsmitgliedern – auch weil die Laufzeit nicht mehr so lange ist – höher ausgeprägt.
- 39 Der Aufsichtsrat will sich seine Handlungsfreiheit bewahren und da ist das Begrenzen der Vorstandsmandatslaufzeit ein probates Mittel.
- 40 Ein weiterer, in der Öffentlichkeit nur selten genannter Umstand für die Einschränkung der Vorstandsdauer, liegt im pekuniären Bereich. Werden Manager vor dem Ablauf ihrer Funktionsperiode abberufen, so haben sie grundsätzlich Anspruch auf volle Ausbezahlung ihrer Entgelte bis zum Mandatsende. Da Vorstandsgehälter die jeweils höchsten im Unternehmen sind, geht es bei der Ausbezahlung von einigen Jahren **Restlaufzeit** um **hohe Summen**. Bezieht man dann auch noch Abfertigungen und Pensionsvorsorgeansprüche mit ein, dann kulminieren diese Beträge nochmals. In der Öffentlichkeit wird dies bestenfalls im Nachhinein im Zuge der Auseinandersetzungen, die nicht selten vor Gericht landen, bekannt.
- 41 Professionell agierende Aufsichtsratsmitglieder bedenken dies vorab. Sie widmen der rechtzeitigen Vorstandsauswahl ausreichend Zeit. Somit sorgen sie vor, dass Entscheidungen nicht unter Druck erfolgen müssen. Sie wissen, dass Last-Minute-Entscheidungen selten gut und häufig sehr teuer sind.
- 42 Der internationale Gesetzgeber hat im Zuge der internationalen Regularien, vor allem für Banken, aber auch Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung vorgeschrieben, dass der Aufsichtsrat über einen eigenen **Nominierungsausschuss** zu verfügen hat. In diesem Ausschuss des Aufsichtsrates befasst man sich kontinuierlich mit der Frage der Vorstands- aber auch Aufsichtsratsbesetzung. Der Nominierungsausschuss macht Wahlvorschläge zur Besetzung von Vorstandspositionen an den Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit.
- 43 Der **Personalausschuss** des Aufsichtsrates macht Vorschläge zur Bestellung oder Beendigung von Vorstandsmandaten, beschäftigt sich mit der Vergütung und Vergütungssystemen, Darlehensgewährungen, Bewilligung von Nebentätigkeiten des Vorstandes als auch des Aufsichtsrates selbst. Bei manchen Unternehmen befasst er sich auch mit der Personalstruktur, der Personalentwicklung sowie der Personalplanung. Die Ausprägung der Kompetenzen kann von Unternehmen zu Unternehmen variieren.
- 44 Jahrzehntelang war es verpönt, dass sich Aufsichtsratsmitglieder über den Vorstand hinaus mit Führungskräften der nachgelagerten Ebenen zusammensetzen.

Wenn dies geschah, dann war dies mehr informell im Zuge von Niederlassungs- oder Werksbesuchen oder bei Aufsichtsratsexkursionen der Fall. Bei einigen Unternehmen ist es Usance, dass Aufsichtsratsmitglieder auch zu firmeninternen Veranstaltungen geladen werden. Auch so besteht die Möglichkeit, Führungskräfte eines Unternehmens etwas näherkennenzulernen.

Neu ist, dass die Kontakte des Aufsichtsrates, insbesondere die des Vorsitzenden, mit Vertretern der anderen Managementebenen unterhalb des Vorstands systematisch und regelmäßig erfolgen. **45**

Was lange Zeit strittig war, ob der Aufsichtsrat denn überhaupt über den Vorstand hinweg mit Führungskräften Kontakt aufnehmen dürfe, wird nunmehr in der Praxis stärker gehandhabt. Führungskräfte und Experten des Unternehmens werden heute regelmäßig zu einzelnen Tagesordnungspunkten als Gäste zur Aufsichtsratsitzung beigezogen. Einzelne wiederkehrende Berichtsthemen wie Risikomanagement, Compliance oder Rechtsfälle stehen als Gesamtbericht einmal im Jahr auf der Tagesordnung, wobei der zuständige Fachverantwortliche – in der Hierarchie unter dem Vorstand – berichtet und sich den Fragen stellt. **46**

In Deutschland sorgte die Aufsichtsratsvorsitzende bei Henkel, Simone Bagel-Trah, für Aufsehen und Verwunderung, weil sie sich regelmäßig mit Führungskräften der zweiten, dritten und vierten Ebene zu Gesprächen in der Betriebsmensa traf. Mittlerweile hat das Beispiel Schule gemacht, immer mehr Aufsichtsratsvorsitzende agieren auf diese Art. **47**

Aufsichtsratsvorsitzende und Aufsichtsratsmitglieder sollen und wollen besseren Einblick in das Unternehmen, um über die Leistungsträger fachlich und eventuell auch charakterlich besser Bescheid zu wissen. So sind sie auch kurzfristig in der Lage, geeignete interne Nachfolgekandidaten für den Vorstand zu nennen. **48**

Exzellente Aufsichtsratsmitglieder verfügen gedanklich über ein „Schatten-Vorstandsteam“. Sollte der CEO oder ein Vorstandsmitglied plötzlich ausscheiden oder ableben, so sind sie für diesen Fall vorbereitet. **49**

Vorbereitung für Aufsichtsmandat

So hat ein Vorzeigeunternehmen eine Liste von potenziellen, qualifizierten und geeigneten Aufsichtsratsmitgliedern in spe, die professionell auf ihre Aufgabe vorbereitet werden. Einzelne Kandidaten nehmen an Aufsichtsratssitzungen als Gäste teil, kennen das Unternehmen, Kunden, Lieferanten und seine wesentlichen Mitbewerber, die Branche sowie die amtierenden Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder. Sie benötigen kein Onboarding mehr, sondern können wie ein guter Leichtathlet-Staffelläufer „das Staffelholz im vollen Lauf übernehmen“. **50**

Der Nominierungsausschuss des Aufsichtsrates hat auch – vom Standpunkt der Finanzen betrachtet – eine besondere Bedeutung. Wenn die Mitglieder ihre Arbeit professionell ausführen, können sie zum Beispiel größeren Unternehmen Kosten in zweistelliger Millionenhöhe ersparen. Das sind jene Kosten, die Vorstandsfehlbesetzungen ausmachen und im Vorhinein nicht am Unternehmensradarschirm aufleuchten. Sichtbar werden diese Beträge immer nur im Nachhinein, wenn die pekuniären Auswirkungen von Managerfehlbesetzungen bis zu Gerichtsverfahren **51**

kulminieren. Die Aufsichtsratsstanieme dagegen in Bezug gesetzt zeigt, dass gute Aufsichtsratsstätigkeit ihr Geld immer wert und der Return on Investment sehr hoch ist.

- 52 Da die Vorstandsauswahl sowie die Abberufung die wichtigste und vordringlichste Aufgabe des Aufsichtsrates ist, soll Human Resource-Expertise in keinem guten Aufsichtsrat fehlen.
- 53 Analog der zweiten wesentlichen Aufsichtsratsaufgabe – der Feststellung des Jahresabschlusses – sollte – aus rechtspolitischer Sicht – Human Resource-Expertise sogar gesetzlich verpflichtend vorgeschrieben sein. Der Finanzexperte im Aufsichtsrat ist – auf Grund der Wichtigkeit des Jahresabschlusses – zwingend vorgesehen. Ein Mitglied im Aufsichtsrat muss Bilanzen lesen und verstehen können. In Konsequenz ist deshalb zu fordern, dass Human Resource-Expertise im Gremium bei allen Unternehmen, Institutionen und Organisationen verpflichtend erwartet bzw. vorausgesetzt werden kann.
- 54 Viele Aufsichtsratsmitglieder sprechen sich auch ausdrücklich für die Betrauung von Headhuntern aus, die für den Aufsichtsrat entsprechend fundierte Vorschläge für externe Kandidaten bzw. objektive interne Kandidaten liefern können.

B. Der Teamaspekt

- 55 Der im Allgemeinen so naheliegende Gedanke der Teamfähigkeit von Vorstandsmitgliedern bedarf einer besonderen Erwähnung. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass die eingeschränkte Teamfähigkeit von Geschäftsleitern der häufigste Grund ist, weshalb Vorstandsmitglieder ihr Potenzial nicht gänzlich zur Entfaltung bringen können beziehungsweise sogar scheitern.
- 56 Vorstandsmitglieder sind häufig „Alphatiere“ mit individuellen Stärken, Fähigkeiten und einer sehr ausgeprägten Persönlichkeitsstruktur. Ihre Auswahl basiert auch häufig auf diesen Kriterien. Dem Aspekt der Teamfähigkeit wird von den Aufsichtsräten a priori zu wenig Bedeutung beigemessen. Ganz im Gegenteil. Viele Aufsichtsräte gehen davon aus, dass die Mitglieder des Vorstandes sich zu verstehen haben. Dass dem nicht so ist, lehrt die Erfahrung.
- 57 Professionell agierende Aufsichtsräte achten bei einer Vorstandsbesetzung nicht nur auf die Fachqualifikation, sondern vor allem auf die Soft-Skills. Wesentlich erfolgsentscheidend ist dabei die Teamfähigkeit, die ein möglichst konfliktfreies Zusammenwirken im Vorstand bewirkt.
- 58 Parallelen mit dem Sport sind nicht zufällig. Selbst wenn ein Gönner einem Fußballverein durch das großzügige Bereitstellen von Kapital den Einkauf vieler toller Einzelspieler ermöglicht, so ist erst der Trainer gefordert, diese zu einem Team zusammen zu schweißen. Es gewinnen nicht die besten Einzelspieler allein, sondern die Mannschaft als Team.
- 59 Vorstandsbesetzungen erfolgen bislang häufig nach dem Organisationsprinzip. Mehrköpfige Vorstände setzen sich aus dem CEO, dem Finanzvorstand, dem jeweiligen „Geschäftsvorstand“ und weiteren Fachvorständen – je nach Branche – zusammen. Deshalb suchte man in der Vergangenheit zumeist nur nach den

besten Verkäufern, Einkäufern, Finanzexperten, Technikern und die speziell für das jeweilige Unternehmen Fachkundigen. Die Fachkompetenz stand eindeutig im Mittelpunkt.

Aus meiner eigenen 20-jährigen Vorstandstätigkeit weiß ich, dass die bewusste Auswahl nach Kriterien wie z.B. **60**

- Wie passen Vorstandsmitglieder persönlich zusammen?
- Was zeichnet ihre Charaktere aus?
- Wie ist ihr Konfliktverhalten?
- Wie stark ist ihre Kommunikationsfähigkeit ausgeprägt?
- Wie sehr können sie das Unternehmenswohl über kurzfristige Ziele und Eigeninteressen stellen?

deutlich zu selten überlegt wird.

Mir hat auch kein anderes Vorstandsmitglied erzählt, dass er im Interview oder Hearing darob befragt wurde. **61**

Aufgabe der Aufsichtsräte ist es, dass diese Eigenschaften vorab thematisiert und erkannt werden. Sie bedienen sich externer Unterstützung bei Rechtscausen, Grundstückstransaktionen und bei Großinvestitionen. Auch beim Aufbau neuer Strukturen, beim Redimensionieren ist es durchaus üblich, sich die jeweilige Expertise extern einzuholen. Warum soll dies nicht auch bei Human Resource so sein. **62**

Die Kosten von nicht teamfähigen Vorstandsmitgliedern scheinen weder beim Aufsichtsrat und schon gar nicht am Unternehmensradarschirm auf. Sie sind jedoch ganz erheblich. Zerstrittene Vorstände senden desaströse Signale in das Unternehmen. Nicht selten habe ich erlebt, dass auch die dazugehörigen Organisationsabteilungen dann in Konflikten verfangen waren. Das ging so weit, dass Abteilungsleiter und Mitarbeiter des einen Vorstandsmitglieds nicht mit Abteilungsleitern und Mitarbeitern des anderen Mitglieds hinreichend kommunizierten. Egoistisches Ressortdenken und Einzelbefindlichkeiten schaden immens. Sie sind in so gut wie jedem Unternehmen mehr oder minder ausgeprägt. Autoritäre Führungskräfte und Egomane, die demotivierend wirken und zu einer eingeschränkten Kommunikation, Verunsicherung und schlechtem Betriebsklima führen, schaden dem Unternehmen nachhaltig. **63**

Aufsichtsräte erfahren oft erst beim Ausscheiden eines Konflikthahnes von solchen Umständen und dem Hintergrund. **64**

Hier ist der Aufsichtsratsvorsitzende besonders gefordert. Er hat den meisten direkten Kontakt mit dem CEO, dem Finanzvorstand und auch mit den Geschäftsvorständen. Professionell agierende Aufsichtsratsvorsitzende hinterfragen regelmäßig – und auch im Gespräch mit Dritten – nicht nur die Vorstandspersone, sondern auch das spannungsfreie Zusammenwirken. Sie greifen bereits bei sich anbahnenden Konflikten ein und stellen klar, dass es nicht um Ressortinteressen und persönliche Befindlichkeiten, sondern um das Unternehmenswohl geht. **65**

Professionelle Aufsichtsratsvorsitzende sitzen auf wöchentlicher Basis mit dem CEO oder auch einzelnen Vorstandsmitgliedern zusammen. Sie bekommen so ein besseres Bild und entwickeln dadurch das notwendige Feingefühl, um **66**

Spannungen und Konfliktfelder zu erkennen. Sie bringen das Fingerspitzengefühl mit, um auch persönliche Disharmonien zu spüren.

V. Anforderungsprofil und Auswahl

A. Die 7 Phasen der Vorstandsbestellung

67 Phase 1

Ein gutes Anforderungsprofil beginnt nicht gleich bei der Jobdescription, sondern mit **strategischen Überlegungen** zur Vorstandsbesetzung.

Vorteilhaft ist es, sich die Vision und Mission des Unternehmens bei dieser Gelegenheit wieder in Erinnerung zu rufen und sie auf Aktualität zu hinterfragen.

68 Phase 2

Im zweiten Schritt reflektieren die Aufsichtsräte die **Unternehmensstrategie** und die Aufstellung des Unternehmens. Die vermeintlich so simple Frage – wer sind wir, woher kommen wir und wo wollen wir hin – ist insbesondere in dynamischen Unternehmensentwicklungsphasen unerlässlich. Erfahrung aus erlebten Prozessen lehren, dass diese Kernfragen gar nicht so leicht zu beantworten sind und es unter den Maßgeblichen eventuell divergente Sichtweisen gibt.

69 Phase 3

Der dritte Schritt beinhaltet den **Wertekatalog** der Gesellschaft. Wofür steht das Unternehmen, mit welchen moralischen Ansprüchen und auf Basis welches Menschenbildes gilt es, Führungskräfte und Mitarbeiter zu finden und zu begeistern.

70 Phase 4

Im vierten Vorbereitungsschritt geht es um die kurzfristigen, mittel- und langfristigen **Ziele** des Unternehmens. Auf Basis eines Stärken-/Schwächeprofils werden Chancen und Risiken abgewogen. Viele Aufsichtsräte neigen in diesem Prozess dazu nur auf das Erreichte zu blicken. Entscheidend ist jedoch, den Fokus auf nicht erreichte Ziele zu legen und Gründe zu analysieren, weshalb die Vorgaben nicht eingehalten werden konnten.

71 Phase 5

Auf Basis dieses „Settings“ lässt sich ein erstes, bewusst noch nicht eng gefasstes **Anforderungsprofil** gut schärfen. Es ist ratsam, nicht zu schnell in Personen und möglichen Kandidaten zu denken. Das engt ein. Ein breit geöffnetes Visier lässt in diesem Stadium Neuerungen und Möglichkeiten zu, die sonst gar nicht in Betracht gezogen würden.

72 Phase 6

Noch bevor es zur Definition der Anforderungskriterien kommt gilt es, eine „**Negativliste**“ zu erstellen, was bewusst nicht gewollt wird.

Phase 7

73

Danach werden jene **Fähigkeiten** beschrieben, die das Unternehmen bisher nicht hatte, aber über die es verfügen sollte.

Eine kurze, vorab erstellte Unternehmenspräsentation aus Sicht des Aufsichtsrates, der Eigentümer und des Vorstands fasst die Vorzüge des Unternehmens und seiner Branche zusammen. Auf Basis dieser Unterlage können attraktive Kandidaten professionell angesprochen werden. Zahlreiche Gesellschaften gehen davon aus, dass man sie kennt und dass sie für potenzielle Kandidaten ohnedies attraktiv sind. Ein „Employer-Branding“ auf quasi höchster Ebene ist ratsam. 74

Dieser Prozess wird von nicht wenigen als entbehrlich erachtet – dies ist jedoch unprofessionell. Das systematische Durchgehen aller einzelnen beschriebenen 7 Abschnitte ist die unerlässliche Basis für einen qualifizierten Auswahlprozess. 75

Auf dieser Grundlage kann nun mehr das Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil des Vorstandes definiert werden. Dabei wird vorab auf die Geschäftsordnung des Vorstands und die Ressortverteilung Bedacht genommen. Ungenügend vorbereitete Prozesse erkennt man auch daran, dass bei Abschluss eines Vorstandsvertrages und kurz nach dem Tätigwerden der Vorstand von sich aus kommt und eine abgeänderte Geschäftsordnung vorlegt. Hier hat sich der Aufsichtsrat das Heft aus der Hand nehmen lassen und seine vorherige „Hausaufgabe“ nicht gemacht. 76

Das Anforderungsprofil aus solch einem beschriebenen strukturierten Prozess ergibt sich fast von selbst. Es enthält sowohl fachliche Anforderungen als auch persönliche zum Unternehmen passende Eigenschaften. Der vorab definierte Wertekatalog stimmt mit dem Charakter des Kandidaten überein. 77

Die Teamfähigkeit ist nicht generalistisch zu sehen, sondern ganz konkret auf Basis der Stärken und Schwächen schon berufener Vorstandsmitglieder zu beschreiben und zu definieren. 78

B. Zwei Erfahrungsbeispiele

Erfahrungsbeispiel 1:

79

Ein namhaftes Unternehmen war in der Vergangenheit weder strukturiert noch systematisch bei der Vorstandssuche tätig. Kandidaten, die später als Vorstandsmitglieder bestellt wurden, standen bereits fest. Die „Suche“ war nur mehr ein Formalakt, weil man unter das Ausschreibungsgesetz fiel.

Man bediente sich eines Headhunters, der bei dem Spiel mitmachte. In den Medien wurde am Ende des Bestellungsprozesses eine Anzeige platziert, dass der Headhunter an der Personalentscheidung mitgewirkt hat.

Die so rekrutierte Person hat sich als ungeeignet im Vorstand erwiesen. Das auf diese Art bestellte Vorstandsmitglied war wenig unternehmerisch tätig und „eigentümerhörig“. Da dem Vorstand die eigene Position wichtiger als das Unternehmenswohl war, fand er nur schwer Akzeptanz, weder im Unternehmen noch bei den anderen Vorstandskollegen. Über kurz oder lang kam es zu Spannungen, die leider auch öffentlich ausgetragen wurden.

Der Schaden für das Unternehmen und seine Stakeholder war enorm.

Am Ende stand man vor „viel zerbrochenem Porzellan“, einem schlechten Betriebsklima, Reputationsbeeinträchtigungen bei Lieferanten und teilweise sogar Kunden, denen solches nicht verborgen bleiben konnte, negativem öffentlichen Image und der Notwendigkeit, einen neuen Suchprozess zu starten.

80 **Erfahrungsbeispiel 2:**

Ein Unternehmen in einer Branche, welches durchaus als Oligopol beschrieben werden kann, wusste, dass die Suche nach einem neuen CEO nicht so leicht werden würde. Unternehmensinterne Kandidaten waren vorab nicht erwünscht, da das Unternehmen bewusst neu aufgestellt werden sollte. Ein Umfeld in erheblicher Veränderung und die Digitalisierung waren Bedrohung und Chance zugleich.

Erstmals in der Unternehmensgeschichte setzte man einen strukturierten Vorstandsrekrutierungsprozess in Gang.

Das neutrale Stellenprofil am Ende des Prozesses wurde eingehend im Aufsichtsrat diskutiert und endete mit einer Überraschung. Ein Aufsichtsratsmitglied, CEO in einem Unternehmen einer anderen Branche, fand, dass er den definierten Anforderungen sehr gut entsprach. Er bewarb sich – mittels Blindprofil – und wusste den Vorteil der Unternehmenskenntnis aus seiner Aufsichtsrats Tätigkeit miteinzubringen.

Das Aufsichtsratsmitglied wurde zum CEO des suchenden Unternehmens bestellt, konnte in seiner ersten Amtsperiode das Unternehmen neu positionieren und damit eine prosperierende Entwicklung mitbewirken.

C. Hans sucht Hänschen

- 81 Für Aufsichtsräte gilt – ähnlich wie beim Peter-Prinzip – auch beim „Hans sucht Hänschen“ Phänomen, klassische Muster zu durchbrechen.
- 82 Bei „Hans sucht Hänschen“ suchen Verantwortliche ein Abbild ihrer selbst – nur in kleinerer Ausführung.
- 83 Oft benötigt die erfolgreiche Übernahme einer Position aber andere, manchmal gegenteilige Kompetenzen, mit denen man sich als Führungskraft auch aktiv arrangieren muss.
- 84 Bei „Hans sucht Hänschen“ fokussiert man zu sehr auf die Teampassung. Manchmal bedarf es aber aufbrechender Kompetenzen, die Vorstandsteams neu inspirieren und dazu führen, dass man sich den Aufgabenstellungen anders widmet und gewohnte Pfade verlässt.
- 85 Aufsichtsräte haben sich auch die Frage zu stellen, ob Vorstände hinreichend divers in ihren Kompetenzen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Perspektiven sind. Sind sie geeignet, eventuell anstehende Veränderungsprozesse gemeinsam zu bewältigen? Gibt es für das Unternehmen wichtige Fähigkeiten, an denen es bisher mangelte, die aber bei der Bewältigung der Zukunft unbedingt erforderlich sind?
- 86 Die Otto Beisheim School of Management hat mehr als 630 Vorstände vom Dax-, MDax-, TecDax- und großen nicht börsennotierten Unternehmen analysiert

und mit den Vorstandsprofilen auch Typologien der Macht herausgefiltert: Deutsche Top-Manager sind zu 95 % männlich, im Mittel 52 Jahre alt, verheiratet und haben im Schnitt 2,3 Kinder.

14 Prozent der Top-Manager kommen aus der Arbeiterklasse, 29 Prozent aus klassischen Mittelschichtfamilien, 57 Prozent aus Akademikerfamilien. **87**

Was sie eint, ist eine sportliche Jugend und früh übernommene Führungsfunktionen wie zum Beispiel Klassen- oder Schulsprecher beziehungsweise Engagement in Vereinen. Über 91 Prozent der Vorstände haben sich in ihrer Jugend mit Ferien- und Nebenjobs Geld dazu verdient. Manche weil sie mussten, andere weil sie wollten. Rund 40 Prozent der Vorstände haben einen Dokortitel. **88**

Bis sie es ganz nach oben geschafft haben, war es für viele ein längerer Weg. Im Schnitt werden Vorstandspositionen im Unternehmen nach 15 Jahren Unternehmenszugehörigkeit erreicht. **89**

Die Work-Life-Balance fällt in Vorstandsetagen sehr zugunsten des Work-Aspektes aus – sie haben eine 65-Stunden Woche. **90**

VI. Executive Search

A. Die Personalsuche – Ein strukturierter technologiegestützter Prozess

Veränderungswillige aktualisieren ihr Curriculum Vitae und schauen einschlägige Medien nach Stelleninseraten – insbesondere am Wochenende – durch. Sie aktualisieren ihre Profile in den sozialen Medien, beispielsweise auf XING oder LinkedIn und lassen auch im Bekanntenkreis dezent wissen, dass sie neuen Herausforderungen gegenüber aufgeschlossen sind. **91**

Viele Veränderungswillige kontaktieren bekannte Personalberater oder senden auch Blindprofile – ohne sich auf eine offene Stelle zu beziehen. **92**

Gibt es eine adäquate Position und der Bewerber bringt hervorragende Kenntnisse und Erfahrung mit, wird der Veränderungswillige zu einem persönlichen Gespräch eingeladen. Es folgen strukturierte Interviews, Persönlichkeitstests und Assessment-Center (auch mit dem Unternehmen). **93**

IKEA Italien hat für die Neueröffnung eines seiner Märkte die komplette Mannschaft vom Lagermitarbeiter bis zum Geschäftsführer gesucht. Beworben haben sich fast 30.000 Personen. Aber nur externe Begleitung des Prozesses und eine ausgeklügelte Software vermochten den Suchprozess strukturiert zu gestalten, um erste Selektionen durchführen zu können. **94**

So konnte man innerhalb weniger Monate dem Ansturm gerecht werden und schließlich auch mit einem engagierten und qualifizierten Team starten. Bis vor kurzem wäre dies in einer derart kurzen Zeit nicht möglich gewesen. **95**

B. Executive Search

- 96 Top-Manager werden meist im Wege des Executive Search gesucht.
- 97 Zu Beginn eines Executive Search-Prozesses steht ein Beauty-Contest, welche Headhunter-Unternehmen zu einer Angebotslegung eingeladen werden. Dabei kommt es nicht nur auf die Reputation und Erfahrung des Headhunting-Unternehmens selbst, sondern besonders auch auf die in diesem Fall agierenden Personen an.
- 98 Die Praxis zeigt, dass die Betrauung eines Executive Searchers für einen objektiven Recruiting-Prozess bereichernd ist. Die Professionalität des Headhunters, seine Vertrauenswürdigkeit und seine persönliche Unabhängigkeit sind Garant für eine valide Bewertungsgrundlage. Der Executive Search-Profi wird sein Erfahrungswissen, seine Vergleichsmöglichkeiten mit dem ihm entsprechend zur Verfügung stehenden Benchmarks und sein Know-How für personenindividuelles, aber auch gremienbezogenes Coaching einbringen.
- 99 Ein guter Headhunter soll selbst mindestens 15 Jahre im Top-Management vorweisen können und muss in den Branchen, für die er tätig wird, sehr versiert sein.

C. Die 5 Phasen der Vorstandssuche

- 100 Ein Suchprozess für ein Vorstandsmitglied erfolgt meist in einem 5-phasigen Verlauf:

101 Phase 1: Positionsbriefing

Vertraulichkeit und Diskretion sind die Basis des Geschäftes. Das suchende Unternehmen legt dem Headhunter seine aktuelle Position und seine Zukunftsstrategie offen. Dieses Vertrauen verpflichtet. Dem Headhunter werden auch Interna und etwaige Dissonanzen bekannt. Gemeinsam mit dem Auftraggeber wird ein Anforderungsprofil erstellt, das viel antizipatives Denken erfordert.

Formelle Unterlagen wie die Unternehmenssatzung, die Geschäftsordnungen für den Vorstand und Aufsichtsrat, die wesentlichen Eckdaten des Unternehmens und ein Unternehmens-Summary, die Compliance-Bestimmungen/der Code of Conduct, der Geschäftsbericht mit Jahresabschluss und Anhang, ein etwaiger Corporate Social Responsibility bzw. Nachhaltigkeitsbericht, ein Eigentümer-Großprofil oder die Hinterlegungsliste/das Aktionärsverzeichnis der letzten Hauptversammlung und Angaben über Börsennotizen sowie jüngste Aktionärsberichte beziehungsweise Ad-Hoc-Meldungen sowie ein Pressespiegel der letzten Zeit runden das Bild ab und dürfen beim Briefing nicht fehlen.

102 Phase 2: Research und Ansprache

Auf dieser Basis wird der Headhunter aktiv. Kein Headhunter wird dabei seine Quellen und seine Vorgangsweise offenlegen, da sein Netzwerk wichtiges Kapital ist. Die Vorgangsweise ist durchaus differenziert, da jeder Auftrag ein Einzelfall ist und nie auf früheren Recherchen aufgebaut werden kann. Je breiter und internationaler ein Headhunter aufgestellt ist, umso mehr kann er auch seine lokalen Netzwerke aktivieren und mit Partnern in den jeweiligen Ländern kooperieren. All

diese Tätigkeiten basieren auf dem höchsten Maß an Verschwiegenheit. Es gilt, potentielle Kandidaten direkt ohne Sekretariate zu erreichen. Weder das Unternehmen, in dem ein potentieller Kandidat tätig ist, noch der Markt dürfen von der Suche erfahren. Indiskretionen und Pannen sind nicht erlaubt.

Die Direktansprache des Kandidaten ist einer der großen Unterschiede zur Personalberatung. Vorab gilt es zu recherchieren, so zum Beispiel, in wieweit bei einem Zielkandidaten eine Wechselwilligkeit vorhanden ist. In der Recherchearbeit geht es um Hard- wie auch Softfacts. Das Einkommen des Kandidaten ist dabei nicht nur hinsichtlich des Bruttojahreseinkommens, sondern auch inklusive aller Fringe-Benefits und Versorgungsansprüche äußerst dezent in Erfahrung zu bringen. Dennoch ist es bei diesen Spitzenpositionen selten, dass Geld allein das Motiv für einen Unternehmenswechsel ist. Es muss ein attraktives Gesamtpaket sein, das herausfordernd und interessant ist. Dabei kommt es nicht nur auf das Unternehmen selbst, sondern auch auf seine Rahmenbedingungen, auf handelnde Personen auf der Eigentümer- und Aufsichtsratsseite sowie auf Spezifika im Unternehmen und zukünftige Vorstandskollegen an.

Die gute Kenntnis der privaten Verhältnisse des Kandidaten kann bei der Besetzung der neuen Position mitentscheidend sein. Wie wechselwillig ist der Ehepartner, welche Schul- und Ausbildungsmöglichkeiten bestehen für die Kinder, welche Lebensqualität besteht für die Familie, können bestehende Netzwerke weiter gepflegt werden.

Solche und ähnliche Fragen sind oft das Zünglein an der Waage und haben schon den Ausschlag für oder gegen eine Position gegeben.

Phase 3: Kandidatenselektion

103

Executive-Searcher hören sich vorab über die Zielkandidaten um und holen erste Referenzen ein.

Mittels strukturierter Interviews werden die wesentlichen Informationen im persönlichen Gespräch erhoben.

Diese Phase kann auch mit Computertests kombiniert werden. Hochentwickelte Softwareprogramme stehen den Top-Executive-Unternehmen zur Verfügung. Entgegen der landläufigen Meinung, dass ein „Computertest“ wenig über den Menschen und seine Haltung sowie Einstellungen preisgeben kann, sei an dieser Stelle versichert, auch durch Eigenerfahrung, dass dies sehr wohl der Fall ist.

Kompetenzprofile von Vorstandspositionen enthalten zum Beispiel

- Strategische Kompetenzen
- Fachkompetenzen
- Führungskompetenzen
- Markt-, Branchen- und Kundenkompetenzen
- Kosten- und Ergebniskompetenzen
- Internationale Kompetenzen

Denkmuster

- Lernfähigkeit
- Verbaler Ausdruck

- Verbales Denken
- Umgang mit Zahlen
- Numerisches Denken

Verhaltensmerkmale

- Energieebene
- Durchsetzungsstärke
- Soziale Ausrichtung
- Lenkbarkeit
- Grundeinstellung
- Entscheidungsstärke
- Kompromissfähigkeit
- Unabhängigkeit
- Objektivität

Der Job-Matchprozess der sogenannten „Berufsinteressen“ vergleicht die drei wichtigsten Berufsinteressen des Anforderungsprofils mit den drei wichtigsten Interessen des Kandidaten

Die drei wichtigsten Berufsinteressen, zum Beispiel für die Position eines Vorsitzenden des Vorstandes, könnten sein

- Unternehmergeist
- Kundenorientierung
- Soziale Kompetenz

Weniger wichtige Berufsinteressen für diese Position wären – stark branchenabhängig – zum Beispiel

- Technologie
- Mechanik

Die Programme bieten tabellarische und grafische Auswertungen.

Solche Computersoftware enthält auch Benchmark-Anforderungsprofile auf der Basis von zuvor ausgewerteten Profilen von Top-Führungskräften. Je umfangreicher die vorhandenen Daten sind, umso besser kann im Benchmark Prozess skaliert werden. So können auch unterschiedliche regionale und kulturelle Aspekte mit einbezogen werden.

Auf Basis dieser gewonnenen Daten und Einschätzungen wird eine sogenannte Shortlist der am besten geeigneten Kandidaten erstellt und mit dem Auftraggeber besprochen.

Schriftliche Profile werden ausgearbeitet und dem Kunden übergeben.

104 Phase 4: Kandidatenpräsentation

Jene Damen und Herren, die so vorselektioniert sind, werden nun zu Vorstellungsgesprächen eingeladen. Diese Gespräche erfolgen gemeinsam mit dem Kunden sowie dem Headhunter. Ihre praktische Ausgestaltung kann variieren – von einem Gespräch mit den maßgeblichen Entscheidungsträgern bis zur Durchführung von halbtägigen Assessment-Centern mit Fremdsprachenpräsentationen und „kreuzverhörartigen“ Befragungen.

Auf Basis der professionellen Tätigkeit des Headhunters gibt es sowohl beim

Kandidaten als auch beim suchenden Unternehmen vorab eine Vielzahl von Informationen. Das eigentliche Hearing wird daher oft auf einer Ebene geführt, wo Fragen unerwartet kommen und es auch um das Erkunden von ganz spezifischen, für das suchende Unternehmen allerdings sehr wichtigen Eigenschaften geht.

Ein Schwerpunkt ist, ob handelnde Personen miteinander können und die Chemie stimmt.

Ergebnis der Kandidatenpräsentation ist entweder eine weitere Vertiefung mit Einholung zusätzlicher Referenzen oder die Festlegung auf die Top-Kandidaten.

Nach einer Phase der Meinungsbildung im Unternehmen kommt es zum Austausch mit dem Headhunter und last but not least zur Endauswahl.

Phase 5: Vertragsverhandlungen und Onboarding

105

Ist ein Search beendet und hat sich der Aufsichtsrat für einen Kandidaten entschieden, so ist der Prozess noch nicht beendet.

Wiewohl in den Vorphasen die Bandbreite der pekuniären Rahmenbedingungen abgesteckt wurde, beginnen nun die Detailverhandlungen. Dabei geht es vorwiegend um z.B.

- Jahresbruttoeinkommen
- Überstundenpauschale oder All-In-Vertrag
- Bezugserhöhungsregelung
- Bonusregelung
- Variable Tantieme
- Kosten- und Spesenersatz
- Urlaubsregelung
- Diensterfindungen
- Fabrikations- und Geschäftsgeheimnisse
- Konkurrenzverbot
- Firmenpension
- Witwen- und Waisenversorgungen
- Etwaige Fringe-Benefits
- Dienstwagen/Chauffeur
- Dienstreisemodalitäten
- Versicherungsschutz
- Dienstwohnung

Das Unternehmen legt einen Vorstandsvertrag vor. Etwaige Vertragsverhandlungen scheitern meist nicht an den Vorteilen und Vergünstigungen, sondern betreffen Konkurrenzverbote und andere Bindungsbestimmungen, Ausscheidungsmodalitäten und auch immer mehr zusätzliche Vergütungswünsche.

Am Ende dieser Phase ist entweder alles geklärt und der Vorstandsvertrag wird vom Kandidaten und vom Unternehmen gefertigt oder es besteht Dissens und die Suche beginnt erneut.

Onboarding heißt der letzte Schritt. Dabei geht es darum, den Neuen möglichst rasch mit dem Unternehmen, seinen Stärken und Schwächen, seinen Chancen und Risiken sowie maßgeblich handelnden Personen im Unternehmen ver-

traut zu machen. Die gute Vorarbeit eines systematischen Prozesses, wie zuvor beschrieben, trägt auch hierbei Früchte.

Wenn es eine geplante Übergangszeit mit einer Parallelität zwischen dem neuen und dem ausscheidenden Vorstandsmitglied gibt, hat der Aufsichtsrat, insbesondere dessen Vorsitzender, diese Phase intensiv zu begleiten. Der Neue soll in möglichst viele Führungskreise eingeführt werden, die Stakeholder und auch Branchengremien kennenlernen.

Neue Top-Manager von außen brauchen durchschnittlich bis zu eineinhalb Jahre, um die Strukturen und vor allem auch informellen Usancen eines neuen Unternehmens kennenzulernen. Sie müssen sich auch hausintern ein Netzwerk aufbauen und möglichst rasch herausfinden, wer loyal zu ihnen steht und wer z.B. die Vasallen der Macht beziehungsweise Einflüsterer mit Eigeninteressen, sind.

Die Kenntnis nicht nur der im jeweiligen Organigramm Kästchen an der Spitze Stehenden, sondern der wahren Leistungsträger erfordert „Management by walking around“, Einzelgespräche und vor allem Zeit.

VII. Noch Wichtiges bei der Suche nach den besten Köpfen

106 • Frühzeitiger Beginn

Machtwechsel in Vorstandsetagen sind insbesondere bei Vertragsablauf eines Vorstandes oder bei Pensionierung meist Jahre im Voraus absehbar – Zeit genug für CEO's, Aufsichtsräte und Eigentümer, sich Gedanken zu machen.

107 • Schattenkabinett

Qualifizierte und geeignete Kandidaten regelmäßig als potenzielle Vorstandskandidaten mitdenken und deren Entwicklung im Auge behalten. Ein eingerichteter Nominierungsausschuss des Aufsichtsrates kümmert sich systematisch und regelmäßig darum.

108 • Altersgrenzen

Unternehmen mit Altersgrenzen, das heißt Festlegen jenes Alters, mit dem Vorstände auszuscheiden haben, haben Vorteile bei der systematischen Vorstandsplanung- und -suche.

109 • Vorteile der internen Nachfolge

Interne Kandidaten sind berechenbar und sorgen für Kontinuität im Unternehmen. Sie zeichnen Loyalität zum Unternehmen aus, sie kennen Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter und haben Netzwerke aufgebaut. Interne Nachbesetzungen stärken den Ruf des Unternehmens als guter Arbeitgeber und senden das Signal aus, dass man in diesem Unternehmen bis zum Vorstand aufsteigen kann.

110 • Vorteile bei der externen Nachfolge

Die externe Besetzung schöpft aus einem viel breiteren Potential. Insbesondere bei Unternehmensneupositionierungen, Change Management Projekten, Redimensionierung, Restrukturierung, Unternehmenskrise oder Turn Around Management geht es nicht ohne externe Neubesetzungen.

Wenn ein Vorstand unvorhergesehen z.B. wegen Krankheit ausscheidet, kann unternehmensinternen Grabenkämpfen mit externer Besetzung begegnet werden.

- **Risiken in der Persönlichkeit von Vorständen** 111
 Arroganz, Perfektionismus, Exzentrik, Unberechenbarkeit, übertriebene Vorsicht und Misstrauen, nicht vertrauen und nicht delegieren können, Abgehobenheit, Unnahbarkeit, Distanziertheit, Schadenfreude, Spontanität, die ins Chaos führt, Gelacktheit, Unehrenhaftigkeit, Bestechlichkeit, Korruption; sich selbst nicht, oder auch sich selbst zu sehr mögen
- **Führungsqualitäten** 112
 Mitarbeiter kommen zum Unternehmen und gehen wegen der Vorgesetzten!
- **Unternehmenskultur** 113
 Die Unternehmenskultur ist Rahmen für Geben und Nehmen im Unternehmen und schafft Gleichgewicht.
- **Karriereumbrüche in der Lebensmitte** 114
 Vieles von dem, was mit dem Begriff Erfolg unmittelbar verbunden war – Geld, Status, Sicherheit – bekommt nicht selten in der Lebensmitte plötzlich ein anderes Gewicht, befriedigt Wünsche nicht/nicht mehr, macht keinen Sinn. Etliche Top-Manager wechseln Mitte 40 die berufliche Richtung. Die Frage: Ist das, was ich leiste, in diesem Umfeld und in der Art und Weise das, was ich für mich möchte? kann zu kritischeren Einschätzungen der beruflichen Situation führen, aus der man Veränderungen ableitet. Für Aufsichtsräte bedeutet dies, sich dieses Umstandes stärker bewusst zu sein. Es eröffnet Chancen – insbesondere bei der Suche nach wechselwilligen Führungskräften und Top-Managern.
- **Familienzugehörigkeit** 115
 Professionelles Management kommt vor Familienzugehörigkeit. Insbesondere in Familienunternehmen hat sich die Öffnung für Externe sowohl im obersten Management als auch im Aufsichtsrat oder Beirat bewährt.
- **Abberufung** 116
 Bei der Abberufung sind die beiden Rechtssphären Vorstandsvertrag und Dienstvertrag zu beachten. Bei einem Rücktritt eines Vorstandsvorsitzenden oder Vorstandsmitgliedes ist auch auf den Rücktritt von allen anderen Funktionen im Konzern oder externen Funktionen – sofern vom Aufsichtsrat gewünscht – Bedacht zu nehmen. In der Praxis hat sich eine glasklare Regelung bei Abberufung, und nicht erst etappenweise im Nachhinein, als vorteilhaft erwiesen.
- **Professionelles Off-Boarding** 117
 Dies ist in der Praxis sehr selten, aber ungemein wichtig! Zu wenige Unternehmen führen auf Mitarbeiterebene beim Ausscheiden ein Austrittsgespräch. Noch wichtiger ist es, dieses wohlvorbereitete Austrittsgespräch beim Ausscheiden von Führungskräften und Vorstandsmitgliedern zu führen. Ein persönliches Gespräch des Aufsichtsratsvorsitzenden mit dem Ausscheidenden, das wertschätzend und mit dem gebotenen Respekt geführt wird, ist für beide von großem Nutzen. Der Aufsichtsratsvorsitzende unterscheidet dabei die Unzulänglichkeiten, die zur Abberufung geführt haben (die im Gespräch nicht mehr wiederholt werden) von der Persönlichkeit und dem Vorstandsmitglied als Mensch (Unterscheidung zwischen „Job nicht ok“ – Person ok). Das ist auch bei der nächsten Suche nach „Besten Köpfen!“ hilfreich.

118 • Betrauen heißt Vertrauen

Jemand mit einem Vorstandsmandat zu betrauen heißt uneingeschränkt zu vertrauen.

119 • Aufsichtsratsverantwortung leben!

Aktuelle empirische Untersuchungen über die Praxis des Nominierungsprozesses zeigen Unterschiedliches als noch gelebte Realität bei der Personalauswahl durch Aufsichtsräte: sie reichen von „der Aufsichtsrat darf materiell sehr wenig (darf nur vorher getroffene Personalentscheidungen abnicken)“ bis zu „der Aufsichtsrat lässt sich das Recht der Vorstandsbestellung und -abberufung nicht aus der Hand nehmen“.

VIII. Kosten und Auswirkungen eines Fehlgriffs in der Vorstandsbesetzung

120 Die Kosten und Wirkungen lassen sich auf 8 wesentliche Faktoren zusammenführen³

- Kosten der Erfüllung des laufenden Vertrags und Neubesetzungskosten
- Gegebenenfalls Belastungen des Aktienkurses (beim „Abgasmanipulations-skandal“ bei VW brach der Aktienkurs nach dem Bekanntwerden binnen zwei Tagen um ein Drittel ein und verlor in Folge insgesamt minus 20 Prozent; nur an einem Wochenende büßte der Konzern 27 Milliarden Euro Börsenwert ein)
- Die Kosten fehlerhafter Entscheidungen und Strategien
- Die Kosten schlechter Umsetzungen
- Entgangene Erlöse aus verpassten Geschäfts-Chancen
- Einbußen von Geschäftsdynamik
- Gegebenenfalls Ausscheiden wichtiger Führungskräfte und Fachleute
- Verunsicherung und Vertrauensverlust bei Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern

121 Bei der Vorstandsbestellung, vor allem auch bei der Abberufung, geht es nicht nur um die Person, sondern auch um große Beträge.

122 Ich habe viele Aufsichtsratssitzungen erlebt, wo nur die Bestellung der Person im Mittelpunkt stand. Das „Pekuniäre“ überließ man per „Blankovollmacht“ dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats, dem Präsidium, manchmal sogar dem CEO, und/oder im Zusammenwirken dem Human Resource-Bereich sowie der Rechtsabteilung – das ist meiner Erfahrung nach nicht der beste Weg! Der Aufsichtsrat als Gremium ist in der Verantwortung und diese hat er wahrzunehmen.

123 Auch bei der Abberufung eines Vorstandsmitglieds gilt Ähnliches. In der Aufsichtsratssitzung begnügt man sich sehr oft damit, dass ein Vorstand die Zustimmung zur vorzeitigen Auflösung seines Mandates gibt, mit der mündlichen oder schriftlichen Rücktrittserklärung. Professionell agierende Aufsichtsräte befassen sich auch zugleich mit allen Auflösungsmodalitäten.

³ Albert Thienel/mit freundlicher Genehmigung von Herrn Dr. Albert Thienel / Dr. Thienel Consulting GmbH, Düsseldorf; NACHWEIS: Vortrag „Fachtagung für Aufsichtsräte“ am 12.11.2014 in Frankfurt



Susanne Kalss, Peter Kunz (Hg.)

Handbuch für den Aufsichtsrat

facultas 2016, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage

1.742 Seiten, Leinen mit Schutzumschlag

ISBN 978-3-7089-1362-9

EUR 278,- (A) / EUR 270,- (D) / sFr 297,-