

## Die Suche nach Mitgliedern der strategischen Führungsebene

*Roland Müller*

Die Zusammensetzung des Board ist für den Erfolg eines Unternehmens von großer Bedeutung. Dies ist bekannt und unbestritten. Weniger beachtet wird jedoch die Frage, wie die Mitglieder dieses Board gesucht werden sollen. Dabei stellt dieser Suchprozess für sich selbst ein Risiko dar. Mit dem folgenden Beitrag soll aufgezeigt werden, wie mit Hilfe eines klar strukturierten Anforderungsprofils und mit genauen Vorgaben für das Nomination Committee eine systematische und effiziente Suche möglich wird.

### Bedeutung der Zusammensetzung der strategischen Führungsebene

Zu den wichtigsten Faktoren einer Good Corporate Governance gehört die optimale Zusammensetzung der strategischen Führungsebene. Abhängig vom jeweiligen Rechtssystem und von der Gesellschaftsform ist dies beispielsweise der Verwaltungsrat, der Aufsichtsrat oder der Stiftungsrat; vereinfacht kann die strategische Führungsebene mit Blick auf das angelsächsische System kurz als Board bezeichnet werden. Bei der Zusammensetzung des Boards ist zu berücksichtigen, dass nicht nur jedes einzelne Mitglied bestmögliche Voraussetzungen zur Erfüllung der Mandatsfunktion mitbringen sollte, sondern dass schließlich auch das Gremium als Ganzes harmonisch aufeinander abgestimmt sein muss. Ein Board, das ausschließlich aus Juristen besteht, wird zwar alle möglichen Risiken vermeiden, gleichzeitig aber auch jegliches Unternehmertum bremsen, womit ein Misserfolg vorprogrammiert ist. Martin Hilb vertritt deshalb mit gutem Grund die These, dass bei der Auswahl von Board-Mitgliedern nicht nur das jeweilige *Know-How*, sondern auch die mögliche *Team-Rolle* zu berücksichtigen ist (vgl. die entsprechende Matrix bei Hilb 2006, S. 109, Abb. 3–5). Damit stellt sich aber unweigerlich die Frage, wie die Suche nach derartigen Board-Mitgliedern verlaufen muss, um die optimale Zusammensetzung zu erreichen. Dieser Frage wurde in Lehre und Forschung bisher kaum nachgegangen.

### Anforderungsprofil als Grundlage der Suche

Bevor die Suche nach Mitgliedern gestartet werden kann, muss Klarheit über das Anforderungsprofil bestehen. Dabei ist zwischen den Anforderungen an das Gremium als Ganzes und an die einzelnen Mitglieder zu unterscheiden. Zudem sollten die Anforderungen an den Präsidenten des Board noch speziell aufgelistet werden (vgl. dazu das Muster bei Müller/Lipp/Plüss 2007, S. 734 ff.). Um einen vollständigen Überblick über alle Belange des Anforderungsprofils für die strategische Führungsebene zu erhalten, sollte im Grundlagenpapier einleitend aufgezeigt werden, welche relevanten Gesetzesbestimmungen (inkl. allfälliger Codes for Corporate Governance) Vorgaben liefern und welche finanziellen Rahmenbedingungen für das Unternehmen vom Board zu beachten sind. Wich-

tig ist die Klarstellung der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für das Board. Die Kandidaten sollten sich im Klaren sein, welche Aufgaben auf sie zukommen. Zudem ist auch die Entschädigung der Board-Mitglieder vorzugeben, da diese den Suchprozess zwangsläufig einschränkt (vgl. Hilb 2007, S. 65). Am Schluss sollte klargestellt werden, wie der Suchprozess abläuft. Dabei ist der Ablauf der Suche ebenso vorzustellen, wie die Sicherstellung einer fairen Bewertung. Demnach könnte dieses Grundlagenpapier für die Suche nach Mitgliedern der strategischen Führungsebene unter dem Titel »Anforderungsprofil« wie folgt gegliedert werden:

- I. Grundlagen
  1. Zielsetzung des Anforderungsprofils
  2. Relevante Gesetzesbestimmungen
  3. Finanzielle Rahmenbedingungen
- II. Herausforderungen und Profil für das Board
  1. Aktuelle und zukünftige Herausforderungen
  2. Bedeutung und Bewertung der Anforderungen
  3. Fachliche und personelle Anforderungen
    - a) Anforderungsprofil für das Gremium
    - b) Anforderungsprofil für die Mitglieder
    - c) Anforderungsprofil für den Präsidenten
    - d) Anforderungsmatrix
  4. Entschädigung
- III. Umsetzung des Anforderungsprofils
  1. Suchprozess
  2. Beurteilung der Profilerfüllung

Ein derartiges Anforderungsprofil ist von den amtierenden Mitgliedern der strategischen Führungsebene auszuarbeiten und den Aktionären bzw. Eignern des Unternehmens (oder der Regierung im Falle einer öffentlich-rechtlichen Unternehmung) zur Genehmigung zu unterbreiten. Steht eine Neugründung bevor, so haben die Gründer selbst das Anforderungsprofil festzulegen.

## **Die Benennung der für die Suche verantwortlichen Personen**

Liegt das Anforderungsprofil für die strategische Führungsebene vor, so ist als nächstes zu entscheiden, wer mit der Suche beauftragt werden soll. Gerade in Familienunternehmungen besteht die Gefahr, dass bei einer Vakanz immer nur Mitglieder der Familie selbst die Suche durchführen; dabei sind Interessenkonflikte vorprogrammiert. Aber auch bei öffentlich-rechtlichen Unternehmen wird der Auswahl des sogenannten »Nomination Committee« zuwenig Beachtung geschenkt. Hier sind es meist die Parteien, welche die Suche durchführen; dabei ist eine subjektive Beeinflussung der Kandidatenauswahl ebenfalls vorgegeben. Aus diesen Überlegungen erscheint es richtig, mindestens zum Teil unabhängige und objektive Personen für die Suche beizuziehen.

Bei der Neugründung eines Unternehmens oder einer Stiftung könnte der Nominations-Ausschuss beispielsweise aus drei Personen wie folgt zusammengesetzt werden:

- Ein(e) *Fachmann/Fachfrau im Bereich Personalmanagement* zur zielgerichteten Unterstützung bei der Auswahl von Suchwegen (Medien, Personalvermittler, Head-Hunter, etc.) bei der Abfassung von Inseraten, bei der Beurteilung von Bewerbungen und Lebensläufen sowie bei der Vorbereitung von persönlichen Interviews.
- Ein(e) *Fachmann/Fachfrau im Bereich Corporate Governance* zur zielgerichteten Unterstützung bei der Präzisierung der Anforderungsmatrix, der Formulierung von Stellenbeschrieben bzw. Engagement-Letters, der Abklärung von Unabhängigkeit bzw. Interessenkonflikten und der Festlegung von möglichen Entschädigungskomponenten (z.B. Zielvorgaben für Boni oder Optionspläne).
- Ein(e) *Fachmann/Fachfrau mit Branchenkenntnissen* zur zielgerichteten Unterstützung bei der Beurteilung der fachlichen Fähigkeiten, bei der Auskunft über aktuelle bzw. zukünftige Herausforderungen und bei der Einholung von Referenzen.

Das Nomination Committee hat darauf zu achten, dass die Vorgaben im Anforderungsprofil nicht nur bezüglich der einzelnen Kandidaten, sondern auch bezüglich des Gremiums insgesamt beachtet werden. Bei der Besetzung einer einzelnen Vakanz ist diese Aufgabe wesentlich einfacher, als bei der erstmaligen Bestellung der strategischen Führungsebene. Für die Erstbesetzung sollte deshalb bereits die Auswahl der Ausschussmitglieder sehr sorgfältig erfolgen. Insbesondere bei öffentlich-rechtlichen Unternehmen ist dieser Punkt sehr wichtig. In den OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises aus dem Jahr 2005 wird deshalb unter dem Titel »The State Acting as an Owner« bei Buchstabe F. als Pflicht der Regierung angeführt: »Establishing well structured and transparent board nomination processes in fully or majority owned SOEs, and actively participating in the nomination of all SOEs' boards.« Die aktive Beteiligung an der Suche nach Board-Mitgliedern bedeutet nicht, dass ein Regierungsvertreter selbst Einsitz im Nomination Committee nehmen muss. Schon aus Gründen der damit verbundenen zusätzlichen Arbeitsbelastung dürfte dies in den meisten Fällen wenig Sinn machen. Die Regierung muss sich jedoch aktiv um eine zweckmäßige Zusammensetzung des Nominationsausschusses bemühen, klare Vorgaben zum Ablauf der Suche geben und sich periodisch über den Stand des Suchprozesses informieren lassen.

## **Der Suchprozess unter dem Aspekt des Risk Managements**

In der Schweiz sind ab 1. Januar 2008 gemäß Art. 663b Ziff. 12 OR im Anhang zur Jahresrechnung neu auch »Angaben über die Durchführung einer Risiko-beurteilung« zu machen. Da der Anhang zwingend Bestandteil jeder Jahresrechnung einer Aktiengesellschaft ist, sind von dieser Bestimmung sämtliche Aktiengesellschaften unabhängig von ihrer Größe und Revisionspflicht betroffen. Soweit bei anderen Gesellschaftsformen im Zusammenhang mit der Jahresrechnung auf die Regelung bei der Aktiengesellschaft verwiesen wird, ist diese Vorschrift auch dort anzuwenden. Dies gilt insbesondere für die GmbH und die Genossenschaft. Damit wird das Risk Management für die wichtigsten

Gesellschaftsformen unabhängig von der jeweiligen Größe gesetzlich vorgeschrieben.

Risk Management ist das permanente und systematische Erfassen von Risiken aller Art im Hinblick auf die Existenz und Weiterentwicklung des Unternehmens, die Analyse und Priorisierung der erkannten Risiken sowie die Festlegung und Umsetzung von adäquaten strategischen bzw. operativen Maßnahmen zur Minimierung der nicht tolerierbaren Risiken (Kalia/Müller 2007, S. 23). In den vergangenen Jahrzehnten hat sich der Fokus des Risk Management stetig vergrößert. Wurden ursprünglich nur die finanziellen und operativen Risiken beurteilt, so spricht man heute vom integrierten Risk Management, bei dem insbesondere auch die Risiken im Zusammenhang mit der Corporate Governance erfasst und analysiert werden. Es wurde erkannt, dass der Ausfall von Board-Mitgliedern und im Besonderen des Präsidenten ein erhebliches Risiko darstellen kann. Daraus resultierte die Empfehlung einer frühzeitigen Nachfolgeplanung.

Bis heute wurde noch zuwenig erkannt, dass die Suche nach Mitgliedern der strategischen Führungsebene ein eigenständiges Risiko darstellt. Das Fehlen eines angemessenen Anforderungsprofils oder die unzweckmäßige Zusammensetzung des für die Suche zuständigen Nomination Committee verunmöglichen praktisch von vornherein eine optimale Besetzung des Board. Es bleibt zu wünschen, dass die neue Gesetzesbestimmung betreffend Risikobeurteilung dazu führt, dass der sorgfältigen und systematischen Suche nach Mitgliedern der strategischen Führungsebene zukünftig mehr Beachtung geschenkt wird.

## Literaturverzeichnis

- Hilb, M. (2005): Integrierte Corporate Governance, Berlin, Heidelberg, New York  
Hilb, M. (2007): Neues integriertes Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung, Bern, Stuttgart, Wien  
Kaliy, V./Müller, R. (2007): Risk Management at Board Level, Bern, Stuttgart, Wien  
Müller, R./Lipp, L./Plüss, A. (2007): Der Verwaltungsrat, 3. Auflage, Zürich, Basel, Genf



**Müller, Roland**, PD Dr., Jahrgang 1956. Nach juristischen Studien in Genf und Zürich Abschluss als Dr. iur., dann Gerichts- und Anwaltspraktikum in der Ostschweiz. Heute als Rechtsanwalt und öffentlicher Notar in der Anwaltskanzlei Müller Eckstein in Staad/SG tätig. Daneben verschiedene Mandate als Mitglied und Präsident von Verwaltungsräten. Ab 2001 Lehrbeauftragter und ab 2005 Privatdozent für Privat- und Wirtschaftsrecht sowie Luftrecht an der Universität St. Gallen. Beim Center for Corporate Governance von Martin Hilb Seniorpartner für Compliance und Risk Management.