



# BOARD

Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland

## HERAUSGEBER

Arbeitskreis deutscher  
Aufsichtsrat e.V. (AdAR)

Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb  
Prof. Dr. Stefan Siepelt  
Marc Tüngler  
GESAMTLEITUNG

Dr. Christine Bortenlänger  
Dr. Christian Bosse  
Dr. Claus Buhleier  
Peter Dietlmaier  
Prof. Harald Eichsteller  
Prof. Dr. Barbara Grunewald  
Dr. Simone Hartmann  
Prof. Dr. Peter Henning  
Prof. Dr. Susanne Kalss  
Dr. Jürgen Kunz  
Prof. Dr. Ulrich Noack  
Prof. Dr. Ulrich Seibert  
Dr. Mirko Sickinger  
Prof. Dr. Stefan Simon  
Prof. Dr. Michèle Sutter-Rüdissler  
Prof. Dr. Jochen Vetter  
Prof. Dr. Christian Zwirner

IN KOOPERATION MIT  
Deutsche Schutzvereinigung für  
Wertpapierbesitz e.V. (DSW)

Deutsches Aktieninstitut  
Kapital. Markt. Kompetenz.

1  
2023

BOARD · Februar 2023 · S. 1–44



**Michael Winter**

Die CSRD verändert die Rolle des Aufsichtsrats und  
des Wirtschaftsprüfers

**Dr. Christoph Regierer**

Prüfermarkt: Vielfalt statt Konzentration

**Timo Husemann**

Auch im Aufsichtsrat ist Digital-Expertise gefragt

**Prof. Dr. Michèle Florence Sutter-Rüdissler, Dr. des. Cornel Germann**

Kommunikation bei der Nachfolgeplanung von  
Aufsichtsräten: Die Rolle der Pressemitteilungen

**RA Oliver Lange**

Die haftungsrechtliche Bedeutung gemeinsamer  
Einschätzungen von Vorstand und Aufsichtsrat

≡ Reguvis

www.reguvis.de

sollte dies ausreichen können, um die Angemessenheit der Verfahren weiterhin zu bejahen.

### V. Fazit

Noch sind die Empfehlungen des Berichts nicht verbindlich und noch besteht keine vollständige inhaltliche Prüfpflicht des Aufsichtsrats in Bezug auf die nichtfinanzielle Berichterstattung. Unternehmen, die

künftig unter die CSRD fallen und ihre Taxonomiekonformität berichten wollen, sowie ihre Aufsichtsräte sollten sich jedoch bereits jetzt mit dem Bericht vertraut machen. Auch wenn nicht alle Empfehlungen in der aktuellen Form von der EU Kommission aufgenommen werden, geben sie dennoch einen Eindruck, was von Unternehmen künftig erwartet werden wird. Dies deckt sich mit den Berichtspflichten, die die

CSRD formuliert,<sup>2</sup> und auch den voraussichtlichen Pflichten gemäß der CSDDD. Das, was bisher als OECD Leitlinien und Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte lediglich Soft Law war, wird für Unternehmen auf diesem Umweg zum Hard Law, und dessen Einhaltung wird im Rahmen der Berichtsprüfung relevant sein.

<sup>2</sup> Die CSRD fordert eine Vielzahl an Angaben, die auch im Rahmen von Art. 18 Taxonomie-VO relevant sind.

# Kommunikation bei der Nachfolgeplanung des Aufsichtsratsvorsitz: Die Pressemitteilung als Promotionsvehikel



Prof. Dr. Michèle F. Sutter-Rüdisser, Direktorin am Institut für Finanzwissenschaft, Finanzrecht und Law & Economics und Titularprofessorin an der Universität St.Gallen; Dr. Cornel Germann, Senior Research Fellow und PostDoc am Institut für Finanzwissenschaft, Finanzrecht und Law & Economics, Universität St. Gallen.

Der Aufsichtsratsvorsitzende/die Aufsichtsratsvorsitzende fungiert in börsennotierten Gesellschaften oftmals als Türöffner zur Aktivitätslegitimierung. Die Besetzung dieser Position ist deshalb auch im Blickfeld der „Wider Stakeholder-Community“ und der Aktionäre und Aktionärinnen, entscheiden Letztere doch über die personale Ausübung des Aufsichtsratsmandates. Fehlbesetzungen seit der Jahrtausendwende infolge der Unternehmensskandale haben jedoch auch Bedenken an der Professionalität und Objektivität in der Nachfolgeplanung hervorgebracht.<sup>1</sup> Verstärkt nehmen sich deshalb Analysten, Stimmrechtsberater und Medien dem Thema der Neubesetzung des Aufsichtsratsvorsitz an und diskutieren die Befähigung des Kandidaten/der Kandidatin für diese Position. Bei börsennotierten Unternehmen sind Ad-hoc Medienmitteilungen dabei oftmals das erste Instrument, das Aktionariat und die breite Öffentlichkeit über die Nachfolgeplanung zu informieren und der Kandidat/die Kandidatin für die kommende Wahl an der Hauptversammlung zu promoten. Dieser Beitrag analysiert den Inhalt der Medienmitteilungen im DAX 40 und leitet praktische Handlungsempfehlungen zu drei wesentlichen Dimensionen ab.

### I. Einführung

Eine in den USA im Jahre 2016 durchgeführte Studie bei S&P 500 Unter-

nehmen zeigte, dass 70 % aller Wechsel an der Spitze einer Unternehmung auf die Pensionierung zurückzuführen sind.<sup>2</sup> Positiv betrachtet bedeutet das

für das Nominationskomitee die Möglichkeit, die Nachfolgeplanung frühzeitig und vorausschauend anzugehen. Konsistenz in Führungspositionen kann bewahrt und ein reibungsloser Übergang zwischen abtretenden und angehenden Vorsitzenden ermöglicht werden. Negativ

<sup>1</sup> Egon Zehnder. (2021). CEO Succession Planned Well in Advance: The Perspective of The Board. Abgerufen from: <https://www.egonzehnder.com/what-we-do/board-advisory/insights/ceo-succession-planned-well-in-advance-the-perspective-of-the-board>.

<sup>2</sup> Korn Ferry Institute (2017). Annual Survey of Board Leadership. Abgerufen from: [https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/2017-Board-rept\\_FINAL.pdf](https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/2017-Board-rept_FINAL.pdf).

## INHALT

- I. Einführung
- II. Gründe zur Nachfolge/zum Wechsel
- III. Gründe zur Wahl
- IV. Gründe zur strategischen Stoßrichtung
- V. Fazit und Handlungsempfehlung für die Praxis

## Keyword

DAX40; Nachfolgeplanung; Nominationskomitee; Pressemitteilungen; Rücktrittsgründe; Transparenz; Unternehmenskommunikation

betrachtet hingegen verdeutlicht das Resultat, dass Unternehmen die Nachfolgeplanung verfehlen und kaum die aktuelle/zukünftige strategische Stoßrichtung mit den Kompetenzen und der Leistung der individuellen Akteure abstimmen. Trifft das zu, vernachlässigen Aufsichtsräte die periodische kritische Überprüfung der eigenen Leistung (sog. Board Assessment). „Sesselkleber sind für Firmen eine Hypothek“, betitelte die Neue Zürcher Zeitung einst, was wohl in den meisten Fällen zutrifft – werden diese Personen wohl nicht als Heilbringer für eine kommende strategischen Transformation oder einer Digitalisierungswelle bezeichnet.<sup>3</sup>

Verantwortlich für die Planung und (Neu-)Besetzung auf der Stufe von Aufsichtsrat und Vorstand ist das Nominationskomitee. Die Thematik im Voraus anzugehen und dem Gesamtgremium entsprechende Vorschläge zur weiteren Diskussion zu unterbreiten, liegt in dessen Aufgabengebiet. Der Vorsitzende/ die Vorsitzende nimmt dabei oftmals auch die Präsidialfunktion im Nominationskomitee ein, möchte er/sie doch aktiv die zukünftige Besetzung des Aufsichtsrates mitgestalten. Eine Nachfolgeplanung kann dabei in zwei

möglichen Vorgehensweisen angegangen werden:

- (a) Ein formeller Suchprozess, bei dem die Vorarbeit systematisch getätigt wird und objektive Kriterien zur Auswahl vorherrschen (u.a. Anforderungsprofil erstellt, mit verfügbaren Kandidaten verglichen und der kulturelle Fit mit Interviews abgeklärt);<sup>4</sup>
- (b) Ein informeller Suchprozess, der sich auf das eigene Netzwerk und Renommee abstützt und bei dem oftmals Eigeninteressen und subjektive Entscheidungskriterien dominieren (u.a. Ben-Franklin Effekt).<sup>5</sup>

Bei Letzterem, nebst der vorherrschenden Meinung, dass die Nachfolge auf Stufe des Aufsichtsrats bereits eine inhärente Dynamik und Komplexität mit sich bringt, erhöht sich die Intensität, falls es sich um die Position des Vorsitzenden/der Vorsitzenden handelt. Ist ja besonders beim Vorsitz der Zeitpunkt der internen Planung und der externen Kommunikation von Bedeutung, gilt es doch Unsicherheiten im Markt zu verhindern.<sup>6</sup>

Als Folge der Finanzkrise und des Untergangs von Lehman Brothers rückte der Aufsichtsrat als Überwachungs- und Kontrollorgan verstärkt in den Fokus der Stakeholder. Sogenannte „watchdog groups“ entstanden, die zunehmend die Governance-Struktur und Eignung der Aufsichtsratsmitglieder besonders von börsennotierten Gesellschaften kritisch unter die Lupe nahmen und durch die mediale Aufbereitung ein öffentlicher, gesell-

schaftlicher Diskurs entstanden ist.<sup>7</sup> Damit einhergehend ist die Forderung der Stakeholder nach Transparenz, basieren dessen Analysen primär auf öffentlich vorhandenen Informationen (Jahresberichte, Medienmitteilungen, Investor Relations Roadshow etc.). Der Trend nach dem Transparenzstreben hat auch die Forschung erkannt, die ein Ratgeber zur Kommunikation von Aufsichtsratsvorsitzenden entwickelt hat.<sup>8</sup> Gilt es der Erwartungshaltung der Stakeholder jedoch gerecht zu werden, ist entscheidend, die Faktoren zu kommunizieren, warum das Nominationskomitee bzw. der Aufsichtsrat der Überzeugung ist, dass die an die Hauptversammlung vorgeschlagene Person Mehrwert für die Unternehmung erzeugen kann – über Informationen, die im Lebenslauf ersichtlich sind, hinaus. Erläuterungen sind gefragt, warum der Kandidat/ die Kandidatin nun die geeignetste Person ist.<sup>9</sup>

Dieser Beitrag nimmt sich genau dieser Problematik an. Im Detail werden Pressemitteilungen zur Nachfolge des/der Aufsichtsratsvorsitzenden von DAX40 Unternehmen analysiert.<sup>10</sup> Das Resultat der Studie ermöglicht einerseits, die Bereitschaft zur Publikation von Unternehmen und der Inhalte der Pressemitteilungen zu identifizieren (Ist) sowie andererseits Handlungsempfehlungen abzuleiten (Soll). Alle Pressemitteilungen waren öffentlich verfügbar und wurden auf der Website der jeweiligen Unternehmen heruntergeladen oder die Investor-Relations-Abteilung kontaktiert und um Zusendung gebeten (falls die Pressemitteilung nicht aufgefunden werden konnte). Mittels

4 Barth, S. (2013). Die Nominierung von Aufsichtsratsmitgliedern: Eine empirische Untersuchung der Auswahlprozesse im Aufsichtsrat und seinen Ausschüssen. Springer.

5 Gendron, Y. (2001). The Difficult Client-Acceptance Decision in Canadian Audit Firms: A Field Investigation. *Contemporary Accounting Research*, 18(2), 283–310; Schopler, J., & Compere, J. S. (1971). Effects of being kind or harsh to another on liking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 20(2), 155–159.

6 Walther, A., Morner, M., & Calabrò, A. (2017). The role of behaviorally integrated nominating committees in non-executive director selection processes. *European Management Journal*, 35(3), 351–361.

7 Hambrick, D. C., Werder, A. v., & Zajac, E. J. (2008). New Directions in Corporate Governance Research. *Organization Science*, 19(3), 381–385.

8 Binder-Tietz, S. (2022). Kommunikation von Aufsichtsratsvorsitzenden. Grundlagen – Strukturen – Ziele – Management. Springer.

9 Garman, A. N., & Glawe, J. (2004). Succession planning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2), 119–128.

10 Die finale Analyse basierte auf 28 Pressemitteilungen; teilweise wurden keine Pressemitteilung generiert oder das Investor Relations hat auf die persönliche Kontaktaufnahme nicht reagiert.

3 Feldges, D. (2020, 16. Juni). Sesselkleber sind für Firmen eine Hypothek. *Neue Zürcher Zeitung* (NZZ). Abgerufen von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/corporate-governance-wenn-der-ceo-partout-vrp-werden-will-ld.1560480?reduced=true>.

Schlagwortanalyse wurden die Inhalte der Pressemitteilungen dann erfasst, kodiert und aus den sich ergebenden Resultaten drei entsprechende Dimension gebildet. Diese widerspiegeln sich ebenso im Ablauf dieses Beitrags: Gründe zur Nachfolge (Kapitel II), Gründe zur Wahl (Kapitel III) und Gründe zur strategischen Stoßrichtung (Kapitel IV). Werden die Erkenntnisse dann zusammengefasst, erlaubt es, Handlungsempfehlungen (Kapitel V) abzuleiten und einen Input für Unternehmen zu kreieren.

## II. Gründe zur Nachfolge

Bezieht man sich auf die offiziellen Gründe für den Wechsel an der Spitze des Aufsichtsrates, ist eine große Argumentationsvielfalt ersichtlich. Die Mehrheit der Vorsitzenden tritt aus persönlichen Gründen zurück (28 %) oder stellt sich infolge des Ablaufs der offiziellen Amtszeit nicht mehr zur Wahl zur Verfügung (18 %). Interessanterweise, so zeigt die Analyse weiter auf, sind die Organisationen versucht, das Thema der Nachfolge langfristig/vorausschauend anzugehen (18 %) – ohne jedoch dabei den Blick für den richtigen Zeitpunkt im Hinblick für Timing (12 %), Strategiezyklen (6 %) und Alter-/Generationsfragen (6 %) aus den Augen zu verlieren. Schließlich ist die Nachfolgeplanung auch eine Frage des richtigen Zeitpunktes, den Prozess anzustoßen respektive, nach erfolgter Aufsichtsratssitzung mit dem entsprechenden Mehrheitsentscheid, dies auch primär gegenüber der Hauptversammlung und der Gesamtöffentlichkeit zu kommunizieren. Die tiefe Anzahl an Personen, die direkt nach dem Aufsichtsratsmandat in den verdienten Ruhestand gehen (3 %), verdeutlicht eine entsprechende Bewusstseinskultur seitens der Unternehmen, dass die Planung kein „last-minute“-Entscheid sein soll.

Auf den ersten Blick zeigt die Analyse viel Erfreuliches auf. Reflektiert man das Ergebnis jedoch nochmals mit Tiefgang, sind die benutzten Schlag-

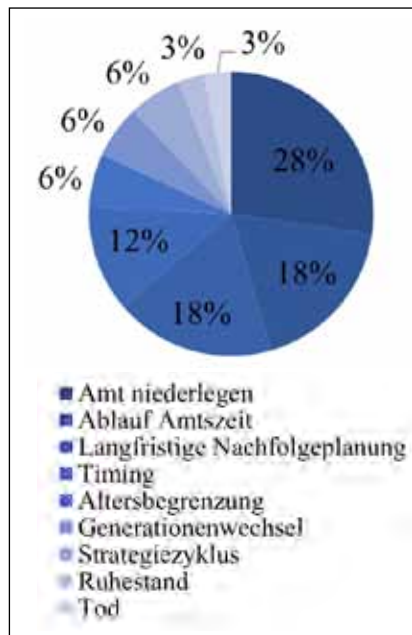


Abb. 1: Gründe zum Rücktritt

wörter sehr generisch und standardisiert. Zuweilen somit schwierig, die tatsächlichen Beweggründe zu erkennen. So könnte das Amt niederzulegen oder der Ablauf der Amtszeit auch als Gründe für in den Ruhestand treten interpretiert werden und somit die oben durchgeführte durchweg positive Analyse stark verzerren. Ist dies tatsächlich der Fall, würde die Nachfolgeplanung des Vorstandsvorsitzenden also eher passiv angegangen und aufgrund äußerer Umstände getrieben (z.B. Wiederwahl an der Hauptversammlung). Verbesserungspotenzial bei der Begründung zur Nachfolge liegt also in der konkreten/konkreteren Benennung der Beweggründe.

## III. Gründe zur Wahl

Betrachtet man die Beweggründe für den Wahlvorschlag als Aufsichtsratsvorsitzender/Aufsichtsratsvorsitzende, sind Unternehmen darauf bedacht, prioritär die Expertise (u.a. Fachexpertise) und Erfahrung (u.a. Berufserfahrung) hervorzuheben, was rund zwei Drittel aller identifizierten Faktoren ausmacht. Der Fokus auf Expertise und Erfahrung war zu erwarten, wird doch oftmals die Essenz der

Coaching- und Sparringpartner-Rolle des Vorsitzenden/der Vorsitzenden gegenüber dem Gesamtaufsichtsrat und dem Vorstand hervorgehoben. Letztendlich weniger ausgeprägt sind führungs- (u.a. Leadership) und personenbezogene Faktoren (u.a. Persönlichkeit). Wird diesem Umstand gefolgt, scheinen es prioritär die Aufsichts- und Kontrollfunktionen zu sein, welche die Wahl dominieren. Obwohl der Aufsichtsrat als Gremium auftritt, scheint die Teamdynamik („group fit“) weniger stark ins Gewicht zu fallen.

Grundsätzlich überrascht das Ergebnis nicht. Werden, nebst den hier unterliegenden Pressemitteilungen, die Corporate Governance Reports ebenso in die Interpretation miteingezogen, zeigt sich, dass „hard facts“ (wirtschaftliche Leistungskriterien mit Bezug zu Steuerungs-, Überwachungs- und Strategiefunktionen) die „soft facts“ (soziale Beziehungskriterien mit Bezug zu Koordinations- und Vernetzungsfunktionen) stark dominieren.<sup>11</sup> Dies hat oftmals damit zu tun, dass „hard facts“ quantitativ untermauert werden können und in der Ausdrucksstärke damit an Bedeutung gewinnen (u.a. an Diplomen oder Berufserfahrung). Zur Befriedigung der Multi-Stakeholder-Community, die in der modernen Governance immer stärker an Bedeutung gewinnt (u.a. im Balanceakt zwischen den kommerziellen vs. nicht-kommerziellen Interessen),<sup>12</sup> sollten „soft facts“ in der Führungs-, Persönlichkeits- und Sozialdimension jedoch vermehrt eine stärkere Rolle in der Auswahl Auswahl des/der Aufsichtsratsvorsitzenden einnehmen.<sup>13</sup> Letzteres wird in Zukunft forciert werden, haben nicht

11 Germann, C. (2023). Chairperson Succession: Competence, Moderators, and Disclosure [Dissertation University of St. Gallen].

12 Brondoni, S. M., Bosetti, L. & Civera, C. (2019). Ouverture de "CSR and Multi-Stakeholder Management". *Symphonya Emerging Issues in Management*, 1, 2019.

13 Clune, R., Hermanson, D. R., Tompkins, J. G., & Ye, Z. S. (2014). The Nominating Committee Process: A Qualitative Examination of Board Independence and Formalization. *Contemporary Accounting Research*, 31(3), 748–786.



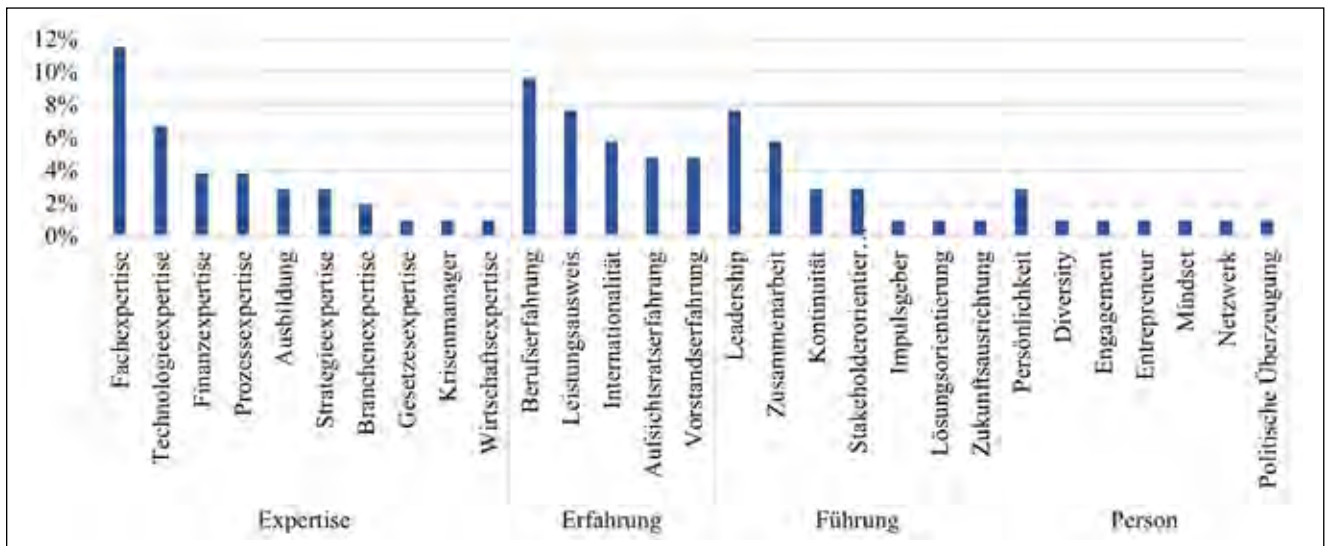


Abb.2: Gründe zur Wahl

zuletzt jüngste Aufsichtsverfehlungen mit Mangel an Integrität, Authentizität, und Engagement aufgezeigt, wie bedeutsam diese Charakteristiken auch auf der höchsten Organisations-ebene sind.<sup>14</sup>

#### IV. Gründe zur strategischen Stoßrichtung

Nebst dem „warum“ der Wechsel stattfindet respektive die vorgestellte Person den Aufsichtsratsvorsitz übernehmen soll, haben die zur Hauptversammlung vorgeschlagenen Kandidaten/Kandidatinnen oftmals die Möglichkeit, persönlich zur Wahl Stellung zu nehmen. Einige nutzen dabei diese erste Form der Kommunikation, um erste strategische Stoßrichtungen zu nennen, welche prioritär in der Amtszeit verfolgt werden sollen. Diese Art und Weise der proaktiven Kommunikation kommt dem Shareholder-Value-Approach sehr nahe, der vor den 2000er Jahren als das Nonplusultra in der Unternehmensorganisation galt (folglich dem Streben nach Gewinnmaximierung im Sinne des Aktionariats).<sup>15</sup> Im Ver-

gleich vor der Jahrhundertwende, ist die Kommunikation heute an die gesamte Stakeholder-Community ausgerichtet. So werden oftmals explizit eine Vielzahl an Stakeholder mit einer Anschrift versehen, was über die reinen Aktionariatsinteressen als primärer Adressat der Hauptversammlung hinausgeht. Dies ist ein Punkt, der aufzeigt, inwiefern sich die Rolle des/der Aufsichtsratsvorsitzenden in der Zeit weiterentwickelt hat und somit das Verständnis/die Erwartung in der Gesellschaft sich auch in Zukunft noch zusätzlich verändern wird – insbesondere auch im Hinblick der ESG-Thematik.

Bei Betrachtung der einzelnen Faktoren in der inhaltlichen Kommunikation werden die „traditionellen“ Parameter aus Sicht der Unternehmen präferiert. Mit Stichworten wie strategische Neuausrichtung (22 %),

langfristige Wertschöpfung (15 %) und Shareholder Value (15 %), sind weiterhin primär unternehmerische Performance-/Leistungskriterien adressiert. Jedoch zeigt das Resultat, das die Strategieorientierung kein „evergreen“ ist. Themen, die in Wirtschaft und Gesellschaft sich in der Diskussion befinden, stehen vermehrt im Vordergrund, ersichtlich bei Nachhaltigkeit (11 %) und Digitalisierung (7 %).

Die Analyse ist mit Sorgfalt zu betrachten. Nur eine geringfügige Anzahl an Unternehmen verknüpft Informationen zur strategischen Stoßrichtung mit der Nachfolgeplanung des/der Aufsichtsratsvorsitzenden. In der Essenz sind beide Dimensionen jedoch eng miteinander verbunden. Es stellt sich doch die Frage, inwiefern die Wahl für eine Person mit den strategischen Herausforderun-

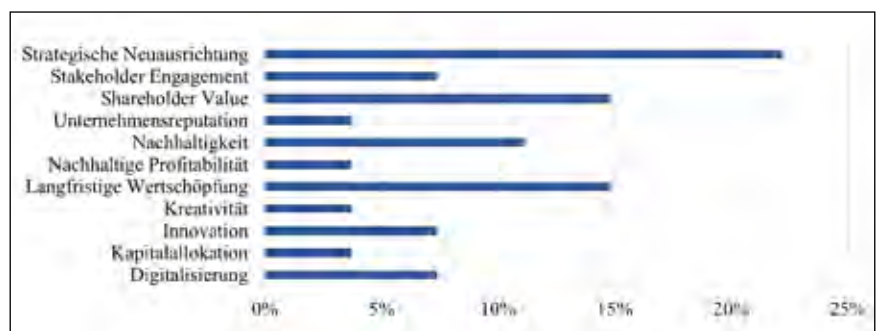


Abb. 3: In der ersten persönlichen Stellungnahmen genannte „Stoßrichtungen“

14 Baches, Z. (2021, 8. August). Auch Privates zählt. NZZ Am Sonntag. Abgerufen von <https://zeitungsarchiv.nzz.ch/read/1535334/1535334/2021-08-08/27>.  
 15 Rappaport, A. (1996). Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance. The Free Press.

gen des Aufsichtsrates/der Unternehmung im Einklang steht. Mit Blick nach vorne ist deshalb anzunehmen, dass zukünftige Vorschläge an die Hauptversammlung sich verstärkt an modernen strategischen Parametern orientieren und dies auch in der Anzahl an Unternehmen, die in der Kommunikation darauf zurückgreifen, sich wiederfinden wird.

## V. Fazit und Handlungsempfehlung für die Praxis

In Anbetracht der Schlüsselfunktion/-rolle, der mehrjährigen Amtsperiode und der Reputationsfunktion, die mit dem Aufsichtsratsvorsitz in Verbindung gebracht wird, sind Inhalte in Medienmitteilungen und Einladungen zu den Hauptversammlungen oftmals kurz und vage in der qualitativen (Themeninhalt) und quantitativen (Themenbreite) Ausgestaltung. Infolgedessen, auch in Anbetracht der stärker fordernden Transparenz in der Nachfolgeplanung und der Professionalisierungswelle seit der Dotcom- (2000/2001) und der Finanzkrise (2008/2009), ist eine proaktive Kommunikation in der Nachfolgeplanung auf Stufe Aufsichtsrat ein Muss.

„[One] must have maps of the world to traverse.“<sup>16</sup> Der Beitrag schlägt daher einen Rahmen – oder zumindest unterstützende Leitlinien – mit ersten Überlegungen einer transparenten, effizienten und stark adressaten-orientierten Kommunikation vor. Das Framework soll nicht als „der Ansatz“ gedeutet werden, jedoch ein erster Impuls in eine standardisierte, transparente und mehrwert-orientierte Kommunikation sein. Um den roten Faden in der Verständigung zu gewähr-

Ursprung/ Herkunft	Art und Weise der Beschlussfassung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gremium</li> <li>• Zeit und Ort</li> <li>• Zustimmung Beschlüsse (Quote)</li> </ul>
	Adressatenkreis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptversammlung adressieren</li> <li>• Vorgehen erläutern</li> <li>• Abfolge nach Wahl/Wiederwahl der Person in den Aufsichtsrat</li> </ul>
	Grund zur Beschlussfassung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abdankung Vorsitzender</li> <li>• Grund zur Abdankung</li> <li>• Übergangszeit bis zur Übergabe</li> </ul>
Gegenwart	Kandidaten-Vorschlag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorname, Name</li> <li>• Nationalität</li> <li>• Aktuelle Funktion (intern/extern)</li> <li>• Ausbildung</li> <li>• Lebenslauf (als Anhang)</li> </ul>
	Auswahlkriterien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionale Auswahlkriterien (hard facts)</li> <li>• Persönliche Auswahlkriterien (soft facts)</li> </ul>
	Grund zur Kandidatur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empfehlungsgründe</li> <li>• Externer Leistungsausweis</li> <li>• Interner Leistungsausweis (falls möglich)</li> </ul>
	Prozessablauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planungsprozess Nachfolge</li> <li>• Erstellung und Identifikation Kandidatenliste (long- and short-list)</li> <li>• Interviewprozess</li> <li>• Einbindung Mitglieder Nominationskomitee und Aufsichtsrat</li> </ul>
Zukunft	Strategiefeiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiefeiler heute, und dessen Zielerreichung</li> <li>• Strategiefeiler morgen, und dessen Prioritätensetzung</li> <li>• Einbindung neues Aufsichtsratsmitglied in die Strategie</li> </ul>

Abb. 4: Ursprung, Gegenwart und Zukunft als Rahmen einer mehrwert-orientierten Kommunikation

leisten, sollten deshalb Ursprung (warum), Gegenwart (wer), und Zukunft (wohin) einen zentraler inhaltlichen Bestandteil darstellen.

„Launch tailored disclosure and iteratively drive the disclosure continuum towards successful value creation.“<sup>17</sup> Die unterliegende Analyse von DAX40-Gesellschaften zeigte eine vorhandene Bereitschaft zur Kommunikation in der Nachfolgeplanung des Aufsichtsratsvorsitzenden auf. Unternehmen publizieren Gründe zum Nachfolgewechsel, zur Wahl des Kandidaten/der Kandidatin und

zu den zukünftigen strategischen Stoßrichtungen. Es gilt die Thematik der Besetzung des Aufsichtsrates und dessen Vorsitzender jedoch im Detail zu verstehen und für die Aktionäre und Aktionärinnen entsprechend auch eine Entscheidungsgrundlage für die Wahl an der Hauptversammlung zu ermöglichen. Proaktivität steigern (über den Tellerrand hinaus kommunizieren), Transparenz fördern (in die Tiefe gehen) und Präzision verstärken (Wortwahl mit Sinn/Zweck verbinden) sind Stichworte, die es anzugehen gilt. Denn Mehrwertgenerierung steht im Zentrum – für die Wider-Stakeholder Community, aber auch für die Unternehmen selbst.

McCombs, M., Danielian, L. and Wanta, W. (1995), "Issues in the news and the public agenda: the agenda setting tradition", in Glasser, T.L. and Salmon, C.T. (Eds), Public Opinion and the Communication of Consent, Guildford Press.

17 Germann, C. (2021): Teeter-totter in Discretionary Disclosure: Why Firms Should Extend Board Succession and Composition Reporting. Board Dynamics - Coping with Uncertainty. Actions for the Now and the Future, 2021(1), 18–21.