

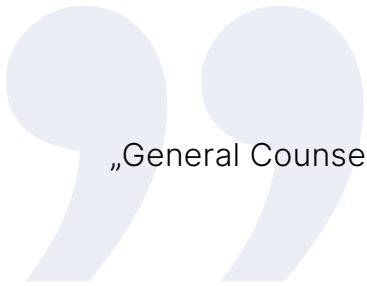


General Counsel als Non-Executive Directors: Positionierung, Wege und Strategien

In Aufsichts- und Verwaltungsräten (Boards) sind Juristinnen und Juristen bislang rar gesät. Dabei verstehen General Counsel und Inhouse-Juristinnen und -Juristen dank ihrer juristischen Expertise Unternehmen als Ganzes. Gleichwohl ist der Übergang vom General Counsel ins Board eine anspruchsvolle Entwicklung, die gezielte Vorbereitung erfordert. Welche Faktoren bestimmen, ob der Sprung gelingt?

Dr. Alexander Zinser, LL.M., EMBA HSG

Unternehmensjuristinnen und -juristen haben Erfahrung im Umgang mit organisatorischen und strategischen Weichenstellungen und tiefen Einblick in Entscheidungsprozesse. Sie verfügen deswegen über wertvolle Perspektiven für strategische Führungs- und Kontrollgremien. Ihre Ex-



„General Counsel haben ein Branding Problem.“

pertise umfasst Governance- und Compliance-Themen und reicht über Risikomanagement bis zu organisatorischen, strategischen und reputationsbezogenen Fragestellungen. Wie können sich General Counsel gezielt für ein Mandat als Non-Executive Director (NED) rüsten und welche Schritte, Kompetenzen und Positionierungsstrategien sind dabei entscheidend?

Branding-Hürden von General Counsel

Trotz ihrer Expertise sind Juristinnen und Juristen in vielen Boards stark unterrepräsentiert. Ein Grund dafür mögen Rollenklischees sein: General Counsel werden zuweilen als Risikovermeider statt als dynamische Wachstumstreiber wahrgenommen. Boards greifen bei der Rekrutierung neuer Mitglieder regelmäßig auf klassische operative Führungskräfte wie aktive oder ehemalige Chief Executive Officer, Chief Financial Officer und Chief Operating Officers zurück. In den Anforderungs-

ungsprofilen für neue NEDs rangiert juristische Fachkompetenz entsprechend selten an oberster Stelle.

Diese Branding-Hürde führt dazu, dass qualifizierte General Counsel oft gar nicht erst in die engere Auswahl für Board-Positionen kommen. Dabei übersehen die Verantwortlichen, dass moderne General Counsel längst mehr sind als „Unternehmensjuristen“. In einer stark regulierten und komplexen Unternehmenswelt agieren sie als strategische Geschäftspartner mit einzigartigem juristischem Blickwinkel. General Counsel sind maßgeblich in unternehmenskritischen Entscheidungen von M&A-Deals über Finanzierungsmaßnahmen bis zu Strategie- und Positionierungs-Fragen involviert. Ihre umfassende Expertise kann im Board als zusätzliche Superkraft dienen, um Chancen und Risiken fundiert abzuwägen. Es lohnt sich also, den eigenen Mehrwert im Board neu zu denken und aktiv zu vermitteln.



Typische Branding-Hürden von General Counsel im Board-Kontext | © Zinser

Anforderungsprofil eines NED

Gesetzliche Vorgaben und Corporate-Governance-Regelungen in Deutschland und der Schweiz verlangen unter anderem, dass das Board in seiner Gesamtheit alle nötigen Kenntnisse und Erfahrungen abdeckt, um das Unternehmen effektiv zu überwachen und strategisch zu begleiten. Praktisch setzen

viele Unternehmen hierfür Kompetenzmatrizen ein: In solchen Übersichten werden Kompetenzen wie Finanzen, Strategie, Recht, Personal, Risikomanagement, Compliance, IT und andere Fachgebiete für jedes Board-Mitglied erfasst und Soll-Profile definiert. Ein diverses Board erhöht die kollektive Kompetenz und verbessert die Qualität der Board-Tätigkeiten.

Für angehende NEDs bedeutet dies, dass ein breit gefächertes Kompetenzprofil hilfreich und gern gesehen ist. General Counsel können hier einige Schlüsselfelder abdecken: Durch ihre Karriere bringen sie Expertise in Recht, Compliance und Corporate Governance mit und haben Erfahrungen in Aufsicht und Risikomanagement. Viele General Counsel sind zudem in strategische Projekte involviert und

kennen Themen wie HR-Management oder Finanzierungsprozesse aus nächster Nähe. Dennoch sollten sie ihr eigenes Profil über die juristische Kernkompetenz hinaus zu schärfen – insbesondere in den Bereichen Betriebswirtschaft, Technologieverständnis und Unternehmensführung. Ebenso wichtig sind Soft Skills: Integrität, Kommunikation und die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte verständlich zu vermitteln.



Beispielhaftes Kompetenzprofil moderner General Counsel | © Zinser

Fachliche Vorbereitung für ein Board-Mandat

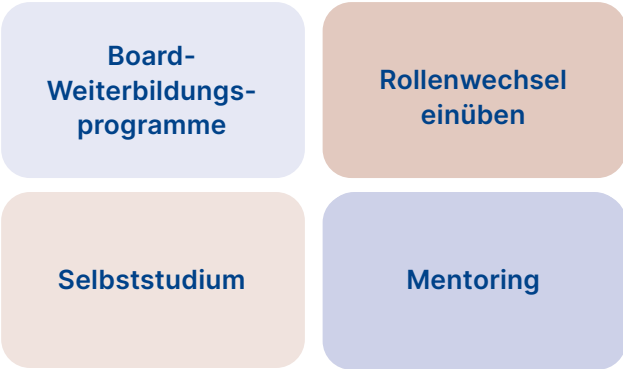
Wie können General Counsel gezielt Lücken schließen und sich optimal auf die Rolle als NED vorbereiten? Neben der täglichen Erfahrungsbreite im eigenen Unternehmen gibt es eine Reihe von Instrumenten zur Weiterbildung, die sich in der Praxis bewährt haben:

- **Board-Weiterbildungsprogramme:** In den vergangenen Jahren sind international verschiedene hochwertige Lehrgänge für angehende und aktive NEDs entstanden. Beispiele sind das International Directors Program der INSEAD Business School, das HSG Board Certificate Program der Universität St. Gallen oder das High-Performance Board Member Program der Otto Beisheim School of Management (WHU). Diese vermitteln konzentriertes Wissen zu Strategie, Finanzberichten, Risikomanagement, Vergütung, nachhaltiger Unternehmensführung usw. Am Ende steht ein Zertifikat, das die Nominierungsausschüsse oft positiv wahrnehmen.
- **Selbststudium:** Vorbereitung bedeutet nicht nur Kurse besuchen, sondern auch eigeninitiativ am Ball zu bleiben. Erfolgreiche NEDs berichten, dass sie regelmäßig Fachliteratur, Studien und Reports zur Corporate Governance lesen. So entsteht ein kontinuierlicher Lernprozess, der die eigene Board-Fitness nachhaltig stärkt.

- **Mentoring:** Ein erfahrener Mentor oder eine Sparringspartnerin aus einem bestehenden Board kann wertvolle Einblicke liefern. General Counsel sollten in ihrem Netzwerk gezielt nach solchen Kontakten etwa über Alumni-Clubs, Verbände oder persönliche Empfehlungen suchen. Ein Mentor kann helfen, das eigene Rollenverständnis als künftiger NED zu schärfen, Stärken und Defizite ehrlich zu analysieren und das Mindset an die neue Aufgabe anzupassen.
- **Rollenwechsel einüben:** Der Schritt vom operativen Management in ein Board erfordert mentale Anpassung. General Counsel sind es gewohnt, ins Tagesgeschäft einzugreifen und operative Lösungen zu erarbeiten. Im Board agiert ein General Counsel primär beratend und prüfend. Dieser Rollenwechsel muss bewusst eingeübt werden, um im Board wirksam und souverän zu agieren. Wer frühzeitig lernt, zwischen operativer Verantwortlichkeit und Board-Perspektive zu wechseln, wird im Aufsichtsgremium erfolgreicher agieren.

Strategien für den Sprung ins Board

Neben der fachlichen und persönlichen Qualifikation spielt die Karrierestrategie eine entscheidende Rolle. Folgende Hebel haben sich in der Praxis bewährt, um als General Counsel den Sprung in ein Board zu bewerkstelligen.



Fachliche Vorbereitung für ein Board-Mandat | © Zinser

- **Aktives Netzwerken:** Board-Positionen werden regelmäßig über persönliche Kontakte und Empfehlungen vergeben. Ein Board-Netzwerk ist daher entscheidend: General Counsel sollten frühzeitig anfangen, Kontakte über das eigene Tagesgeschäft hinaus zu knüpfen. Neben aktiven NEDs ist es hilfreich, auch Schlüsselfiguren im Nominierungsprozess kennenzulernen, insbesondere Chairwomen und Chairmen sowie Mitglieder von Nominierungsausschüssen. Ein lebendiges Netzwerk erhöht die Sichtbarkeit und steigert die Wahrscheinlichkeit, bei anstehenden Besetzungen berücksichtigt zu werden.
- **Personal Branding:** General Counsel sollten aktiv an ihrer persönlichen Marke arbeiten. Sichtbarkeit entsteht nicht von selbst, sondern durch eine konsequente Positionierung als fachkundige, vertrauenswürdige Stimme nicht zuletzt zu Governance-relevanten Themen. Fachbeiträge, Vorträge, Paneldiskussionen, Interviews oder Expertenkommentare bieten Plattformen, um Expertise zu zeigen und Thought Leadership aufzubauen. Wer sich so als kompetente und reflektierte Persönlichkeit präsentiert, wird von Chairwomen und Chairmen, Nominierungsausschüssen und Headhuntern eher wahrgenommen und in die engere Auswahl für ein NED-Mandat genommen.
- **Executive-Search-Berater:** Professionelle Personalberaterinnen und -berater spielen bei der Besetzung von Board-Mandaten vor allem in großen Unternehmen eine wachsende Rolle. General Counsel sollten daher den Kontakt zu relevanten Headhuntern suchen und sich bewusst als Kandidatin oder Kandidat für NED-Positionen

ins Spiel bringen. Es empfiehlt sich, bei führenden Executive-Search-Firmen bekannt zu sein. Im persönlichen Gespräch kann die eigene Motivation verdeutlicht werden. Wichtig ist auch ein aussagekräftiger Lebenslauf, der alle Board-relevanten Erfahrungen und Kompetenzen aufzeigt. Das kann dazu führen, dass man zumindest mittelfristig bei passenden Suchmandaten berücksichtigt wird.

- **Erste Board-Erfahrungen sammeln:** Für General Counsel ohne bisherige Mandatserfahrung kann es sinnvoll sein, zunächst in kleinerem Rahmen anzufangen. Beiräte oder Advisory Boards von Start-ups, kleineren Unternehmen oder Verbänden bieten Gelegenheit, erste Board-Erfahrungen zu sammeln. Auch ein Board-Mandat in einer Tochtergesellschaft des eigenen Konzerns kann – sofern keine Governance oder Compliance-Regeln dagegensprechen – ein Sprungbrett sein. Solche ersten Mandate ermöglichen es, Verantwortung im Board-Kontext zu übernehmen und Referenzen aufzubauen. Wichtig ist allerdings, diese Rollen strategisch zu wählen: Das erste Board-Mandat legt oft die Messlatte für weitere Angebote. Ein Sitz in einem renommierten Gremium signalisiert Kompetenz und erhöht die Chancen auf bedeutendere Mandate. Umgekehrt wird ein Engagement in einem allzu kleinen oder wenig professionellen Gremium von späteren Auswahlgremien unter Umständen geringer gewichtet.
- **Geduld und gezielte Positionierung:** Der Weg ins Board erfordert mitunter einen langen Atem. Rückschläge wie Absagen nach Bewerbungsrunden sollten als Lernchance begriffen werden; nicht als persönliches Scheitern. Eine proaktive Herangehensweise zahlt sich aus. Dazu gehört insbesondere, kontinuierlich am eigenen Profil zu arbeiten und Präsenz zu zeigen. Letztlich ist Sichtbarkeit der entscheidende Faktor: Nur wenn Nominierungsausschüsse und Headhunter wissen, dass ein General Counsel für ein Mandat zur Verfügung steht und bestens qualifiziert ist, wird die Person in die engere Wahl kommen. Durch Netzwerken, geschicktes Selbstmarketing, den Einbezug von Executive Search Consultants und erste Mandatserfahrungen können General Counsel ihre Chancen erheblich steigern. Wichtig ist, früh genug mit den Vorbereitungen anzufangen, idealerweise einige Jahre bevor der Wechsel ins Board konkret angestrebt wird. Beharrlichkeit, gepaart mit stetiger Lernbereitschaft, zahlt sich am Ende aus.



Die fünf Hebel für NED-Sichtbarkeit (Personal Branding Modell) | © Zinser

General Counsel als Gewinn für beide Seiten

Die Professionalisierung der Aufsichtsgremien schreitet voran, und damit steigen auch die Anforderungen an deren Mitglieder. General Counsel, die diesen Wandel aktiv begleiten, können sich als moderne NEDs etablieren: juristisch versiert, strategisch denkend, praxisnah und krisenfest. Damit leisten sie nicht nur einen Beitrag zur effektiven Überwachung und Beratung des Unternehmens, sondern gestalten auch aktiv die Zukunft guter Corporate Governance mit.

Auch für Unternehmen lohnt es sich, den Mehrwert von Juristinnen und Juristen im Board zu erkennen. Unterschiedliche Perspektiven erhöhen die Qualität der Board-Tätigkeit und die strategische Ausrichtung des Gremiums. Nicht zuletzt sind es oft zwischenmenschliche Fähigkeiten, die einen erfolgreichen NED auszeichnen. Die Kunst, in komplexen Gremien vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen und unterschiedliche Interessen zu moderieren, ist auch für den Erfolg im Board ausschlaggebend. Insgesamt zeigt sich: Gut vorbereitete General Counsel sind nicht nur geeignete, sondern hochattraktive Kandidatinnen und Kandidaten für moderne Boards; ein Gewinn für beide Seiten.

Checkliste für den Weg ins Board

Nachfolgende Checkliste soll ein strukturiertes Vorgehen für den Weg ins Board erleichtern.

Selbstanalyse und Profil

- ✓ Kompetenzmatrix erstellen
- ✓ juristische und nichtjuristische Stärken identifizieren
- ✓ Board-Value-Statement formulieren
- ✓ Mentoren für Sparring gewinnen

Qualifikation und Positionierung

- ✓ Board-Programme und/oder Board-Module besuchen
- ✓ Thought Leadership (Panels, Artikel, Interviews usw.)
- ✓ zielgruppengerechter Board-CV

Netzwerke und Sichtbarkeit

- ✓ Kontakt zu Chairwomen und Nomination Committees
- ✓ Austausch mit Executive-Search-Beratern
- ✓ Sponsorship: gezielt Befürworterinnen aufbauen
- ✓ Branchenrelevante Veranstaltungen besuchen

Erfahrung und Akquise

- ✓ Beirat/Advisory Board als Startmandat prüfen
- ✓ Boards in Konzernstrukturen nutzen
- ✓ Profil gegenüber Headhuntern aktiv halten
- ✓ Netzwerk pflegen und erweitern



Dr. Alexander Zinser, LL.M., EMBA HSG

Dr. Alexander Zinser, LL.M., EMBA HSG ist Partner & Head of Legal Practice Group bei der Roy C. Hitchman Executive Search AG in Zürich. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Management-Erfahrung als Chief Legal Officer und Geschäftsleitungsmitglied in multinationalen Unternehmen in den Branchen Life Science, FMCG, Commodities und IT.

Für alle Herausforderungen im UWG.

Mit allen Neuerungen durch

- **Drittes Gesetz zur Änderung des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (Regierungsentwurf vom 5.9.2025)**
- **Gesetz zur Umsetzung der Verbraucher-kredit-Richtlinie (EU) 2023/2225 (Regierungsentwurf vom 3.9.2025)**
- **Rechtsprechung des EuGH und BGH**

Zuverlässig und richtungsweisend

Der Köhler/Feddersen ist das unverzichtbare und meistzitierte Standardwerk im Wettbewerbsrecht: Herausragende Autoren erläutern die Materie jährlich neu wissenschaftlich präzise, dabei knapp, klar und verständlich. Er berücksichtigt dabei auch die Rechtsprechung der Instanzgerichte sowie die gesetzlichen Neuerungen durch die Regierungsentwürfe zum Gesetz zur Umsetzung der Verbraucherkredit-Richtlinie sowie zum Dritten Gesetz zur Änderung des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb.

Mit aktueller Rechtsprechung

- EuGH: **Compass Banca** zum Begriff des »Durchschnittsverbrauchers« in der UGP-RL
- EuGH: **HUK-COBURG/CHECK24** zur Frage, ob ein Online-Vergleichsdienst »Mitbewerber« i.S. des Art. 2 Buchst. c der Werbe-RL 2006/114/EG sein kann
- BGH: **App-Zentrum III** zum Verstoß gegen die datenschutzrechtlichen Informationspflichten
- BGH: **Inkasso durch Rechtsanwalt** zur Auslegung des Begriffs der »geschäftlichen Handlung«
- BGH: **Papierkrieg mit Airline** zur Auslegung des Begriffs des »konkreten Wettbewerbsverhältnisses«
- BGH: **Birkenstocksandale** zur Auslegung des Begriffs »persönliche geistige Schöpfung«
- BGH: **Testarossa** über die Maßstäbe für eine »Annahme einer bösgläubigen Markenanmeldung«



Köhler/Feddersen
Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb · UWG

44. Auflage. 2026. XLIII, 3061 Seiten.

Gebunden € 225,-

ISBN 978-3-406-83575-9

Neu im Dezember 2025

≡ beck-shop.de/38709253

Neues Cover-Design. Nachhaltigere Herstellung.
rsw.beck.de/nachhaltig

auch enthalten im beck-online Modul

