

»AR1224599

Ausbildungspflicht für Nachfolger

Dr. Christoph Achenbach

Die Themen Ausbildung, Weiterbildung und Fortbildung stehen seit einiger Zeit im Fokus vieler Diskussionen über die Verantwortung von Beiräten und Aufsichtsräten. Die Forderung hat mittlerweile sogar Eingang in den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) gefunden – die Formulierung ist allerdings butterweich: „Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr. Dabei sollen sie von der Gesellschaft angemessen unterstützt werden“ (Ziff. 5.4.5 DCGK).

Abgesehen von der geringen Bindewirkung und vielen zu klärenden Details ist der Trend zu einer höheren Qualifizierung im deutschen Aufsichtsratswesen unverkennbar. Nicht zuletzt steigende Anforderungen durch die Globalisierung und (zumindest gefühlt) stetig wachsende Haftungsanforderungen haben dafür gesorgt, dass sich die Mitglieder obligatorischer Aufsichtsräte intensiver um ihre eigene Qualifizierung bemühen.

In mittelständischen Unternehmen mit ihren meist freiwillig gebildeten Aufsichtsrats- oder Beiratsgremien ruht diesbezüglich der See dagegen still. Das langfristige Denken in Generationen – das in Krisensituationen häufig für ruhigeres Fahrwasser im Vergleich zu quartalsbilanzbesorgten Marktbegleitern sorgt – führt manchmal zu einem zu großen Beharrungsvermögen bei Themen, bei denen eine Änderung des tradierten Verhaltens angeraten wäre. Und eines dieser Themen ist die Ausbildung der Beiratsmitglieder – insbesondere in Unternehmen, bei denen eine Nachfolgeregelung ansteht.

So haben sich in jüngerer Vergangenheit vermehrt Junioren von Familienunternehmen dazu entschieden, gerade nicht die Nachfolge im operativen Geschäft, sprich die Geschäftsführungsfunktion, anzunehmen – zumindest vorerst. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Sie lassen sich aber häufig darauf zurückführen, dass die potenzielle Nachfolgeneration eine grundlegend andere Lebensplanung im Vergleich zu der, die ihre Eltern verfolgt haben, vor Augen hat. Nicht selten wird damit begründet, dass sie die Nachfolge nicht antreten wollen oder können, da sie z.B. andere berufliche Präferenzen haben.

Nun bedeutet diese Entscheidung aber nicht, dass diese Junioren überhaupt kein Interesse am Unternehmen der Eltern hätten. Im Gegenteil: Viele wollen sich engagieren, streben aber keine operative Funktion an, sondern bevorzugen die Rolle als Gesellschafter. Diese Position wollen sie dann häufig mit der Mitgliedschaft und Funktion in einem Beirat des Unternehmens verbinden. Diese Kombination kann in der Tat sehr hilfreich sein. Die neuen bzw. angehenden Gesellschafter können so nah am Geschäft alle wesentlichen Themen mitdiskutieren und mitentscheiden, müssen jedoch nicht die operative Last tragen. Zudem erlaubt diese Konstellation nicht selten, Generationenkonflikte des Übergangs zu vermeiden.

Im Prinzip eine nachvollziehbare Überlegung. Doch es gibt hier ein gravierendes Problem: Viele Junioren steigen ohne eine echte Ausbildung in diese Beiratsfunktion ein. Frustrationen bei der Elterngeneration, den Mitbeiräten und auch den Junioren selbst sind dann programmiert, da ohne fachliche Basis eine sinnvolle Beiratsarbeit nicht möglich ist. Daher ist es zwingend notwendig, den Junioren das Rüstzeug für eine erfolgreiche Beiratsarbeit mitzugeben. Was aber ist dabei nun unverzichtbar? Ein BWL-Studium, eine technische Ausbildung, internationale Erfahrung? Die Antwort wird für jedes Unternehmen und für jede Inhaberfamilie eine andere sein, da die individuellen Konstellationen der Familien und der Unternehmen jeweils andere Lösungen erfordern.

Zumindest sollte sich aber jedes Beiratsmitglied über seine Rechte und Pflichten im Klaren sein und die Bilanz des Unternehmens lesen und auch verstehen können und wollen. Der Königsweg ist daher eine rechtzeitige Klärung, welchen Weg Junioren und Senioren anstreben. Geht die Reise Richtung Beirat, dann sollte vorher eine Zwischenstation angefahren werden: Die Aus- bzw. Fortbildung des angehenden Beiratsmitglieds muss oberste Priorität genießen. Mein Rat: Suchen Sie als Senior, Junior oder auch als aktives Beiratsmitglied gemeinsam mit den anderen beteiligten Akteuren nach den besten Schulungs- und Weiterbildungsoptionen, sei es ein professioneller Lehrgang, ein persönliches Coaching durch einen Experten oder auch durch einzelne Beiratsmitglieder selbst. Diese Investition wird sich letztlich immer – für alle Beteiligten und das Unternehmen – lohnen! ■



Dr. Christoph Achenbach, Gründer der BFUN Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge GmbH, Köln, und Mitherausgeber von „Der Aufsichtsrat“.