

Der Techniker im Aufsichtsrat



Ralf Berker*

► *Die Krönung der beruflichen Manager-Laufbahn ist ein Mandat als Aufsichtsrat. So zumindest wird es von vielen gesehen. Daher gehört es für eine Vielzahl hochkarätiger Managerpersönlichkeiten quasi schon zum guten Ton, Mandate in Aufsichtsgremien zu übernehmen. Wird die Ausbildung derjenigen betrachtet, die heute in Aufsichtsräten (und Beiräten) vertreten sind, so sind dort auffallend häufig Kaufleute und Juristen zu finden. Doch wo sind die Ingenieure? Obwohl die Position des Vorstands oder Geschäftsführers in mittelständischen Unternehmen mit technischer Produktion oder technischen Dienstleistungen notwendiger Weise mit einem Ingenieur besetzt wird, finden sich qualifizierte Pendants in den dazugehörigen Aufsichtsräten noch äußerst selten. Das führt dazu, dass bei wichtigen Entscheidungen, wie zum Beispiel einer geplanten M&A-Transaktion, zur Erlangung des technischen Hintergrundwissens, auf externe technische Berater zurückgegriffen werden muss.*

Insbesondere im Hinblick auf geplante M&A-Aktivitäten wird daher die Notwendigkeit technischer Expertise deutlich. Erfahrungsgemäß erzeugen weniger als die Hälfte aller M&A-Transaktionen einen Mehrwert für die Unternehmen. Die Gründe dafür sind vielfältig, liegen jedoch in der Regel in Fehleinschätzungen des Managements und der verantwortlichen Aufsichtsgremien bezüglich der Kompetenzen des eigenen und/oder fremden Unternehmens. Während materielle Werte in der Bilanz oder an Hand einfacher kaufmännischer Kennzahlen leicht quantifiziert

werden können, ist das bei der Produkt- und Prozessqualität sowie der Innovationsfähigkeit und der technischen Kompetenz der Mitarbeiter nicht ohne weiteres möglich. Um die Strategie des Unternehmens zu beschreiben, aus der sich die Notwendigkeit zur Transaktion ergibt, müssen aber gerade diese Faktoren berücksichtigt werden. Das setzt aber wiederum das entsprechende technische Know-how im Aufsichtsgremium voraus. Jede der grundlegenden Phasen des M&A-Prozesses (strategische Definition, eigentliche Transaktion und Integration) setzt ein hohes technisches Verständnis bezüglich der Strategie und der technischen Abläufe im Unternehmen voraus. In jeder dieser Phasen trägt der Aufsichtsrat hinsichtlich Abstimmung und Erörterung mit dem Vorstand eine hohe Verantwortung, zumal M&A-Transaktionen einem grundsätzlichen Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrates unterliegen. Beachtenswert ist, dass an vielen Stellen in der Literatur der Prozess der Due Diligence ausführlich beschrieben wird, fast immer die Aspekte Recht, Steuern und Finanzen einen sehr hohen Stellenwert einnehmen, während die bereits zuvor benannten technischen Randparameter nur eine untergeordnete Stellung einnehmen. Vor einer solchen Betrachtungsweise kann mit Blick auf die Risikobewertung und Haftungsthematik nur gewarnt werden.

Denn während das AktG noch stark in Richtung „Berichterstattung“ des Vorstands an den Aufsichtsrat formuliert (siehe z.B. §90 Abs. 1, Satz 1), wird in dem Deutschen Corporate Governance Kodex (siehe z.B. Ziffer

3.2) explizit auf die Notwendigkeit einer gemeinsamen „Erörterung“ hingewiesen. Nicht zuletzt dadurch wird offensichtlich, dass in technologiegetriebenen Unternehmen bei M&A-Vorhaben die technische Kompetenz im Aufsichtsgremium zur Notwendigkeit wird. Das gilt umso mehr, da dem Aufsichtsrat im Zuge von M&A-Transaktionen eine Vielzahl von Verpflichtungen und Kompetenzen zugewiesen werden, deren Missachtung auch Schadensersatzpflichten des Aufsichtsrats gegenüber der Gesellschaft auslösen können.

Daher geht mein deutlicher Appell an jedes Aufsichtsorgan, sich neben juristischer und finanz- und rechnungslegungsorientierter Kompetenz eine ausreichende technische Expertise an Bord zu holen. Denn bei Entscheidungen mit wesentlicher unternehmerischer Tragweite, wie dies anlässlich von M&A-Transaktionen stets der Fall ist, müssen diese ausreichend beurteilt und bewertet werden können, um letztlich eine Entscheidung im Sinne der Gesellschafter zu treffen. Der Techniker im Aufsichtsrat ist daher nicht nur im Unternehmensinteresse, sondern angesichts der möglichen Haftungsfragen auch im Eigeninteresse eines jeden einzelnen Aufsichtsratsmitglieds. Der Nominierungsausschuss hat deshalb dafür Sorge zu tragen, dass geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zur Auswahl stehen. ■

* Ralf Berker ist Sprecher der Landesvertretung des VDE (Verband der Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik e.V.) in Nordrhein-Westfalen sowie Partner und Gesellschafter bei Labbé & Cie. (www.labbe-cie.eu), einer Sozietät für Aufsichtsrats- und Beiratsberatung sowie Top Executive Search.