

Gastkommentar

# Schädlicher Automatismus



**Markus Baumanns** bricht eine Lanze für das Cooling-off beim Wechsel von der Geschäftsführung in den Aufsichtsrat des Unternehmens.

**E**s ist immer noch verbreitete Praxis, dass ehemalige Vorstände unmittelbar nach ihrem Ausscheiden in den Aufsichtsrat ihres Unternehmens hineingelobt werden. Die Argumentation für diesen verheerenden Automatismus folgt wiederkehrenden Mustern: „Schmitz hat so hohe Verdienste für das Unternehmen erworben. Den können wir doch nicht einfach vor die Tür setzen!“

Diese Argumentation verkennt, dass Verdienste nicht für sich persönlich erworben, sondern lange Jahre durch ein ordentliches Gehalt und oft beträchtliche Boni abgegolten wurden. Sie zementiert das Missverständnis, dass ein Aufsichtsrats-Ehrengremium ist, ein Ausdruck protokollarischen Brimboriums, dessen Wichtigkeit sich darin spiegelt, dass Wochen vor der Sitzung die halbe Organisation wie ein aufgeschreckter Hühnerhaufen herumläuft, um die 140-seitige Powerpoint-Präsentation fertigzustellen, die Canapés zu bestellen und die Abholung vom Flughafen zu organisieren. Die Argumentation geht also voll an der wichtigen Aufgabe vorbei, die ein Aufsichtsrat hat: in kluger Rollenverteilung

mit der Unternehmensleitung die Entwicklung sorgfältig zu beobachten, beste Leute an die Spitze zu berufen und strategische Weichen zu stellen.

„Schmitz kennt unsere Kunden und den Markt so gut. Wir können auf dieses Wissen nicht verzichten.“ Wieder ein Argument, das voll danebengreift. Es wird wohl niemand im Ernst glauben, dass die Marktgesetze der Vergangenheit selbstredend diejenigen der Zukunft sind. Diese Denke würgt das Hinterfragen des Geschäftsmodells ab und blockiert Veränderungen.

Die Direktberufung ist nicht nur für das Unternehmen schädlich, sondern für alle Beteiligten, den neuen Vorstand, dessen Vorgänger und die Kollegen im Aufsichtsrat. Der neue Vorstand spricht aus Befangenheit Fehler seines Vorgängers nicht an. Im schlimmsten Fall konterkariert der Vorgänger im Vorstand die strategischen Überlegungen des Nachfolgers mit einem Gegenentwurf nach dem Motto: Früher war alles besser.

Für börsennotierte Unternehmen gibt der Corporate-Governance-Kodex pflaumenweiche Hinweise zum Umgang mit dieser Frage. Aber die Regeln greifen zu kurz, dass maximal zwei ehemalige Vorstände des Unternehmens im Aufsichtsrat sitzen sollen und direkter Wechsel auf Vorschlag von Aktionären durchaus geht, wenn die mehr als 25 Prozent der Stimmrechte an der Gesellschaft haben. Für nicht börsennotierte Unternehmen gibt es gar keine Hinweise zu diesem wichtigen Thema. Eine mindestens zweijährige Cooling-off-Periode sollte selbstverständlich sein. Es gibt bessere Wege, Dankbarkeit für vergangene Leistungen zu zeigen, als ehemalige Akteure zu Bremsklötzen der Zukunft zu machen.

**Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig an dieser Stelle.** Sie erreichen ihn unter: [gastautor@handelsblatt.com](mailto:gastautor@handelsblatt.com)