



© Board Search/Oliver Tjaden

JOSEF FRITZ

„Ich kenne den Fall eines Unternehmens, wo eine bekannte Persönlichkeit ein Mandat innehat. Es war ‚Glück‘, wenn dieses Aufsichtsratsmitglied einmal im Jahr zu einer Sitzung erschienen ist.“

ZUR PERSON

Josef Fritz ist Managing Partner bzw. geschäftsführender Gesellschafter des auf die Suche nach qualifizierten Aufsichtsorganen spezialisierten heimischen Dienstleistungsunternehmens Board Search/Dr. Pendl & Dr. Pitswanger Gruppe. Ende Februar hat er gemeinsam mit Eduard Müller (GF Linde Verlag) & Roman Pongrácz (Managing Partner von GCI Management) eine aktuelle Aufsichtsrats-Studie vorgestellt.

Im Gespräch Aufsichtsrat-Experte Josef Fritz hofft, dass „Abnicken und Durchwinken“ (auch) in Österreich der Vergangenheit angehört

Das Neueste vom Aufsichtsrat: Es gibt jede Menge zu tun

Tischvorlagen statt gründlicher Vorbereitung waren (und sind?) in Österreichs Aufsichtsräten allzu oft eher die Regel als die Ausnahme. In einer neuen Studie fordern deshalb die heimischen Manager deutlich mehr Engagement und Professionalität.

PAUL CHRISTIAN JEZEK

Wien. Die „Gretchenfrage“, ob in heimischen Aufsichtsräten alle relevanten Kompetenzen vertreten sind, bejahen nur 26% der befragten Manager – fast 40% stimmen nicht zu, etwas mehr als ein Drittel sind neutral.

Noch dramatischer: Nicht einmal 10% glauben, dass Aufsichtsräte in Österreich unabhängig vom Eigentümer agieren, fast 70% verneinen dies.

medianet: Herr Fritz, Sie haben soeben gemeinsam mit GCI Management und dem Linde Verlag eine eigene Aufsichtsrats-Studie präsentiert. Was sind die wesentlichsten Resultate?

Josef Fritz: Vor allem, dass hoher Handlungsbedarf besteht! Dringend geboten sind in erster Linie eine höhere Professionalisierung zum Wohle der Unternehmen und im Sinne der Eigentümer und Mitarbeiter. Mehr als 90% (!) der Befragten sehen diese zunehmende Bedeutung und wollen sich dieser auch aktiv stellen. Auch die Unabhängigkeit des Aufsichtsrats von äußeren Einflüssen und Interessenkonflikten steht zur Diskussion.

medianet: Wie repräsentativ ist die Studie?

Fritz: Ich darf sagen, dass das Echo unserer Umfrage überwältigend war – sowohl hinsichtlich der Teilnehmer als auch der Offenheit und Intensität, mit der die Fragestellungen diskutiert und beantwortet wurden, wurden unsere Ziele weit übertroffen. Rund 300 Personen mit Verantwortung in Wirtschaft und Gesellschaft haben teilgenommen; sie repräsentieren

ein Geschäftsvolumen von mehr als 65 Milliarden Euro und sind für über 400.000 Mitarbeiter verantwortlich.

medianet: Und diese ‚Hochkarrierter‘ äußern sich also ziemlich skeptisch?

Fritz: Nur ein Viertel der Befragten meint, dass in österreichischen Aufsichtsräten alle relevanten Kompetenzen vertreten wären; bei nahe 40% sind hier skeptisch!

„Professionelle Aufsichtsräte sind höchst interessiert, hinterfragen und scheuen sich nicht davor, Sparringpartner für den Vorstand zu sein.“

JOSEF FRITZ

In der Detaillierung erkennt man, dass operativ Verantwortliche (also Vorstände, Geschäftsführer, etc.) an dieser Stelle besonders kritisch sind, aber auch aktive Aufsichtsräte klare Mängel wahrnehmen.

medianet: Wie sieht es mit der notwendigen Unabhängigkeit aus?

Fritz: Verheerend! Jedenfalls laden die Ergebnisse unserer Studie nachdrücklich dazu ein, die Unabhängigkeit des Aufsichtsrats im Sinne der Neutralität von äußeren

Einflüssen und Interessenkonflikten vertieft zu diskutieren.

In der Wahrnehmung seiner Agenden billigen weniger als 10% der Teilnehmer dem Aufsichtsrat eine vom Eigentümer unabhängige Mandatsausübung zu, und knapp ein Viertel meint, dass mit Interessenkonflikten nicht offen umgegangen wird.

medianet: Was war denn Ihrer Expertise zufolge bis dato besonders negativ?

Fritz: Auf alle Fälle hat der ehemalige ‚Altherrenverein‘ mit Abnicken und Durchwinken von teilweise vorgefassten Beschlüssen definitiv ausgedient. Die Eintrittskarte in den ‚Club‘ bestand oft in Form einer persönlichen Bekanntschaft – ‚The old boys‘ network‘ funktionierte prächtig und man schob sich die Aufsichtsratsmandate quasi gegenseitig zu – z.B. zwischen Industrie und Dienstleistungssektor, in Konzernen und überhaupt zwischen Politik und Wirtschaft. So waren etwa manche Herren in bis zu 20 Aufsichtsräten präsent.

medianet: Das heißt, das Thema war grundsätzlich negativ besetzt?

Fritz: Nein, es wäre nicht richtig, alle Aufsichtsräte über einen Kamm zu scheren.

Es gab und gibt durchaus Aufsichtsräte, die sehr aktiv waren und sind und positiv auf ihre jeweiligen Unternehmen einwirken. Das hängt stark von der Firmengeschichte und -kultur und der Ausprägung des Gremiums Aufsichtsrat ab.

medianet: Ist es richtig, dass Aufsichtsräte früher bessere Frühstücksdirektoren waren?

Fritz: Leider ja. Aber die gemüthlichen Zeiten sind definitiv vorbei.

Der Aufsichtsrat ist heute das oberste Entscheidungsorgan, daher kommt der Aufbereitung von Aufsichtsratsentscheidungen besondere Bedeutung zu. In der Praxis wird konkret nach wie vor oft beklagt, dass in Österreich Tischvorlagen nicht gerade die Ausnahme sind. Diese erst in der Aufsichtsratsitzung vorgelegten Unterlagen berücksichtigen oft nicht alle Aspekte und damit Risiken.

„The old boys‘ network‘ funktionierte prächtig, und man schob sich die Aufsichtsratsmandate quasi gegenseitig zu.“

JOSEF FRITZ

Aus meiner Erfahrung in deutschen Aufsichtsräten werden dort die schriftlichen Unterlagen zehn bis 14 Tage vor der Aufsichtsratsitzung übermittelt, und es besteht somit ausreichend Zeit, sich nicht nur gewissenhaft vorzubereiten, sondern sich auch unter den Aufsichtsratsmitgliedern bei wichtigen Tagesordnungspunkten vorab abzustimmen. Das wäre auch hierzulande sehr wünschenswert.

medianet: Welche weiteren kulturellen Unterschiede im Vergleich

zum ‚großen Nachbarn‘ sind Ihnen noch aufgefallen?

Fritz: Ein wesentlich anderer Zugang ist in der medialen Berichterstattung auszumachen. In deutschen Medien wird beharrlicher, sehr ausführlich und wiederkehrend über Aufsichtsratsfehlverhalten berichtet.

Dadurch entsteht ein massiver öffentlicher Druck, der ehemals unantastbar erschienene Personen zu Fall bringen kann. Beispiele dafür sind der Regierende Oberbürgermeister von Berlin, Klaus Wowereit, der als Aufsichtsratsvorsitzender wegen des Nicht-in-Betrieb-Gehens des Berliner Flughafens seinen Hut nehmen musste.

Oder Gerhard Cromme, der als ‚Mister Deutscher Corporate Governance Kodex‘ nach starkem medialem Druck letztendlich als Aufsichtsratsvorsitzender von ThyssenKrupp abdanken musste. Oder der mächtige Ex-Deutsche-Bank-Chef Hilmar Kopper als Vorsitzender des Aufsichtsrats bei der HSH Nordbank, dem eine allzu großzügige Vorstandsabfindung an den CEO zum Verhängnis wurde. Inzwischen müssen sich ja der komplette HSH-Vorstand sowie zwei Ex-Aufsichtsratsvorsitzende einem Gerichtsprozess stellen.

medianet: Aber inzwischen tut sich doch auch bei uns einiges?

Fritz: Das ist richtig, mittlerweile ist das Thema ‚Aufsichtsrat‘ sogar in Boulevardmedien angekommen. Das beginnt bei Rapid-Anhängern, die sich formieren und einen unabhängigen Aufsichtsrat fordern, und geht bis zu den hochaktuellen Fällen Hypo Alpe Adria und Burgtheater. www.boardsearch.at
www.pendlpitswanger.at