

Josef Fritz

Ist Ihr Aufsichtsrat so gut wie Ihr Unternehmen?

Die rechtlichen und tatsächlichen Rahmenbedingungen für Aufsichtsräte⁽¹⁾ haben sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Der Autor zeichnet vor diesem Hintergrund ein aktuelles Anforderungsprofil für die Mitglieder des Aufsichtsrats sowie das Gremium Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit.



1. EINLEITUNG

Die Finanzkrise, Fehler und Inkompetenz bei der Führung von Unternehmen, massive Kursverluste, unzulängliche Renditen, Malversationen oder sogar Insolvenzen haben den Aufsichtsrat erheblich an Bedeutung gewinnen lassen. Der laute, unüberhörbare Ruf nach wirklicher Transparenz und vor allem Verantwortung lässt den Aufsichtsrat heute mehr denn je im Blickpunkt stehen.

Die Anfang Juli im Parlament beschlossenen richtungsweisenden Finanzmarktgesetze (BIRG, AIFMG, „Basel III“) berücksichtigen auch die Vorgaben der G-20-Regierungschefs, dass künftig *„kein Markt, kein Anbieter, kein Produkt mehr ohne Aufsicht sein soll“*.

Der ehemalige „Altherrenverein“ mit Abnicken und Durchwinken von teilweise vorgefassten Beschlüssen hat ausgedient. Die Eintrittskarte in den „Club“ bestand zumeist in Form einer persönlichen Bekanntschaft – *the old boys' network* funktionierte prächtig. Man schob sich die Aufsichtsratsmandate quasi gegenseitig zu – z. B. zwischen Industrie und Dienstleistungssektor, in Konzernen und überhaupt zwischen Politik und Wirtschaft. So waren z. B. manche Herren in bis zu 20 Aufsichtsräten (gesetzlich erlaubt) präsent. Nicht richtig wäre es allerdings, alle Aufsichtsräte über einen Kamm zu scheren. Es gab und gibt – stark von der Unternehmensgeschichte und -kultur und der Ausprägung des Gremiums Aufsichtsrat abhängig – Aufsichtsräte, die sehr aktiv waren und sind.

Dass jemand zum Aufsichtsrat erkoren wurde, zeugte zumindest von einem wichtigen Band, nämlich dem Vertrauensverhältnis zwischen Besteller und zu Bestellendem. Das Vertrauen ist das starke Fundament, auf dem erst die drei weiteren wichtigen Stockwerke aufgesetzt werden können (siehe Abbildung 1). Und die heißen:

- Qualifikation,
- Eignung (nicht jeder passt zu jedem Unternehmen) und
- Unabhängigkeit (Freiheit von Interessenkonflikten).

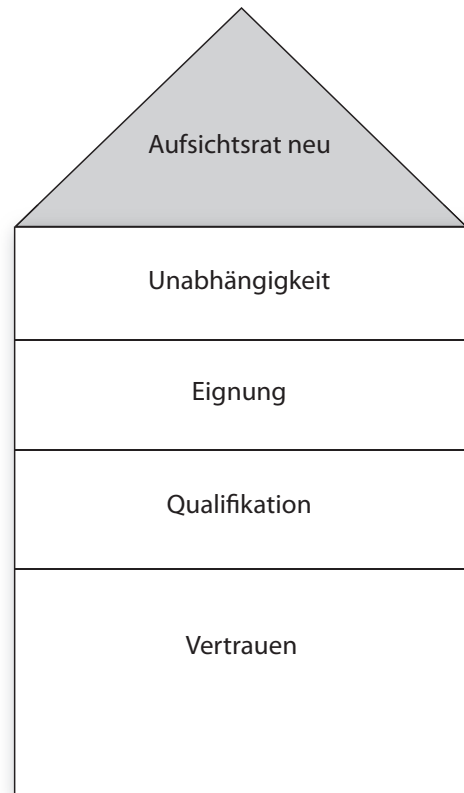


Abbildung 1: Bausteine des „Aufsichtsratsgebäudes“

2. QUALIFIKATION

Die Diskussion um die notwendige Professionalität der Aufsichtsräte brachte es mit sich, dass die Zahl der Anbieter für eine entsprechende Ausbildung von Aufsichtsräten in den letzten

Dr. Josef Fritz ist Managing Partner eines auf die Suche nach qualifizierten Aufsichtsratsorganen im deutschsprachigen Raum spezialisierten österreichischen Dienstleistungsunternehmens.

(1) Das Wort „Aufsichtsrat“ wird als Überbegriff verwendet und meint inhaltlich Mitglied eines Aufsichtsrats, Beirats, Stiftungsvorstands, Stiftungsrats, Verwaltungsrats, Kuratoriums bzw. ganz allgemein Organmitglied in einem Aufsichts- oder Kontrollgremium. Es wird nicht zwischen weiblicher und männlicher Schreibweise unterschieden, inhaltlich bezieht sich die Bezeichnung jedoch immer auf Damen und Herren.

Dos and Don'ts im Aufsichtsrat

Jahren beachtlich zugenommen hat und auch stark nachgefragt wird. Diese Seminare geben einen guten Überblick. Aber erst die Diskussionsbereitschaft und -möglichkeit mit Experten und erfahrenen Aufsichtsräten, die Dialogfähigkeit und der Erfahrungsaustausch fördern die notwendige Professionalität.

Bei meinen vielen Gesprächen geben mir unternehmensverantwortliche CEOs, Vorstände, Aufsichtsratsvorsitzende und Eigentümer zu erkennen, dass es in ihren Unternehmen von der ersten Führungsebene bis zum Sachbearbeiter und Portier Anforderungsprofile gibt, aber kaum jemand über eine Anforderungsprofil für „seine“ Aufsichtsräte und „seinen“ Aufsichtsrat als Gremium verfügt. Alle pflichteten mir bei, dass der Aufsichtsrat als Gremium den an ihn gestellten Ansprüchen nur dann gerecht werden kann, wenn ihm möglichst viele professionelle Mitglieder angehören. So fördert gerade die Verschiedenartigkeit, Teamfähigkeit und Teamkompetenz von Aufsichtsratspersönlichkeiten die Produktivität und die Qualität der Entscheidungen wesentlich. Gleich wie im Sport (z. B. im Fußballnationalteam) müssen es 11 Fußballer – von denen jeder auf seine Art sehr gut ist – erst immer wieder, mit jedem Spiel neu schaffen, sich zu einem hervorragenden Team zu verbinden. Da ist heute der Aufsichtsratsvorsitzende gefordert, diese Teamfähigkeit zu bewirken.

Der Aufsichtsrat ist heute das oberste Entscheidungsorgan, daher kommt der Aufbereitung von Aufsichtsratsentscheidungen besondere Bedeutung zu. In der Praxis wird beklagt, dass in Österreich Tischvorlagen nicht die Ausnahme sind. Diese erst in der Aufsichtsratssitzung vorgelegten Unterlagen berücksichtigen oft nicht alle Aspekte und damit Risiken. Aus meiner Erfahrung in deutschen Aufsichtsräten werden die schriftlichen Unterlagen 10 bis 14 Tage vor der Aufsichtsratssitzung übermittelt, und es besteht ausreichend Zeit, sich nicht nur gewissenhaft vorzubereiten, sondern sich unter den Aufsichtsratsmitgliedern vorab – bei wichtigen Tagesordnungspunkten – abzustimmen.

3. EIGNUNG

Nicht jeder Aufsichtsrat passt zu jedem Unternehmen. Ein geeigneter Aufsichtsrat bringt meiner Meinung nach Freude, aber auch Leidenschaft für das Unternehmen, seine Mitarbeiter, seine Produkte und Dienstleistungen mit (ein passionierter Nichtraucher ist im Aufsichtsrat eines Tabakkonzerns fehl am Platz!). Wesentlich ist auch, dass die Chemie zwischen dem Besteller und dem zu Bestellenden stimmt.

4. UNABHÄNGIGKEIT

Die Eigentümer und Anteilseigner haben das Recht, ihnen genehme (Vertrauens-)Personen in den Aufsichtsrat ihres Unternehmens zu entsenden. Entscheidend ist, dass diese auch qualifiziert sind und die Frage nach Unabhängigkeit uneingeschränkt mit „Ja“ beantworten können. Denn die Unabhängigkeit, die ich meine, bedeutet, frei zu sein von Interessenkonflikten und dem Vorstand auf Augenhöhe begegnen zu können. Unabhängigkeit ist eine wesentliche Voraussetzung, um ein „kontrollierender Aufsichtsrats-Sparringspartner für den Vorstand“ zu sein.

Befreundete Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, die zugleich auch in einem Mandatsverhältnis stehen, sind aus meiner Sicht befangen. Der von einigen vermeintlich ins Treffen geführte Vorteil der Unternehmenskenntnis kann die daraus entstehende Unvereinbarkeit keinesfalls aufwiegen.

Das eröffnet noch ein in der Vergangenheit weitgehend ignoriertes Thema, das heute wichtig und auch in den Gazetten präsent ist: Wie geht der Aufsichtsrat mit Malversationen um? Die Praxis zeigt an diesem Beispiel den „Klassiker“ unter den Interessenkonflikten auf. Wenn kein Unabhängiger im Aufsichtsrat vertreten ist, wie will man dann mit Ansprüchen – z. B. von Ex-Vorständen gegen das Unternehmen – umgehen? Die Bandbreite reicht von „unter den Teppich kehren“ und „nur ja keine Wellen“ (schließlich soll jede negative öffentliche Berichterstattung darüber vermieden werden) über die interne Aufarbeitung, Lösung und Sanktionierung bis zur Strafanzeige gegen Organe, besonders Vorstände. Spätestens dann tritt der Interessenkonflikt Eigentümer – Aufsichtsrat – Vorstand massiv zutage. Wie will ein befangener Aufsichtsrat da agieren?

5. GEÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN

Geänderte Rahmenbedingungen erfordern ein neues Anforderungsprofil für die Aufsichtsratspersönlichkeit und das Gremium Aufsichtsrat.

Der Pflichtenkatalog für die Aufsichtsorgane wird immer umfangreicher und enghaschiger.

6. GESETZLICHE REGELUNGEN

Bei meinen ersten Aufsichtsratssitzungen vor über 30 Jahren waren 90 % der im Aufsichtsrat vorgetragenen Tagesordnungspunkte „zur Information“. Nur die „Klassiker“ (wie z. B. Jahresabschluss, Jahresbudgets, Beteiligungen, Liegenschaften und Prokuren) waren genehm-

Früher waren Aufsichtsräte bessere Frühstücksdirektoren. Die gemütlichen Zeiten sind vorbei.

migungspflichtig. Solche Anträge gab es meist nur einmal im Jahr. Anträge wie der Ankauf und Verkauf von Liegenschaften erfolgten überhaupt meist in größeren, mehrjährigen Abständen. Heute ist die Aufsichtsratswelt völlig anders. Zu den jährlich mindestens vier Sitzungen – in der Praxis sechs bis acht – kommen noch Ausschusssitzungen. Die Tagesordnungen beinhalten heute viele Anträge zur Beschlussfassung. Ohne Aufsichtsrat geht gar nichts.

Der Aufsichtsrat hat kraft Gesetzes, Satzung und Geschäftsordnung umfassende Genehmigungsbefugnis und verantwortet – im wahrsten Sinne des Wortes – alles. Das beginnt bei der Geschäftspolitik, den Unternehmenszielen, der gesamten Kapitaleseite (Eigen- und Fremdkapitalausstattung), der Organisation und Unternehmensstruktur, dem internen Kontrollsystem (IKS), der Revision, der Corporate Governance, Compliance, dem Code of Conduct, dem Risk-Management, der Bestellung des Abschlussprüfers etc. und reicht bis zur elementar wichtigen Aufgabe der richtigen Vorstandsauswahl, Bestellung, Zusammensetzung und der fortlaufenden Agenda der Sicherstellung der Vorstandspersönlichkeit. Die Vorstandszielerreichung beinhaltet nicht nur Unternehmensziele und Kennzahlen, sondern geht weit darüber hinaus. Ich denke da im Besonderen an die „Soft-Skills“. Bekanntlich sind Geschäftsführer und Vorstände das, was man gerne als „Alpha-Tiere“ bezeichnet. Ein Aufsichtsratsvorsitzender ist gefordert, die Teamfähigkeit einer Geschäftsleitung sicherzustellen, etwaige Disharmonien zu erkennen und einzugreifen.

7. GEÄNDERTE RECHTSPRECHUNG

Eine stark geänderte Judikatur und das Tätigwerden einer eigenen Wirtschafts- und Korruptionsstaatsanwaltschaft haben die Untreue im Sinne des § 153 StGB zum „Dammoklesschwert“ werden lassen. Ein Betrag von 50.000 Euro aufwärts – der bei wirtschaftlichen Geschäften schnell erreicht ist – und ein Strafraum von 1 bis zu 10 Jahren sowie die Haftung mit dem Privatvermögen wirken präventiv. Schadensfälle, eine weitverbreitete, gierbedingte Fehlhaltung („Irgendwas geht immer“; „Das haben wir schon immer so gemacht“; „Ich bitte Sie, ‚solche Zahlungen‘ sind branchenüblich“; „Wir wollen und brauchen den Auftrag unter allen Umständen“ etc.) und inadäquates Unrechtsbewusstsein haben zu Verbrechen und tatsächlichen Verurteilungen – auch bis zur Ausschöpfung des maximalen Strafraums – geführt.

8. MEDIALE BERICHTERSTATTUNG

Qualitätszeitungen und Wirtschaftsfachmedien berichteten schon immer über den Aufsichtsrat. Neu ist die Häufigkeit der Berichterstattung. Dazu tragen spektakuläre Fälle bei: in Deutschland z. B. Flughafen Berlin, ThyssenKrupp, Siemens, HSH Nordbank sowie Stuttgart 21 und in Österreich z. B. Flughafen Wien und Skylink, Telekom Austria, Immofinanz, Hypo Alpe-Adria sowie Kommunalkredit Bank.

Ein wesentlicher Unterschied ist in der medialen Berichterstattung zwischen Deutschland und Österreich auszumachen. In deutschen Medien wird beharrlicher, sehr ausführlich und wiederkehrend über Aufsichtsratsfehlverhalten berichtet. Dadurch entsteht ein massiver öffentlicher Druck, der selbst früher unantastbar scheinende Personen zu Fall bringt. Beispiele sind der Regierende Oberbürgermeister von Berlin *Klaus Wowereit*, der als Aufsichtsratsvorsitzender beim Nicht-in-Betrieb-Gehen des Berliner Flughafens seinen Hut nehmen musste oder *Gerhard Cromme*, der als „Mister Deutscher Corporate Governance Kodex“ nach massivem Mediendruck letztendlich als Aufsichtsratsvorsitzender von ThyssenKrupp abdanken musste. Ähnliches gilt für den mächtigen Ex-Deutsche-Bank-Chef *Hilmar Kopper* als Vorsitzender des Aufsichtsrats bei der HSH Nordbank, dem eine allzu großzügige Vorstandsabfindung an den CEO – die medial bekannt gemacht wurde – zum Verhängnis wurde. Mittlerweile muss sich der gesamte HSH-Vorstand einem Gerichtsprozess stellen.

Bemerkenswert ist, dass das Thema „Aufsichtsrat“ sogar in österreichischen Boulevardblättern auf den Sport-, Kultur- und Sze-neseiten angekommen ist. Das beginnt bei Rapid-Anhängern, die sich formieren und einen Aufsichtsrat fordern (Beispiele sind die bestehenden Aufsichtsräte bei Bayern München, Borussia Dortmund, aber auch der österreichische Meister Austria Wien hat AG-Strukturen mit einem agierenden Aufsichtsrat), und geht bis zur Bestellung von *Niki Lauda* zum Aufsichtsratsvorsitzenden von Mercedes AMG Formel 1.

9. AUFSICHTSRATSSUCHE: „SCHÖNWETTERENTSCHEIDUNG“ FÜR DEN „UNWETTERFALL“

Bei der Suche nach geeigneten unabhängigen Aufsichtsräten muss in Zeiten wie diesen vor allem auf eine etwaige Krise Bedacht genommen werden. Ähnlich wie beim Bergsteigen ist es wichtig, den „Unwetterfall“ vorher-

Bei der Suche nach geeigneten unabhängigen Aufsichtsräten muss in Zeiten wie diesen vor allem auf eine etwaige Krise Bedacht genommen werden.

Dos and Don'ts im Aufsichtsrat

zusehen, häufig erfolgt die Entscheidung für bestimmte Organmitglieder als „Schönwetterentscheidung“, Qualität zeigt sich jedoch besonders erst im Krisenfall und bei „Unwetter“ – ändern sich Rahmenbedingungen schlagartig oder es verkehrt sich die Ergebnissituation, ist der Aufsichtsrat massiv gefordert.

10. CORPORATE GOVERNANCE

Die Corporate-Governance-Regeln haben seit 2002 ihren festen Platz mit laufenden Neuerungen gefunden. Compliance ist in aller Munde. Ein „gestandener Aufsichtsrat“ brachte seine Meinung dazu den Themen „Corporate Governance“, „Compliance“ und „Code of Conduct“ trefflich auf den Punkt: *„Eine gewisse Ordnung muss sein. Das Handeln muss passen!“*

Die gesellschaftliche Verantwortung von Aufsichtsräten, Beiräten etc. darf nicht gering geschätzt werden. Verantwortungsvolle Aufsichtsräte sorgen für ein einwandfreies, korrektes Agieren und tragen maßgeblich dazu bei, Fehlentwicklungen, Misswirtschaft, Korruption, Untreue und Insolvenzen (mit dem schicksalsträchtigen Verlust von Arbeitsplätzen und Unternehmen, Auswirkungen auf Dritte, betriebs- und volkswirtschaftlichen Konsequenzen) hintanzuhalten bzw. zu vermeiden

Eine der jüngsten gesetzlichen Änderungen bei den Corporate-Governance-Regeln sieht die Diversität bei der Wahl des Aufsichtsrats in Bezug auf Geschlecht, Alter, Internationalität, etc. vor.

11. AUFSICHTSRAT UND FRAUENQUOTE

Es ist eine Tatsache, dass Frauen in österreichischen Aufsichtsräten nach wie vor unterrepräsentiert sind, wiewohl die Tendenz erfreulich steigend ist. Wissenschaftliche Studien und zahlreiche Praxisbeispiele belegen, dass Diversität in den Aufsichtsgremien und Topführungspositionen ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg ist. In gemischten Teams verläuft die Diskussion differenzierter, die Entscheidungsfindung risikobewusster und damit wird die Entscheidung insgesamt besser.

Die EU-Kommission hat jüngst eine Frauenquote in Aufsichtsräten für börsennotierte Unternehmen von 40 % beschlossen, wobei EU- und nationale Parlamente noch zustimmen müssen.

Für Österreich gibt es jedenfalls eine Quote im Public Corporate Governance Kodex, der seit Ende Oktober vorigen Jahres gilt. Bereits bis 31. 12. diesen Jahres haben die Aufsichtsräte von Unternehmen im mehrheitlichen Besitz der öffentlichen Hand eine Frauenquote von 25 % aufzuweisen. Es verbleiben somit nur mehr wenige Monate. Bis zum 31. 12. 2018 beträgt diese Frauenquote dann 35 %.

Als Vorreiter gilt Norwegen, wo seit 10 Jahren die 40-%-Quote in Aufsichtsräten vorge-schrieben ist.

12. RESÜMEE

Regulierungen im Bankwesen geben Inhalt und Tempo vor. So hat die Finanzmarktaufsichtsbehörde FMA in ihrem sogenannten Fit & Proper-Rundschreiben vom 15. 5. 2013 (mit Wirksamkeit 22. 5. 2013!) eine EU-Richtlinie in Österreich verbindlich vorgegeben, wonach nicht nur die Aufsichtsratsvorsitzenden, sondern alle Aufsichtsräte (zirka 8.000 bei 800 Banken) „fit“, das heißt qualifiziert sein müssen. Neben der fachlichen Qualifikation ist auch die persönliche Zuverlässigkeit – in Form einer eidesstattlichen Erklärung – nachzuweisen.

Früher waren Aufsichtsräte bessere Frühstücksdirektoren. Die gemütlichen Zeiten sind vorbei. Neben dem Vertrauensband zwischen Eigentümer und zu bestellendem Aufsichtsrat kommen der Qualifikation, der Unabhängigkeit – in dem Sinne, frei von Interessenkonflikten zu sein – und dem „Zum-Unternehmen-Passen“ entscheidende Bedeutung zu.

Gefordert sind Aufsichtsräte einer neuen Generation. Und das meint nicht das physische Alter, sondern die Haltung und Einstellung, wie das Mandat gesehen wird. Vorbei sind die Zeiten des Ehrenamts. Professionelle Aufsichtsräte werden dem Wort „Aufsichtsrat“ im wahrsten Sinn gerecht: Sie führen Aufsicht und geben Rat. Die Investition in einen guten Aufsichtsrat ist das, was die Betriebswirtschaft immer wieder anstrebt: kürzeste Amortisationszeit und höchster *return on equity*. Ein guter Aufsichtsrat rechnet sich ab der ersten Sitzung, hat somit die kürzeste *pay back period* und trägt mit seinem Know-how und Know-who zur Prosperität des Unternehmens bei.

Gefordert sind Aufsichtsräte einer neuen Generation.

AUFSICHRAT IM WANDEL: GESTERN – HEUTE – MORGEN

Gestern

- „Old Boys´ Network“
- Politischer Einfluss
- Ehrenamt im Vordergrund
- Aufsichtsrat eher als „Pflichtorgan“ gesehen
- Bei der Bestellung: „Schönwittersicht“
- „Abnicken“ und „Durchwinken“ von vor-gefassten Beschlüssen
- Haftung kein vorrangiges Thema
- Kaum Frauen
- Intransparenz
- Keine Compliance
- Beirat als „Aufputz“
- Stiftungen überwiegend mit Rechtsanwälten und Steuerberatern besetzt

Heute

- Die Aufsichtsratsbestellung ist noch immer geprägt von Beziehung
- Aufsichtsratsbestellungen: politische Einflüsse, Kalkül, *name dropping*
- Übergang im Verständnis vom Ehrenamt zum Kontrollorgan
- Stärkere Betonung der Haftung und Compliance
- Bei der Bestellung „Schönwittersicht“, jedoch ist der Aufsichtsrat vermehrt in der Krise
- Sachinhaltliche Diskussion von Anträgen
- Haftung, D&O-Versicherungen
- Frauenanteil steigt
- Compliance als bestimmendes Thema
- Teilweise Transparenz
- Beirat zunehmend mit Frauen
- Stiftungen: Risikoaversität wird beklagt

Morgen

- Unabhängige und qualifizierte Organmitglieder
- Politischer Einfluss berücksichtigt Qualifikation, Eignung, Unabhängigkeit
- Aufsichtsrat als aktiver und positiver Unternehmensweiterentwickler
- Aufsichtsrat als wichtiges Top-Organ mit Profis und hohem Wirkungsgrad
- Aufsichtsrat als „Wettbewerbsvorteil“; „Aushängeschild“; als auch extern wertgeschätztes Gremium
- Anträge werden rechtzeitig und fundiert aufbereitet; Tischvorlagen gehören der Vergangenheit an; qualifizierte Beschlussfassung
- Bestellung berücksichtigt das qualifizierte Anforderungsprofil des Einzelnen und des Gesamtorgans sowie die Krisenerprobtheit
- Haftung im Selbstverständnis; Agieren, ohne Risikoavers zu sein
- Frauen nicht aufgrund einer Quote, sondern kraft Kompetenz und Persönlichkeit
- Compliance-Regelungen sind selbstverständlich und bekämpfen die Gier
- Transparenz
- Beiräte mit „Mehrwert“ für die Gesellschaft
- Stiftungsmitglieder, die unternehmerisch entscheiden und die Stiftung positiv im Sinne des Stifters weiterentwickeln