

Josef Fritz

Aufsichtsrat: Warum es auf das „R“ ankommt!

Rat-Geben als Erfolgsfaktor

Schon allein das Wort „Aufsichtsrat“ bringt die beiden Hauptaufgaben des Gremiums prägnant zum Ausdruck. Während das Aufsicht-Führen – um einen Vergleich mit dem Profi-Eislaufsport anzustellen – die „Pflicht“ darstellt, ist das Rat-Geben die „Kür“. In der jüngsten Praxis wird diesem Aspekt noch viel zu wenig Bedeutung beigemessen.

1. EINLEITUNG

Faktum ist, dass Aufsichtsratsmandate nach wie vor sehr stark über die Beziehungsebene vergeben werden. Die Methode „Ich suche einen Aufsichtsrat – kennst du jemanden?“ dominiert.

Der positive Aspekt dabei ist die Vertrauensebene, welche für ein Mandat eine wichtige Voraussetzung darstellt. Weniger der Sache gerecht ist der *modus vivendi* bei der Suche und Auswahl qualifizierter und geeigneter Persönlichkeiten. Die Suche nur im eigenen Bekanntenkreis ist so, als würde man beim Fischen die Angel ins Wasserglas hängen und nicht die Möglichkeiten der Ozeane nutzen.

In der Praxis kommt es somit häufig zu den sogenannten 3-F-Bestellungen, nämlich: *family, friends and fools*. Die Erfahrung aus meiner langjährigen Aufsichtsratszeit hat mich gelehrt, dass Mandatsbestellungen, die ausschließlich auf der Beziehungsebene erfolgen, zwar einfach und bequem sind, aber am Kern der Sache vorbeigehen. Im Endeffekt kommt es so sehr oft zu passiven Aufsichtsräten, die in ihrem Verhalten den berühmten „drei Affen“ gleichen – nichts sehen, nichts hören, nichts sprechen. Dem Beziehungsband vermeintlich geschuldet wird ein so bestelltes Aufsichtsratsmitglied nicht allzu viele Fragen stellen, schon gar keine kritischen oder unangenehmen.

Daher ist es unbedingt erforderlich, auf die Unabhängigkeit als Voraussetzung für ein Mandat in einem Gremium zu achten. Die Unabhängigkeit wird in Österreich häufig parteipolitisch verstanden. Unabhängigkeit muss generell auf die Freiheit von Interessenkonflikten abstellen.

In Österreich gibt es nur sehr wenige Mandatsträger, die wirklich unabhängig agieren. Neben der Beziehungsebene, die einem professionellen Agieren im Aufsichtsrat hinderlich ist, sind es eine Vielzahl von Verflechtungen, wie beispielsweise:

- Der Aufsichtsrat kommt von der zugleich finanzierenden Bank.

- Das Aufsichtsratsmitglied hat im Hauptberuf eine Funktion in der leasingfinanzierenden Institution, die auch Leasinggeber des Unternehmens ist, inne.
- Ein Mitglied eines Factoring-Hauses, das die Forderungen des Unternehmens bevorschusst, hat auch ein Aufsichtsratsmandat in dieser Unternehmung inne.
- Der Vertreter eines Kunden sitzt im Aufsichtsrat.
- Ein Aufsichtsratsmitglied kommt von einem Lieferanten.
- Ein Mitbewerber sitzt im Aufsichtsrat des Unternehmens.
- Ein Vertreter einer übergeordneten Institution bekleidet ein Mandat.
- Überkreuzverflechtung: Ein Vorstandsmitglied ist zugleich in einem anderen Unternehmen als Aufsichtsrat tätig und umgekehrt.
- Konzernaufsichtsratskonstruktionen.
- In einem Immobilienunternehmen agieren auch Vertreter von Projektentwicklungsgesellschaften, mit denen das Unternehmen in Geschäftsverbindung steht, im Aufsichtsrat.
- Vertreter von Planungs- und Errichtungsgesellschaften sind im Aufsichtsrat des beauftragenden Unternehmens tätig.
- Bauauftraggeber sitzen im Aufsichtsrat von bauausführenden Unternehmen.

Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen und macht vor keiner Branche halt.

Im Rahmen eines Vortrags an der Wirtschaftsuniversität Wien hat *Susanne Kalss*, Professorin am dortigen Institut für Zivil- und Unternehmensrecht, ausgeführt: „*Der Interessenkonflikt ist ständiger Begleiter des Aufsichtsrats.*“

In § 87 Abs 2 AktG regelt dies auch der Gesetzgeber: Aufsichtsräte haben zu erklären, dass sie ihr Mandat unabhängig und frei von Interessenkonflikten ausüben. Die Bestimmung ist alles andere als neu. Sie wurde in der Praxis meist lediglich als Formalerfordernis gesehen.

Neu hingegen ist der Umstand, dass der Unabhängigkeit immer mehr materielle Bedeutung



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

im Aufsichtsrat zukommt. Mit der Rolle eines professionell agierenden Aufsichtsrats lassen sich Interessenkonflikte nicht vereinen. Die Zeiten, in denen man Verträge zwar nicht gelesen, aber dennoch unterschrieben hat, sind vorbei. Als markantes Beispiel in der Politik gelten der Swap-Vertrag der Stadt Linz und das Eingeständnis des Bürgermeisters vor Gericht, den Vertrag nie gelesen zu haben.

Kenner der Szene wissen, dass dies kein Einzelfall, sondern nur die Spitze des Eisberges ist. CEOs klagen bei mir, dass bei Abstimmungen in ihrem Aufsichtsrat regelmäßig bis zu sieben von 10 Kapitalvertretern nicht mitstimmen können, weil sie befangen sind!

Vertrauen braucht
Augenhöhe und
Rat-Geben braucht
Unabhängigkeit!

2. DIE 10 DIMENSIONEN DES RAT-GEBENS

2.1. Übersicht

Vertrauen braucht Augenhöhe und Rat-Geben braucht Unabhängigkeit!

Um als authentischer Ratgeber fungieren zu können, ist eine gewisse Distanz opportun. Nähe verstellt den Blick, eine zu große Entfernung lässt Details und wichtige Zusammenhänge missen.

Die 10 Dimensionen des Rat-Gebens sind:

- *best advice*;
- Coach;
- Sparringspartner;
- externe Sichtweise;
- Mediator;
- Navigator;
- Nachhaltigkeit;
- Diversität;
- *advocatus diaboli*;
- konstruktiver Ratgeber

2.2. Zu den einzelnen Dimensionen

2.2.1. Best Advice

Beim Rat-Geben kommt es nicht darauf an, Befindlichkeiten und Meinungen zu äußern. Die Kunst des Aufsichtsrats als Wissensmanager besteht darin, mit wertvollen Ratschlägen zu bereichern. Qualifizierte Aufsichtsratsstätigkeit besteht nicht aus Gefälligkeiten und dem Abnicken von zuvor – außerhalb der Aufsichtsratsitzung – Beschlossenem. Das Ziel ist die bestmögliche Entscheidungsfindung.

Aufsichtsräte können als Katalysator dringend benötigte Veränderungen und Anpassungen einleiten und bewirken.

2.2.2. Coach

Ein guter Aufsichtsrat sieht seine Rolle im Gremium ähnlich der eines Trainers im Sport.

Er selbst ist nicht auf dem Spielfeld – das ist der Vorstand. Er verantwortet das Spiel, er sorgt für die Aufstellung und er agiert aus der Coaching-Zone. Er kann mit unterschiedlichen Persönlichkeiten umgehen. Je nach Spielsituation bzw. Geschäftsverlauf, wird er die Offensive durch das Einwechseln eines weiteren Stürmers verstärken oder als Coach der komfortabel in Führung liegenden Fußballmannschaft wird er das Ergebnis durch das Einwechseln von Defensivkräften absichern. Der Coach beobachtet, analysiert und begleitet das Team. Er motiviert, gibt Richtung und Ziele vor.

2.2.3. Sparringspartner

Aufsichtsratsmitglieder, die ausschließlich über die Beziehungsebene bestellt werden, sind als Sparringspartner ungeeignet. Um als solcher agieren zu können, bedarf es Kompetenzen und Erfahrungen, die vom jeweils anderen auch so gesehen und wertgeschätzt werden. 3-F-Aufsichtsratsmitglieder können nicht auf Augenhöhe agieren. Entweder sind sie „angepasst“ oder aggressiv bis dominant. Innerhalb von Familien lässt sich das oft erkennen. Mehrere Geschwister, die in einem Unternehmen in der Geschäftsführung tätig sind, können selten auf Dauer gemeinsam erfolgreich sein. Die Ausnahme ist, wenn Geschwister sehr komplementäre Fähigkeiten in unterschiedlichen Organisationseinheiten einbringen. Bestehen bereits Spannungen und wechselt ein Familienmitglied aus dem Vorstand in den Aufsichtsrat, so wird das Problem dadurch nicht gelöst, sondern meist sogar noch vergrößert.

Professionelle Aufsichtsräte agieren als Partner auf Augenhöhe. Mit ihnen können geschäftliche Debatten und Verhandlungen geführt werden.

2.2.4. Externe Sichtweise

Geschäftsleitungsmitglieder stehen mit beiden Beinen im Business. Ihre Arbeitswoche hat oft bis zu 80 Stunden und mehr. Auch in der sogenannten Freizeit sind sie gedanklich im Unternehmen.

Aufsichtsräte sind gefordert, dieser starken Fokussierung eine weitere Perspektive hinzuzufügen. Nicht das Zählen der einzelnen Bäume, sondern die Betrachtung des Waldes wird wertschätzend eingebracht. Die Mühen des Tagesgeschäfts und hohe Akurranz führen häufig dazu, dass das Dringende vor dem Wichtigem erledigt wird.

Aufsichtsräte können als externer Impulsgeber Unternehmen bereichern und helfen, Sichtweisen wie auch Prioritäten zu ordnen. So kann auch Druck weggenommen werden.

Dos and Don'ts im Aufsichtsrat

2.2.5. Mediator

Wenn eine Geschäftsführung aus mehr als einem Mitglied besteht, ist der Aufsichtsrat mit Bestimmtheit einmal gefordert, als Mediator zu agieren. Vorstände sind Alphas und viele von ihnen sind erklärte Einzelkämpfer. Eitelkeiten, Ressortegoismen und Partikularinteressen überlagern das berühmte „Gesamtwohl“ des Unternehmens.

In Zeiten, in denen der Gesetzgeber nur zwei Aufsichtsratssitzungen jährlich vorsah, konnten Aufsichtsräte Spannungen und Disharmonien auf Geschäftsleitungsebene nicht ausmachen.

Heute halten viele Unternehmen mehr als die gesetzlich vorgeschriebenen Quartalsaufsichtsratssitzungen ab. Konflikte und Spannungen im Top-Management werden so für den Aufsichtsrat leichter erkennbar. Der Aufsichtsrat ist gefordert, diese kompromisslos abzustellen. Mit der Abberufungsmöglichkeit von Vorstandsmitgliedern liegt die Macht beim Aufsichtsrat. In den Stufen dazwischen sind die Ausgleich- und Vermittlerfunktionen des Aufsichtsrats gefragt.

Der Aufsichtsrat kann auch in der Nachfolgeplanung eine wichtige Rolle einnehmen. Beim Auswahlprozess des Vorstands kommt ihm eine maßgebliche Rolle zu.

2.2.6. Navigator

Sieht man sich die Tagesordnung einer Aufsichtsratssitzung an – welche wie folgt lautet:

- „Feststellen der Beschlussfähigkeit;
- Genehmigung des Protokolls der letzten Sitzung;
- Bericht über das laufende Geschäftsjahr mit Soll-Ist-Vergleich und Jahresvorschau;
- Anträge;
- Allfälliges;
- Termin der nächsten Sitzung.“

–, so ist es ein vorwiegendes Befassen mit der Vergangenheit. Ungefähr 90 % der Ereignisse sind erfolgt und der Vorstand berichtet darüber. Selbst wenn das Unternehmen über ein äußerst zeitnahes Berichtswesen verfügt, kann der Aufsichtsrat nur schwerlich agieren.

Die Entwicklung im jüngsten Monat, im letzten Quartal, im letzten Halbjahr bzw im abgelaufenen Geschäftsjahr rechtfertigen auch keine mehrstündigen Diskussionen im Aufsichtsrat mehr. Aufsichtsräte können sich bestenfalls „einlesen“ und Verständnisfragen stellen.

Der Großteil der Aufsichtsratssitzungszeit sollte jedoch der Zukunft gewidmet sein. Wo steht das Unternehmen in einem Jahr, in drei Jahren, in fünf Jahren? Je nach Branche werden Aufsichtsräte auch längere Zyklen zu diskutieren haben. So werden zB im Aufsichtsrat einer

Erdöl exportierenden Gesellschaft schon heute die Frage der neuen Erdölfelder, die erst in Jahrzehnten erschlossen werden, zu diskutieren und zu entscheiden sein.

2.2.7. Nachhaltigkeit

Geschäfts- und Branchenzyklen werden immer kurzfristiger. Auch die Kombination aus Globalisierung und Digitalisierung fordert das Top-Management. Nachhaltigkeit fördert Innovation und Effizienz.

Vor allem US-börsennotierten Unternehmen wird das kurzfristige Quartalsdenken zu Recht vorgehalten.

Der Aufsichtsrat hat auf die Langfristigkeit von Entscheidungen und das nachhaltige Agieren Bedacht zu nehmen. So kann man den Fortbestand des Unternehmens – besonders bei Familienunternehmen auch über viele Generationen hinweg – sichern helfen. Das beginnt bereits beim Geschäftsmodell. Was vor Jahren nicht einmal hinterfragt wurde, wird heute diskutiert: Passt unsere Geschäftsaufstellung? Wie gehen wir mit Ressourcen um? Nehmen wir Rücksicht auf die Umwelt? Sind Produkte recyclingfähig? Fühlen wir uns dem Gemeinwohl verpflichtet? Ist die Technologie noch zeitgemäß und umweltfreundlich?

Kunden wie auch jüngere Mitarbeiter messen Unternehmen auch an ihrem *footprint*, den sie auf unserem Planeten hinterlassen.

Die Zeiten der reinen Gewinnmaximierung und der Profitgier erfahren ein Hinterfragen. Basieren Geschäftserfolge auch auf Werten?

2.2.8. Diversität

Rat-Geben aus dem Blickpunkt der Diversität gewinnt an Bedeutung. Im Aufsichtsrat werden dem Begriff „Diversität“ fünf Aspekte zugeordnet;

- Know-how;
- Alter;
- Internationalität;
- Geschlecht;
- Herkunft.

Das Einbringen der „anderen Sichtweise“ hilft im Verständnis, bereichert und wird zunehmend aktiv eingefordert.

2.2.9. *Advocatus Diaboli*

Diese Methode des *advocatus diaboli* fordert und fördert die Argumentation und hilft, Ideen kontrovers zu betrachten. Das bewusste Einnehmen der „Gegenposition“ ist eine Kunst, aber zugleich auch eine der effizientesten Formen des Rat-Gebens.

Um als authentischer Ratgeber fungieren zu können, ist eine gewisse Distanz opportun. Nähe verstellt den Blick, eine zu große Entfernung lässt Details und wichtige Zusammenhänge missen.

Ratgeber, die als *advocatus diaboli* agieren, sind kommunikationserprobt: Man kann alles sagen – das Wie ist entscheidend bzw der Ton macht die Musik.

2.2.10. Konstruktiver Ratgeber

Die Königsdisziplin für einen Aufsichtsrat ist das Verhindern von Fehlentwicklungen. Ähnlich wie beim *advocatus diaboli* ist es ein schmaler Grat, auf dem sich der hierbei Rat ge-

bende Aufsichtsrat bewegt. Niemand möchte die Rolle der „Kassandra vom Dienst“ bzw des „ewigen Nörglers“ einnehmen. Einer Argumentation, „wie etwas nicht geht“, kann nichts Konstruktives innewohnen.

Der Ratgeber in der Form des konstruktiven Warners wird diese Position auch nur sehr selten einnehmen, um sie glaubhaft zu erfüllen. Basiert sie auf Kompetenz und eigenen Erfahrungen, so wird sie sich Gehör verschaffen.