

Aufsichtsräte im Visier: Nur die Besten ins Top-Gremium

Die Aufsichtsräte von staatsnahen und teilstaatlichen Unternehmen rücken gegenwärtig immer mehr in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Dabei sollten Aufsichtsräte grundsätzlich keine Schlagzeilen machen, sondern ihre Aufgaben in der Aufsicht erfüllen, wie es den Regeln eines Kontrollgremiums entspricht.

Von Marie-Theres Ehrendorff

Die Zeiten, in denen sich eine Aufsichtsratsratstätigkeit auf ein paar luxuriöse Abendessen im Jahr beschränkte, sind vorbei. Seit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 sind die Anforderungen an die Zusammensetzung wie auch die Kompetenzen für die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder permanent gestiegen. In Österreich zählt man rund 20.000 Aufsichtsräte bei Kapitalgesellschaften. In Deutschland agieren derzeit rund 500.000 Aufsichtsratsmitglieder.

DOS IM AUFSICHTSRAT

- Vorstandsauswahl samt Vergütungssystem und Bonifikationen; Prokuren
- Auswahl und Bestellung des Abschlussprüfers
- Alle gemäß Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung zustimmungspflichtige Geschäfte (Erwerb und Veräußerung von Beteiligungen, Liegenschaften, Zweigniederlassungen, Aufnahme und Aufgabe von Geschäftszweigen etc.), insbesondere
- Genehmigung von Budgets, Jahresabschlüssen, Mittelfristplanungen, Strategien, Finanzierungen, Investitionen, Akquisitionen, Abspaltungen, Firmengründungen, Organisation und Strukturen
- Abstimmung der grundsätzlichen Fragen der Geschäftspolitik
- Konstruktiv-kritisches Hinterfragen der Berichte über die Unternehmens- und Geschäftslage
- Veranlassung von Sonderberichten bei wichtigen Anlässen an den Aufsichtsratsvorsitzenden sowie über Umstände, die für die Rentabilität sowie Liquidität von erheblicher Bedeutung sind (Aufsichtsratsfragerecht und Beantwortungspflicht des Vorstands)
- Überwachung der internen Kontrollsysteme
- Überwachung der Corporate Governance / Compliance
- Überwachung des Risikomanagements
- Interne Revision
- Aufzeigen / Vorhersehen
- Anliegen von Betriebsräten verstehen
- Verschwiegenheitspflicht
- Sich fortlaufend als Aufsichtsrat weiterbilden



Wo viel Licht ist, ist auch viel Schatten: Aufsichtsräte stehen nicht nur im medialen Schussfeld, sondern sind auch nicht zu unterschätzende Erfolgsfaktoren für Unternehmen, wenn sie ihre Aufgabe professionell erfüllen.

Foto: 123rf.com

Eine deutlich weitreichendere Blickrichtung für den Einsatz von Aufsichtsratsmandaten verfolgt Josef Fritz, geschäftsführender Gesellschafter von Board Search, einem Unternehmen, das sich darauf spezialisiert hat, nach qualifizierten Aufsichtsorganen im deutschsprachigen Raum zu suchen. „Auf-

sichtsräte gibt es nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Kultur, im Sport, im Sozialbereich, in der Politik, bei Social-Profit-Organisationen und vor allem auch Vereinen. So gesehen beträgt das Potenzial an Aufsichtsratspositionen im weiteren Sinn rund acht Millionen in Österreich und 80 Millionen in Deutschland.“

DONTS IM AUFSICHTSRAT

- „Abnicken und Durchwinken“ von vorgefassten Beschlüssen
- Kein Gefälligkeitsgremium
- Fehlender unternehmerischer Sachverstand
- Zu starkes Vertrauen in den Vorstand
- Zu wenig Zeit
- Fehlende Unabhängigkeit (persönlich, finanziell)
- Fehlende Distanz
- „Schattenvorstand“

GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

Verantwortungsvolle Aufsichtsräte sorgen für ein einwandfreies, korrektes Agieren (Corporate Governance Codex) und tragen dazu bei

- Fehlentwicklungen,
- Misswirtschaft,
- Korruption,
- Untreue und Insolvenzen (Verlust von Arbeitsplätzen und Unternehmen) hintanzuhalten bzw. zu vermeiden.

Welche Aufgabe erfüllt ein Aufsichtsrat heute?

Die Tätigkeit von Aufsichtsräten hat sich in der letzten Zeit stark verändert. Die Anforderungen sind komplexer und die Einsatzgebiete vielfältiger geworden. Die Aufgaben und Verantwortungsbereiche eines Aufsichtsrats regeln Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung. „Seine Haupttätigkeit ist ‚Aufsicht führen‘ und ‚Rat geben‘, wobei heute das ‚Rat geben‘ im Vordergrund steht“, so der Aufsichtsrat-Experte Fritz. Hauptsächlich geht es um die Kommunikation zwischen Kontrollgremium und Geschäftsleitung: also zuhören, verstehen, hinterfragen und diskutieren oder Richtung geben. „Ein Aufsichtsrat hat vor allem Entscheidungen zu treffen. Beschlüsse werden mehr denn je kritisch – ex post! – diskutiert und an der Ertragsentwicklung des Unternehmens gemessen“, so Fritz.

Aufsichtsrat als Wettbewerbsvorteil

Menschen machen den Unterschied und das gilt vor allem für Menschen an der Spitze. Die „Spitze“ ist heute nicht mehr die Geschäftsleitung allein, sondern vor allem der Aufsichtsrat. Alle wesentlichen Entscheidungen in Unternehmen müssen dem Aufsichtsrat – anders als früher nicht zur Kenntnisnahme, sondern zur Genehmigung vorgelegt werden. Somit kommt der Qualifikation und dem Wertebild der Menschen an der Spitze besondere Bedeutung zu.

„Die besten Köpfe für Ihren Aufsichtsrat ist daher die neue Maxime“, erklärt Fritz. „Mit der simplen Kontrollfrage ‚Ist Ihr Aufsichtsrat so gut wie Ihr Unternehmen?‘ sieht man das Spektrum des Handlungsbedarfs. Beim Umgang mit der Öffentlichkeit und Medien ist auch der Aufsichtsratsvorsitzende gefordert. Das geht über die Führung in der Hauptversammlung hinaus. Vor allem bei großen börsennotierten Gesellschaften kommt der Außenvertretungsfähigkeit besonders auch in Krisenzeiten – unabhängig von der Erstzuständigkeit des Vorstands – sowie beim Umgang mit aktivistischen Aktionären verstärkte Bedeutung zu.“ ■■

Gastkommentar von Dr. Josef Fritz,
geschäftsführender Gesellschafter von Boardsearch, Aufsichtsrat

Ein Aufsichtsratsmandat hat nach wie vor große Strahlkraft

Foto: Wilke



Internationale Trends haben die Rolle, Aufgabe und die Bedeutung des Aufsichtsrats nachhaltig verändert. Der Trend ging vom Ehrenamt zu einer verantwortungsvollen, professionell ausübenden Tätigkeit, bei der man mit seinem Privatvermögen haftet.

Die Faszination eines Aufsichtsratsmandats beinhaltet viele Facetten. Vom Kennenlernen eines Unternehmens mit all seinen Betriebsgeheimnissen, dem Blick auf die Schalthebel der Macht, der Top-Down-Perspektive, dem Zusammenwirken mit Maßgeblichen, dem besseren und vertieften Erkennen von Zusammenhängen, dem Mitgestalten können bis zur großartigen Möglichkeit, Zukunft zu bewirken.

Anders als früher muss man heute nicht mehr Mitglied des „Old-Boys-Network“ sein, um die begehrte Eintrittskarte in den „Club“ zu erlangen. Heute ist Diversität im Aufsichtsrat gefragt, und diese in fünf Dimensionen: Geschlecht, Alter, Know-how, Internationalität und Herkunft. So ist es heute nicht ungewöhnlich, wenn zum Beispiel knapp 30-Jährige in den Aufsichtsrat berufen werden, die über spezielle Fähigkeiten verfügen, die dem Unternehmen in seiner Weiterentwicklung wichtig sind, wie Digitalisierung, Cyber-Security oder gefragtes internationales Marktwissen.

Während früher dem Buchstaben „A“ im Wort Aufsichtsrat, dem Aufsicht-Führen, vorrangige Bedeutung zukam, ist dies heute der Buchstabe „R“, das Rat-Geben – vor allem das unabhängige Rat-Geben. Dabei agiert ein Aufsichtsrat vorrangig als Coach, Sparringpartner, Mediator, mit seiner externen Sichtweise und der gesamten Persönlichkeit. In ein Aufsichtsratsmandat bringt man sein Know-how, sein Know-who und die persönliche Werteebene ein. Das Schöne daran ist, dass man genau diese drei Dimensionen auch widergespiegelt bekommt. Neu ist, dass die Werteebene – wieder – den ihr gebührenden Stellenwert erfahren hat. Konzerne wie die Deutsche Bank, VW, Bayer oder Siemens, haben Milliardenbeträge verloren, weil ihre Wertewelt verloren ging.

Auch das Haftungsthema hat in der letzten Dekade mehr Bedeutung erlangt. Die Zahl jener Aufsichtsräte, die ihre Aufgabe sorglos, unprofessionell oder sogar fahrlässig bis kriminell ausgeübt haben war so lange im Steigen begriffen, bis Gerichte diesem verantwortungslosen Treiben ein – auch öffentlichkeitswirksames – Ende gesetzt haben. Mittlerweile gibt es zivil- und strafrechtlich belangte Aufsichtsräte. Ein Aufsichtsratsvorsitzender wurde in Österreich zu vier Jahren Haft verurteilt. Das war Weckruf für viele „Beziehungshofräte“ im Aufsichtsrat, die ihr Mandat einer persönlichen Bekanntschaft oder Freundschaft verdankten. Dieses Beziehungsband war häufig einer professionellen Mandatsausübung hinderlich. Aufgrund der vermeintlichen Verbindung zum „Besteller“, haben sich solche Aufsichtsräte nicht fragend, nicht hinterfragend und schon gar nicht die Zukunft thematisierend eingebracht. Ihre Tätigkeit ähnelte mehr jener der berühmten „drei Affen“. Rechtsprechung, gesetzliche Anforderungen, EU-Regelungen, aber auch neue Trends wie aktivistische Aktionäre fordern Aufsichtsräte, die „fit und proper“ sind. Übt man sein Mandat professionell aus und ist dies nachweislich dokumentiert, so schützt die „Business Judgement Rule“ als sicherer Hafen.

Immobilien- Know-Wow!