

Wenn Profis bei Talenten nachfragen

An der WU Wien ging zum 4. Mal die Business Case Challenge über die Bühne.

Die Aufgaben, die die drei Konzerne den Studierenden der Wirtschaftsuniversität Wien und Schülern gestellt hatten, waren nicht gerade trivial. Die Austrian Airlines wollten von den Studierenden und Schülern eine Antwort auf die Frage: „Schlagen Sie ein Geschäftsmodell vor, um mehr Kunden für nachhaltige Flugreisen zu gewinnen.“ Die OMV bat, innerhalb der strategischen Geschäftsfelder und Innovationsthemen ein nachhaltiges Produkt, das einen positiven sozialen und ökologischen Wert hat, zu entwickeln. Und die Uniqa wollte eine Innovation, die die Gesundheit von Versicherungskunden verbessert.

Eindrucksvoll, vielfältig

Gestellt wurden diese Fragen im Rahmen der Business Case Challenge, die auf eine Initiative des Unternehmers Michael Tojner, CEO Montana Tech Components, und von Jonas Puck, Leiter des Instituts für International Business an der WU, zurückgeht. Sie ist eine Plattform, die junge Talente inspirieren soll, Lösungen für reale wirtschaftliche Herausforderungen zu entwickeln. Die Antworten, die bei der vierten Auflage der Challenge von den Studierenden- bzw. Schüler-Teams kamen, waren tatsächlich eindrucksvoll und vielfältig – fanden die Jurymitglieder, darunter Thomas Zimpfer (B&C), Michael Trestl (Austrian), Andreas Leitner (OMV), Kurt Swoboda (Uniqa) und Jonas Puck, Bettina Fuhrmann und Evelyn Reithofer (WU). Am Donnerstag dieser Woche wurden die Teams an der WU ausgezeichnet. (mhk)

Die Sieger (Studierende bzw. Schüler): **AUA-Case:** David Ilk, Jakob Pühringer bzw. Hannah Trinko, Julia Balek, Julia Hauck, Lena Hagen. **OMV-Case:** Chun-Te Lee, Siyi Chen, Chao-Chun, Kung Pei-Chi Tsai bzw. Sophie Holzer, Aline Schicklgruber, Janina Bauer. **Uniqa-Case:** Moritz Baldauf, Christian Vorhauer bzw. Acelya Yilmaz, Arzu Genc, Sabah Rahal.

Management. Aufsichts- und Beiräte sind für den Unternehmenserfolg höchst relevant, aber permanent Interessenkonflikten ausgesetzt.

Dauergast, der auf keiner Einladungsliste steht

Die Erwartungen sind hoch. Aufsichts- und Beiratsmitglieder sollen unabhängig gegenüber dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung sein, integer, ethisch und verantwortungsvoll handeln, Anstand, Rückgrat und Unbeugsamkeit verkörpern. Das sagen Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder, Unternehmenseigentümer, Aufsichts- und Beiräte, Führungskräfte und Selbstständige, die Marketagent in Kooperation mit Board Search kürzlich befragte. Soft Skills führen die Rangliste an, erst danach kommen die „harten“ Kriterien wie Fach- und Finanzkompetenz.

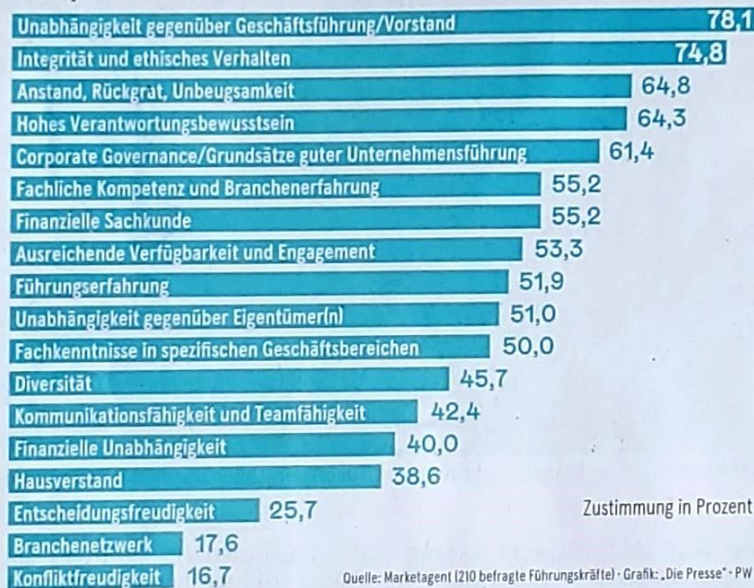
Schließlich sagen auch 85 Prozent, Aufsichts- und Beiräte seien sehr bzw. eher wichtig für den Unternehmenserfolg, und 88 Prozent halten Fehlentscheidungen dieser Aufsichtsgremien für sehr bzw. eher nachhaltig. Unangenehm allerdings, dass ständig ein Gast bei den Aufsichts- und Beiratssitzungen anwesend sei, der nie auf einer Einladungsliste zu finden sei, wie es Josef Fritz, geschäftsführender Gesellschafter von Board Search, formuliert: der Interessenkonflikt. Gut 60 Prozent haben solche Konflikte zumindest vereinzelt erlebt.

Hans sucht Hänschen

Die Unabhängigkeit zu gewährleisten beginne bei der Bestellung, sagt Fritz. Nach wie vor sei eines der Hauptmotive bei der Auswahl von Beiräten oder Aufsichtsräten „das Hans sucht Hänschen“-Prinzip. Man sucht seinesgleichen.“ Gefragt seien hingegen ein klarer Kriterienkatalog und die Identifikation von Kompetenzlücken, um laufend die Unabhängigkeit überprüfen zu können.

Die Umfrageergebnisse zeigen allerdings, dass eine enorme Differenz zwischen Theorie und Praxis besteht. Zwischen der Idealvorstellung der Befragten und ihrer Einschätzung, welche Maßnahmen im Unternehmen implementiert wurden, liegen bei „Festlegung klarer Kriterien und Anforderungen und deren Offenlegung“ sowie der „regelmäßigen Überprüfung der Board-Zu-

Kompetenzen von Aufsichtsratsmitgliedern



Zustimmung in Prozent

Quelle: Marketagent (210 befragte Führungskräfte) · Grafik: „Die Presse“ · PW

sammensetzung“ rund 44 Prozentpunkte. Nebenbei bemerkt: Eine gezielte Förderung der Vielfalt hinsichtlich Geschlecht und Alter, Nationalität, Herkunft und Know-how in den Aufsichtsgremien gibt es nur in einem Viertel der Unternehmen.

Als sinnvollste Gegenmaßnahme im laufenden Betrieb eines Aufsichtsrats sehen die Befragten eine „Kultur der Offenheit“ (74 Prozent), die „regelmäßige Offenlegung von Interessen“ und den „Rückzug von der Teilnahme an der Entscheidungsfindung“ (je 67 Prozent) sowie eine „transparente Berichterstattung“ (65 Prozent). Doch auch hier klaffen Anspruch und Wirklichkeit weit – um rund 30 Prozentpunkte – auseinander. Gleich um 44 Prozentpunkte getrennt sind die erwarteten und tatsächlich gesetzten Konsequenzen und Sanktionen bei Freunderlwirtschaft.

Klar benannt werden die Kriterien, die als Warnsignale für unzureichende Qualität in der Arbeit von Aufsichtsgremien gelten: Vorschläge der Geschäftsführung werden ohne kritische Prüfung abgenickt, Interessenkonflikte, Eigeninteressen, Abhängigkeiten und unzureichende

Vorbereitung und Teilnahme. Positiv bewertet Fritz, dass zwei Drittel der Aufsichtsratsmitglieder wissen, was ihre primäre Verpflichtung ist: Sich um das Unternehmenswohl zu kümmern. Das sei die richtige Antwort, so wie sie gesetzlich vorgegeben ist.

Immerhin 22 Prozent nannten als primäre Verpflichtung die Sorge um Eigentümer, Aktionäre und Investoren. Passend dazu sind fast 80 Prozent für strengere Vorschriften für die Aus- und Weiterbildung der Aufsichtsratsmitglieder.

Bitte keine Promis

Prominente als Aufsichtsratsmitglieder kommen bei den Business-Insidern übrigens nicht sehr gut an. Nur vier Prozent befürworten VIP-Beiräte, während 55 Prozent diese klar ablehnen. Die restlichen 41 Prozent können Ex-Politiker und Co. im Beratergremium zumindest teilweise etwas Positives abgewinnen. Einig ist man sich, dass die Qualifikationen für Aufsichtsratsmitglieder strenger geregelt werden sollten. Aktuell sind die einzigen Anforderungen Volljährigkeit und Unbescholtenheit. 80 Prozent der Board-Experts wünschen sich Nachschärfungen. (mhk)