

„Besonders in Krisenzeiten zeigt sich die Qualität eines Aufsichtsrates“

Im BFGjournal zu Gast: Dr. Josef Fritz, geschäftsführender Gesellschafter bei BOARD SEARCH GmbH



Dr. Josef Fritz hat 2013 BOARD SEARCH¹⁾ gegründet. BOARD SEARCH ist Vorreiter in Österreich bei der Suche nach qualifizierten und unabhängigen Aufsichtsräten für Wirtschaft, Kultur, Sport, Politik, Soziales, Vereine und Non-Profit-Organisationen. Fritz agiert als geschäftsführender Gesellschafter der BOARD SEARCH GmbH, ist Fachautor, Key-Note-Speaker, Moderator, Veranstalter des Forums Aufsichtsrat und Initiator der 2015 weltweit erstmals durchgeführten Aufsichtsrats-Gala, die *Exzellenz im Aufsichtsrat* mit dem ARES auszeichnet und mit *Brainloop* das ARES-Buch publiziert.

BFGjournal: Gleich zu Beginn eine wichtige und spannende Frage; welche Rolle und Bedeutung kommt einem Aufsichtsrat zu?

Josef Fritz: Eine zentrale Rolle. Noch nie in der ca 150-jährigen Geschichte war die Bedeutung von Professionalität im Aufsichtsrat so wichtig wie heute. Das Mandat hat sich vom Ehrenamt alter Prägung mit Ab- und Durchwinken zu einer höchst verantwortungsvollen Aufgabe gewandelt, bei der man mit seinem Privatvermögen haftet.

BFGjournal: Können Sie den Aufgabenbereich eines Aufsichtsrates skizzieren?

Josef Fritz: Das Wort Aufsichtsrat selbst beinhaltet schon die zwei Hauptaufgaben – nämlich *Aufsicht*, *Führen* und *Rat geben*. Wobei dem unabhängigen *Rat geben* besondere Bedeutung zukommt. Das erfolgt heute in zehn Dimensionen. Die fünf wichtigsten sind:

- Unabhängiger Rat zu sein.
- Als Coach zu agieren – nahe am Spielfeld, aber eben nicht im Spiel wirken.
- Mediator – jedes Unternehmen oder jede Organisation, die von mehr als einer Person in der Geschäftsleitung geführt hat, kennt Spannungen, Konflikte, Streit und Disharmonien. Da ist ein Aufsichtsrat gefordert, dies frühzeitig zu erkennen, abzustellen oder personell zu handeln.
- Gerade in Zeiten der Digitalisierung, Globalisierung, veränderten Geopolitik und disruptiven Wettbewerber ist der Aufsichtsrat als Einbringer der externen Sichtweise gefragt.
- Völlig neu ist die Funktion des Aufsichtsrates als Sparringspartner des Vorstands.

BFGjournal: Wie erfolgt die Besetzung von Aufsichtsräten?

Josef Fritz: Einerseits noch traditionell auf der Beziehungsebene – ich suche einen Aufsichtsrat – wen kenne und wem vertraue ich? Andererseits und – vorteilhaft für alle Beteiligten – zunehmend mehr professionell – auch durch spezialisierte Headhunter.

BFGjournal: Bereits in einem Interview 2017 haben Sie festgestellt: „Jeder Portier wird nach strengeren Kriterien aufgenommen als ein Aufsichtsrat“.²⁾ In den vergangenen Wochen hieß es in den Tageszeitungen die Besetzung erfolge leider nach dem Muster „Family, Friends & Fools“. Wie könnte man diesen offensichtlichen Missstand verhindern?

Josef Fritz: Das beginnt beim professionellen Anforderungsprofil – wen und was suche ich. Geht über einen wirklichen Selektionsprozess mit Long- und Shortlist bis zu Hearing und Endauswahl. Top agierende Unternehmen nehmen sich einen zeitlichen Vor-

¹⁾ <http://www.boardsearch.at/> (Zugriff am 2. 9. 2020).

²⁾ Aufsichtsrat 1/2017, Mag. Benedikt Kommenda im Interview mit Dr. Josef Fritz.

lauf von 1½ Jahren vor der Wahl in der Hauptversammlung, um dem Mandatsträger inspe auch die Möglichkeit eines profunden Onboardings mit dem Kennenlernen von Vorstand, Aufsichtsratsgremium, Hauptversammlung sowie Kern-Eigentümern und maßgeblichen Stakeholdern zu eröffnen. Die vorab Teilnahme an Aufsichtsratssitzungen als Gast bis zur tatsächlichen Bestellung eröffnet wichtige Unternehmenseinblicke, Zugänge und das Entwickeln eines adäquaten Verständnisses.

BFGjournal: *Kommen wir nun zu dem in diesem Sommer beherrschenden Thema: die Commerzialbank Mattersburg. Wie konnten in so einem langen Zeitraum³⁾ die Malversationen und Unregelmäßigkeiten vorbei an Aufsichtsrat, Wirtschaftsprüfung und Behörden passieren? Was meinen Sie? Haben Sie eine Vermutung?*

Josef Fritz: Aus der Sicht eines Externen stellt sich schon die Frage, wer aller weggeschaut hat.

Das beginnt im Unternehmen beim Finanz- und Rechnungswesen, dem Controlling, der Revision, dem Compliance sowie vor allem beim Aufsichtsrat. Über so lange Zeit nichts zu bemerken ist für mich nicht glaubhaft darstellbar und schon gar nicht nachvollziehbar. Noch dazu in einer Bank, wo das Vier-Augen-Prinzip gilt. Das hat für mich schon mit aktivem Wegschauen, Desinteresse, Verantwortungslosigkeit sowie Unprofessionalität zu tun!

Bei Malversationen des Top-Managements ist der Aufsichtsrat besonders gefordert. Mit einfachen Fragen und Betrachten von Zusammenhängen hätte man zumindest wesentlich früher viel Schlimmes verhindern können. Auffälligkeiten in der Bilanz sowie in der G&V gab es – zB der in einer Niedrigzinsphase überdurchschnittlich hohe Nettozinsertrag. Eigentlich hätte das Ausscheiden aus dem *Raiffeisen*-Sektor in den 90er Jahren, das Gründen der *Commerzialbank* und das Geschäftsmodell von Beginn an kritisch hinterfragt werden müssen.

Gerade im Bankwesen kommen *Governance* und *Compliance* erhöhte Bedeutung zu.

Ein Kodex allein verhindert keine Skandale. Auch Aufsichtsbehörden versagen, wie die aktuellen Fälle *WIRECARD* und der Zusammenbruch der *Commerzialbank Mattersburg* zeigen. Ein professionell agierender Aufsichtsrat, mit qualifizierten, unabhängigen und auch couragierten Mitgliedern, kann vieles verhindern.

BFGjournal: *Noch eine weitere Frage zur Besetzung: Wie sieht es derzeit mit der Frauenquote in Aufsichtsräten aus? Norwegen hat bereits 2003 eine Frauenquote eingeführt, Österreich einen Mindestanteil von 30 % Frauen erst 2018. Gibt es Initiativen, beispielsweise spezielle Ausbildungsprogramme, den Frauenanteil nicht nur zu erhöhen, sondern auch Frauen für diese Position zu fördern und zu stärken?*

Josef Fritz: Für mich ist die 2018 in Österreich eingeführte Frauenquote ein Erfolg. In nicht ganz zwei Jahren konnte der Wert im Durchschnitt erreicht werden; einige Branchen der börsennotierten Unternehmen haben schon die 40 % Prozent Marke überschritten, andere hinken nach. Das frühere Scheinargument „es gäbe nicht genügend ausreichend qualifizierte Damen“ wurde als Ausrede entlarvt. Zufrieden wird man erst sein können, wenn Parität zwischen den Geschlechtern herrscht und überhaupt das Thema Diversität nicht nur auf das Geschlecht allein bezogen gesehen wird. Da gibt es noch vier weitere Dimension: Alter, Know-how-Diversität, Internationalität und Herkunft. Das wahre Frauenproblem liegt nicht im Aufsichtsrat, sondern auf der Vorstandsebene. Dort ist die Quote nicht zufriedenstellend.

Ja, es gibt zahlreiche Frauenförder-Programme. *BOARD SEARCH* war schon früh Verfechter von qualifizierten Frauen im Aufsichtsrat und Vorreiter bei der Besetzung von Frauen im Aufsichtsrat. Bei *BOARD SEARCH*-Veranstaltungen findet sich ein unge-

³⁾ „Die Bank, die 30 Jahre Luftgeschäft betrieb“, *Der Standard*, 13. vom 25. 8. 2020.

wöhnlich hoher Anteil von Frauen im Publikum. Wir haben auch Vorreiterinnen auf die Bühne geholt, die ihre Erfahrungen bereichernd geteilt haben. Mit internationalen Frauenorganisationen in Deutschland und Luxemburg kooperieren wir – von der Ausbildung und der gezielten Förderung bis zum Mandat.

BFGjournal: *Sie sind auf Konferenzen, Tagungen und Seminaren vertreten. Zu welchen Themen referieren Sie vorwiegend?*

Josef Fritz: Das Thema Aufsichtsrats-Professionalität liegt mir sehr am Herzen. Human-Ressource-Management ist neben dem Bilanzlesen und Bilanz-Verstehen die zentrale Aufsichtsrats-Aufgabe – die Vorstandsbestellung und auch Abberufung will gelernt sein und nicht nach Sympathie und dem Bauchgefühl allein entschieden werden. Auch die Faszination Aufsichtsrat zu zeigen, ist mir wichtig.

Überrascht sind Zuhörer von meinem „anderen Aufsichtsrats-Zugang“ – dass es nämlich acht Millionen Aufsichtsräte in Österreich und nicht die sonst nur genannten 20.000 gibt.

Mit der Donau Universität in Krems haben wir einen eigenen, zertifizierten Lehrgang kreiert, der weit über die Rechte und Pflichten eines Aufsichtsrates hinausgeht und ein Semester lang eine fundierte Praxisausbildung bietet. Module, die ich referiere, sind Unternehmenssteuerung, Strategisches Management, On- und Offboarding sowie die Unabhängigkeit des Aufsichtsrats. Hervorragende Referenten beziehen auch Themen wie das Wirtschaftsrecht bis zum Verwaltungsrat Schweizer Prägung, Konfliktmanagement, Risikomanagement, Einkaufsmanagement, Kommunikation, M&A, professionelles Sitzungsmanagement oder Ethik ein.⁴⁾

BFGjournal: *Abschließend noch eine Frage zu der coronabedingten angespannten wirtschaftlichen Situation. Spielt COVID-19 auch für die Aufsichtsräte eine Rolle? Was sollte man in Krisenzeiten besonders beachten?*

Josef Fritz: Die Qualität eines Aufsichtsrates oder Beirates zeigt sich besonders in Krisenzeiten. Haben wir „Beziehungsräte“ oder unabhängige und versierte Aufsichtsräte, die wertvolle Unterstützung sind und Zuversicht sowie Orientierung geben. Jetzt trennt sich die Spreu vom Weizen.

Etliche DAX und ATX börsennotierte Unternehmen – jüngst Immofinanz – haben einen Ausfall der Dividende kundgetan. Die EZB hält die Banken an, auf Ausschüttungen und Aktienrückkäufe temporär bis 2021 zu verzichten. Unternehmen, die in der Coronakrise staatlich gerettet oder subventioniert werden und Boni ausschütten kommen massiv in die Kritik, wie das Beispiel AUA zeigt. Für mich nicht nachvollziehbar ist, dass nur der Vorstand auf die Boni-Ausschüttung für das letzte Geschäftsjahr verzichtet – und auch das erst nach öffentlichem *Shitstorm* – hunderte Führungskräfte aber nicht.

Die gesetzlichen Fristen zur Aufstellung des Jahresabschlusses und der Veröffentlichung wurden zeitlich nach hinten verschoben. Der Gesetzgeber hat in Deutschland und Österreich – die bisher verwehrte – Möglichkeit, eine Hauptversammlung auch virtuell abzuhalten, zugelassen. Da gibt es positive Erfahrungen.

Teilweise wurden und werden Aufsichtsratssitzungen via Videokonferenzen abgehalten. Das brachte auch Vorteile wie gestraffte Diskussionen bzw einen effizienteren Sitzungsverlauf. Andererseits fehlt das physische Erleben der anderen Teilnehmer, deren Mimik, Gestik und deren authentisches Engagement. Eine Aufsichtsrätin hat mir von einer elfstündigen, virtuellen Aufsichtsratssitzung berichtet. Das Meeting war für alle derartig fordernd, dass auch noch am Tag danach geistige Erschöpfung, Energielosigkeit und Leere spürbar waren.

⁴⁾ https://www.donau-uni.ac.at/dam/jcr:e2f4b548-1752-4ef8-bee6-e222e7052ec9/Studienangebot_ge_samt.pdf (Zugriff am 2. 9. 2020).

Planungsunsicherheit macht sich bei allen breit – verabschiedete Pläne stehen erneut auf dem Prüfstand und Investitionen werden neu bewertet, verschoben oder sistiert. Auch Bankkredite und Garantierahmen erfahren eine neue Betrachtung und werden erhöht, insbesondere das Maßnahmenprogramm der Bundesregierung von der kurzfristigen Liquiditätshilfe, Rahmenaufstockungen mit Garantieunterlegungen bis zur Investitionsprämie werden aufsichtsratspflichtig beschlossen. Kurzarbeit wird vom Aufsichtsrat bewilligt und Kündigungen werden – in Abstimmung mit dem Betriebsrat und dem Aufsichtsrat – unter Abwägung zahlreicher Zukunftsaspekte getroffen und geschäftsordnungspflichtig dokumentiert. Außergewöhnliche Maßnahmen bedürfen ebenso der Zustimmung des Aufsichtsrates. Eingerichtete Prüfungsausschüsse werden Themen wie Steuerstundung, degressive Abschreibung oder Verlustrücktrag behandeln.

Da Geschäftsleitungen in Zeiten von Corona überproportional in das Tagesgeschäft involviert sind, kommt dem Aufsichtsrat die Schwerpunktsetzung Strategie und Zukunft zu.

Fehlender unternehmerischer Sachverstand, zu starkes Vertrauen in den Vorstand, zu wenig Zeit auf- und einzubringen, fehlende persönliche und finanzielle Unabhängigkeit haben keinen Platz in einem Aufsichtsrat – erst recht nicht in Krisenzeiten.

1) Was gefällt Ihnen besonders an Ihrer Arbeit?

Der Kontakt mit Menschen aus aller Welt – Faszination Mensch!

2) Welches Buch haben Sie zuletzt gelesen?

Derzeit lese ich zwei Bücher parallel: „Corporate Happiness als Führungssystem“ Glückliche Menschen leisten mehr von Dr. Oliver Haas – in Vorbereitung auf das nächste FORUM AUFSICHTSRAT⁵⁾ am 23. September, wo Dr. Haas Gastsprecher ist und „Kürzlich im Beirat/Aufsichtsrat/Verwaltungsrat“. Der Schweizer Autor Dr. Christoph Weiss hat es in der Zeit während Corona geschrieben; sehr praxisrelevant und lesenswert.

4) Welche sozialen Medien nutzen Sie? Was sind Ihre Lieblingspodcasts?

LinkedIn und Xing. Meine Lieblingspodcasts sind besonders jene von Gabor Steingart und dem Handelsblatt.

5) Nach der Arbeit ...

Die hört bei mir so gut wie nie auf – 7 Tage pw / fast 360 Tage pa – weil es für mich nicht Arbeit, sondern Freude und Leidenschaft ist.

Musik begleitet mich täglich. Natur ist für mich eine bevorzugte Kraftquelle sowie Sport – ua schwimme ich gerne; bevorzugt im reinen Thermalquellwasser; beim Laufen im Wald bekomme ich meinen Kopf frei.

Die 3 K's: Kunst, Kultur und Kaffeehaus, Konzerte, Theater, Ausstellungen, Lesungen, Kino – besonders mit meiner Frau.

⁵⁾ <https://www.boardsearch.at/de/veranstaltungen/> (Zugriff am 2. 9. 2020).

Impressum

Periodisches Medienwerk: BFG Journal. Grundlegende Richtung: Entscheidungen des Bundesfinanzgerichts zum Abgaben- und Zollrecht aus erster Hand. Erscheint einmal monatlich, Jahresabonnement (Print inkl. Online) 2020 EUR 183,- inkl. MwSt., exkl. Versandkosten. Auslandsversandspesen werden separat verrechnet. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das Abonnement automatisch zu den jeweils gültigen Konditionen auf ein Jahr weiter. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis jeweils spätestens 30. November schriftlich erfolgen. Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher Bewilligung des Verlages gestattet. Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Fachzeitschrift trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Verlages oder Autors ausgeschlossen ist. Für Publikationen in den Fachzeitschriften des Linde Verlags gelten die AGB für Autorinnen und Autoren (abrufbar unter <https://www.lindeverlag.at/agb>) sowie die Datenschutzerklärung (abrufbar unter <https://www.lindeverlag.at/datenschutz>).

Medieninhaber, Herausgeber, Medienunternehmen:
 LINDE VERLAG Ges.m.b.H., 1211 Wien, Scheydgasse 24, PF 351
 Telefon: +43 1 24 630 Serie, Telefax: +43 1 24 630-23 DW
 E-Mail: office@lindeverlag.at; www.lindeverlag.at
 DVR 0002356, Rechtsform der Gesellschaft: Ges. m. b. H., Sitz: Wien
 Firmenbuchnummer: 102235x

Firmenbuchgericht:
 Gesellschafter:
 Geschäftsführer:
 Anzeigenverkauf und -beratung:

Handelsgericht Wien, ARA-Lizenz-Nr.: 3991
 Frau Anna Jentzsch (35 %) und
 Jentzsch Holding GmbH (65 %)
 Mag. Klaus Kornherr, Benjamin Jentzsch
 Gabriele Hladik, Tel.: +43 1 24 630-19
 E-Mail: gabriele.hladik@lindeverlag.at
 Martin Moser, Tel.: +43 676 410 36 05
 E-Mail: moser@mediaprojekte.at

P.b.b. – Verlagspostamt 1210 Wien Erscheinungsort Wien

ISSN 2070-9331

Herstellung

jentzsch

1210 Wien, Scheydgasse 31, Tel.: 01/2784216-0; office@jentzsch.at - www.jentzsch.at