

ENTMYSTIFIZIERUNG



AUFSICHTSRÄTE. Wohl kaum eine Funktion in der Wirtschaftswelt ist mit so vielen Mythen und Mysterien behaftet wie das Amt des Aufsichtsrates. Sie seien überbezahlt, es herrsche Freunderlwirtschaft und es gäbe keine geeigneten Frauen für diese Funktion. Doch ist das wirklich so? Ein Faktencheck.

TEXT: Jürgen Philipp

Das öffentliche Bild der Aufsichtsräte ist oft diffus, dabei sind die Aufgaben klar geregelt. Kurz gesagt sind sie Kontrolleure und Sparringspartner des Vorstandes.



Es gibt sie immer wieder – die Schlagzeilen, in denen Aufsichtsratsfunktionen nicht gerade im besten Licht erscheinen. Das passiert vor allem im politischen Kontext, wie zuletzt bei der ÖBAG. Ein Schlag ins Gesicht der tausenden Aufsichtsräte, die in diesem Land die Wirtschaft aktiv und positiv mitgestalten. Doch es sind absolute Einzelfälle. Kaum jemand weiß, welche Arbeit hinter einem Aufsichtsratsmandat steckt. Kaum jemand kennt die persönlichen Haftungen, die schlagend werden können, wenn ein Aufsichtsrat seinen Job nicht gut macht. Kaum jemand ahnt, dass Aufsichtsräte in Österreich am schlechtesten in der EU bezahlt werden. Ein guter Aufsichtsrat schafft es nie zu einer Schlagzeile, wie Reinhard Schwendtbauer, Aufsichtsrat unter anderem bei Salinen Austria, WAG, Vivatis oder Polytec, meint: „Er steht meistens nicht in der Öffentlichkeit. Der Vorstand ist das Gesicht nach außen, der Aufsichtsrat bleibt stets im Hintergrund.“

Mythos Abhängigkeit

Doch was braucht es eigentlich, um Aufsichtsrat werden zu können? Josef Fritz, Managing Partner von Board Search in Wien und eine Art „Aufsichtsrats-Scout“, bringt Licht ins Dunkel: „Die Basisanforderungen werden oft unterschätzt. Der erste Faktor ist die Zeit. Ein Aufsichtsrat braucht Zeit. Es gibt sechs bis acht Sitzungen im Jahr, bei schwierigen Situationen oder im Bankenbereich sogar öfter. Früher gab es diese nur zweimal.“ Außerdem muss er das Vertrauen des Vorstandes bzw. Eigentümers genießen. Rein formal muss ein Aufsichtsrat volljährig und unbescholten sein, doch das reicht lange nicht. „Man sollte fachlich sehr fit sein. Die Qualifizierung von Aufsichtsräten hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verbessert.“ Fritz kennt das aus erster Hand, schließlich unterrichtet er an der Uni Krems eben jene Skills, die Aufsichtsräte mitbringen sollten. „Rech-

te, Pflichten, Compliance, Ethik – da ist alles drin, was ein Aufsichtsrat braucht.“

Mythos Amterlsammler

Ein weiterer Faktor, den Fritz als unabhängig erachtet, ist die Unabhängigkeit. „Ein Aufsichtsrat muss frei von Inter-

des Unternehmens wechseln, auch wenn das nicht unüblich ist.“ Zuletzt bringt Fritz die Eignung ins Spiel. „Damit meine ich nicht die Qualifikation, sondern die Affinität zur Branche. Ein Raucher, der im Aufsichtsrat einer Organisation zur Krebsbekämpfung sitzt, ist natürlich nicht

ideal.“ Aufsichtsräte sollten zu den Werten des Unternehmens passen. „Das geht weit über das Verstehen des Geschäftsmodells hinaus. Es geht auch um Leidenschaft für die Materie.“ Multimandante, in der Fachsprache auch „Overboard-

ding“ genannt, sind heute kaum noch üblich. „Früher gab es Aufsichtsräte, die bis zu 20 Mandate hatten, das gibt es jetzt Gott sei Dank nicht mehr.“ →



„Bei der Entlohnung von Aufsichtsräten, den sogenannten Tantiemen, ist Österreich Schlusslicht in der EU.“

Josef Fritz
Aufsichtsratsratsexperte

senkonflikten sein. Es ist ein absolutes No-Go, wenn ein Rechtsanwalt oder ein Wirtschaftsprüfer, die vom Unternehmen beauftragt sind, in den Aufsichtsrat



Der Faktor Zeit spielt eine große Rolle bei Aufsichtsräten. Sie müssen sich bereits im Vorfeld der Sitzungen akribisch vorbereiten – ein intensives Unterfangen.

Mythos Gemütlichkeit

Doch wer braucht überhaupt einen Aufsichtsrat? „In Aktiengesellschaften und in GmbHs ab einer gewissen Umsatz- oder Mitarbeitergrenze. Jedes Unternehmen kann sich seine Aufsichtsräte frei aussuchen. Es gibt nur ganz wenige Ausnahmen, etwa in öffentlichen Unternehmen“, schildert Fritz. Für ihn stehen die Buchstaben A und R für „A wie Aufsicht führen“ und „R wie Ratgeber“. Ein Aufsichtsrat kann auch zum Mediator werden, wenn Uneinigkeit in der Geschäftsführung oder im Vorstand herrscht. Sie sind Sparringspartner und bringen externe Sichtweisen mit ein. „Der Aufsichtsrat hat eine Leuchtturmfunktion und schaut auch über den Tellerrand.“ Allein schon von diesem Gesichtspunkt aus erklärt sich Fritz die steigenden Anforderungen an die Funktion, die alles andere als gemächlich ist, und auch an die Diversität. „Als Bayer Monsanto gekauft hat, bestand der Aufsichtsrat fast nur aus Deutschen. Jetzt holte man sich einen KI-Professor

aus den USA und einen Agrarexperten aus Südamerika ins Boot. Ein weiteres Beispiel ist Volvo. Als die Schweden vom chinesischen Konzern Geely gekauft wurde, wechselten natürlich Chinesen in den Aufsichtsrat, und Volvo tat noch etwas: Man holte sich einen italienischen Designer in den Aufsichtsrat, um auch diese Kompetenz abzudecken.“

„Ich habe noch nie eine Quotenfrau besetzen müssen. Dass es zu wenig geeignete Frauen gäbe, ist ein Mythos.“

Josef Fritz
Aufsichtsratsexperte

Mythos Frauenquote

Diversität kommt aber vor allem beim Thema „Frauenanteil“ oft in die Diskussion. Josef Fritz war dabei einer der Ersten, der eine Frauenquote für Aufsichts-

räte gefordert hat. „Als ich begonnen habe, lag der Anteil von Frauen in Aufsichtsräten bei unter zehn Prozent. Heute liegt er bei börsennotierten Unternehmen bei 30 Prozent, in manchen Unternehmen – vor allem in Deutschland – schon bei 40 bis 50 Prozent. Ich habe noch nie eine Quotenfrau besetzen müssen. Dass es zu wenig geeignete Frauen gäbe, ist ein Mythos.“ Dem pflichtet auch Reinhard Schwendtbauer uneingeschränkt bei. Fritz sieht auch hier das Mandat im Wandel. „Im Grunde gibt es ja bei uns acht Millionen Aufsichtsräte. Denken wir an die Vereine, Sozialvereine, Sportvereine, Kulturvereine und und und. Auch hier gibt es Satzungen, Statuten und Kontrollpflichten ähnlich denen eines Aufsichtsrates.“ Und tatsächlich entspringt die Funktion ursächlich aus einem Ehrenamt alter Prägung. „Getrieben vom Gesetzgeber, hat sich das Metier nun stark professionalisiert. Und das ist gut so, denn man darf eines nicht vergessen: Ein Aufsichts-

rat haftet mit seinem Privatvermögen, und zwar nicht nur zivilrechtlich, sondern auch strafrechtlich.“

Mythos Entlohnung

Apropos Vermögen: Auch hier herrscht der Mythos von völlig überbezahlten Aufsichtsräten. Genau das Gegenteil ist in Österreich der Fall. „Die Entlohnung von Aufsichtsräten, die sogenannten Tantiemen, sind in Österreich traditionell niedrig. Das liegt an der Historie durch den lange Zeit dominierenden Verstaatlichtenanteil. In Europa ist Österreich Schlusslicht bei den Tantiemen in der EU.“ Der Vergleich zum bestbezahlten deutschen Aufsichtsratsvorsitzenden, dem Linzer Paul Achleitner von der Deutschen Bank, ist ernüchternd. Achleitner verdient rund 900.000 Euro.



Frauen ziehen vermehrt in die Aufsichtsräte ein. Hierzulande sind es um die 30 Prozent, in Deutschland teilweise bis zu 50 Prozent.

„Bei uns sind das 100.000 bis maximal 180.000 Euro, allerdings gilt das nur für den Vorsitzenden, einfache Aufsichtsratsmitglieder liegen da weit darunter.“ Dennoch ist das Amt durchaus begehrt.

„Wäre ich ein Obsthändler, würde in meiner Auslage stehen: ‚Täglich frische Räte‘, denn ein Aufsichtsratsmandat ist neben viel Verantwortung und Aufwand auch mit viel Prestige verbunden.“ →

„Agenden werden immer komplexer“

ANSPRUCHSVOLL. Reinhard Schwendtbauer ist seit 20 Jahren als Aufsichtsrat und Eigentümervertreter tätig, unter anderem bei Salinen Austria, WAG, Vivatis oder Polytec. Im Interview schildert er die Aufsichtsratspraxis.

INTERVIEW: Jürgen Philipp



Reinhard Schwendtbauer kennt das Aufsichtsratsgeschäft seit vielen Jahren. Die Anforderungen an Aufsichtsräte sind ebenso wie die Qualifikationen stark gestiegen.

CHEFINFO: Was macht einen guten Aufsichtsrat aus? Was muss er mitbringen?

Schwendtbauer: Es gibt zwei zentrale Kompetenzen, die fachliche und die persönliche Qualifikation. Zusätzlich dazu sind Verständnis des jeweiligen Geschäftsmodells und Eigenschaften wie soziale Kompetenz und Durchsetzungsvermögen essenziell. Darüber hinaus ist ein professioneller Abstand zum Vorstand, den man überwacht, wichtig. Weil die Aufgaben immer komplexer werden, gab es in den vergangenen Jahren eine starke Professionalisierung und Qualifizierung der Aufsichtsratsstätigkeit. Themen wie Diversität oder Compliance spielten vor zehn Jahren noch keine so große Rolle wie heute. Diversität beim Geschlecht, beim Alter und auch beim Branchen-Know-how sind heute aber absolut zentral. Das ist auch ein gewisser Wandel von alten Gepflogenheiten.

Wie stellt man sich den Job eines Aufsichtsrates konkret vor. Wie kann man das Unternehmen nach bestem Wissen und Gewissen kontrollieren?

Schwendtbauer: An einer Aufsichtsratssitzung nimmt man schon gut vorbereitet teil. Man bekommt alle rele-

vanten Unterlagen im Vorfeld, um diese intensiv zu prüfen und zu analysieren. In der Sitzung selbst ist es unsere Aufgabe, die Vorschläge des Vorstands kritisch zu hinterfragen. Die operative Linie gibt der Vorstand vor, es gibt also eine klare Trennung der Geschäftsführungsfunktion und der Kontrollfunktion. Man darf dem Vorstand keine Weisungen erteilen, sondern challenged die geplanten Vorhaben. Natürlich gibt es auch im Auf-

”

Die Intensität nimmt stetig zu. Deshalb wird auch immer öfter eine Aufsichtsratsfunktion als hauptberufliche Tätigkeit diskutiert.

Reinhard Schwendtbauer
Aufsichtsrat

“

sichtsrat kontroversielle Meinungen, und es kann der Standpunkt des Vorstandes intensiv diskutiert werden. Wenn das Gremium mit dem Vorstand komplett unzufrieden wäre, würde er den auf fünf Jahre befristeten Vorstandsvertrag nicht mehr verlängern. Sollte gar kein Vertrauen mehr vorhanden sein, kann sich der Aufsichtsrat auch vom Vorstand trennen. Das kommt aber ganz selten vor, schließlich ist es auch unsere Auf-

gabe, vor der Bestellung einen geeigneten Vorstand auszuwählen, dem man die Führung des Unternehmens zutraut.

Wie findet man eigentlich passende Aufsichtsräte?

Schwendtbauer: Das ist nicht so einfach. Menschen, die voll im Geschäftsleben stehen, fehlt oft die Zeit dazu. Die Intensität der Aufgabe nimmt stetig zu, es gibt in der Regel neben den normalen Sitzungen auch zusätzliche Aufsichtsratsausschüsse für ausgewählte Spezialthemen. Deshalb wird auch immer öfter eine Aufsichtsratsfunktion als hauptberufliche Tätigkeit diskutiert. Ich glaube, dass mittelfristig Vorstände und Führungskräfte früher aus der operativen Tätigkeit ausscheiden und nicht mit 65 sofort in Pension gehen, sondern dazwischen ein oder mehrere Aufsichtsratsmandate übernehmen. Man sucht und findet geeignete Leute am besten über die eigenen Netzwerke, bei Rechtsanwälten oder Wirtschaftsprüfern, oder holt Experten aus artverwandten Branchen, bei denen es keinen Interessenkonflikt gibt – ein Aufsichtsrat darf natürlich nicht aus einem konkurrierenden Unternehmen kommen. Was es nicht mehr geben darf, und kaum noch gibt, ist, das Mandant als eine Belohnungsfunktion zu sehen. ■