

ALLES UNTER KONTROLLE



Einst galt ein Mandat als Aufsichtsrat unter Unternehmern einerseits als Freundschaftsdienst, andererseits als sichtbares Zeichen des eigenen Erfolges. Das hat sich mehr als nur dramatisch verändert, weiß Josef Fritz vom Besetzungsprofi Board Search. Text: Markus Mittermüller

Nicht nur hinter vorgehaltener Hand wurden sie früher als Frühstücksdirektoren oder Grüßaugust bezeichnet: jene meist auch noch prominenten Personen, die Aufsichtsratsposten sammelten wie andere Oldtimer, seltene Weine oder mechanische Uhren. In die Unternehmen haben sie sich freilich nicht besonders aktiv eingebracht. „Das hat sich vor zehn Jahren dramatisch gewandelt“, sagt Josef Fritz, Managing Partner von Board Search. Mit diesem Unternehmen hat er es sich zur Aufgabe gemacht, die Qualität der heimischen Aufsichtsräte zu steigern. Denn heute werden die Damen und Herren in diesen wichtigen Kontrollgremien nach genau definierten Anforderungsprofilen ausgesucht, mit dem Ziel, den bestellenden Unternehmen einen klaren Wettbewerbsvorteil zu bringen. Zuerst zu den rechtlichen Grundlagen: Aufsichtsräte sind in Aktiengesellschaften (AG) zwingend vorgeschrieben und müssen aus mindestens drei Mitgliedern bestehen. Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) können prinzipiell auf

freiwilliger Basis einen Aufsichtsrat bestellen, der § 29 des GmbH-Gesetzes kennt allerdings eine ganze Reihe von Gründen, die ihn auch bei dieser Gesellschaftsform zur Pflicht machen. Und dann gibt es auch noch Genossenschaften, Stiftungen und Kommanditgesellschaften, die unter bestimmten Voraussetzungen ein solches Gremium brauchen. Die Kernaufgabe des Aufsichtsrats ist aber immer gleich: Ihm obliegt die Überwachung und Beratung des Vorstands (AG) bzw. der Geschäftsführung (GmbH). Satzungen und Gesellschaftsverträge können die Pflichten genauer definieren und sogar Geschäfte bzw. Investitionen ab einer gewissen Größenordnung an die Zustimmung des Aufsichtsrats binden,

Ende vom „Old-Boys-Network“

„Wer früher einen Aufsichtsrat in Wien gesucht hat, ist einmal über die Kärntner Straße spaziert. Dort hat er zehn Bekannte getroffen. Drei von ihnen waren dann Kandidaten für den Job“, erzählt Fritz. Soll heißen: Die Posten wurden über die Be-

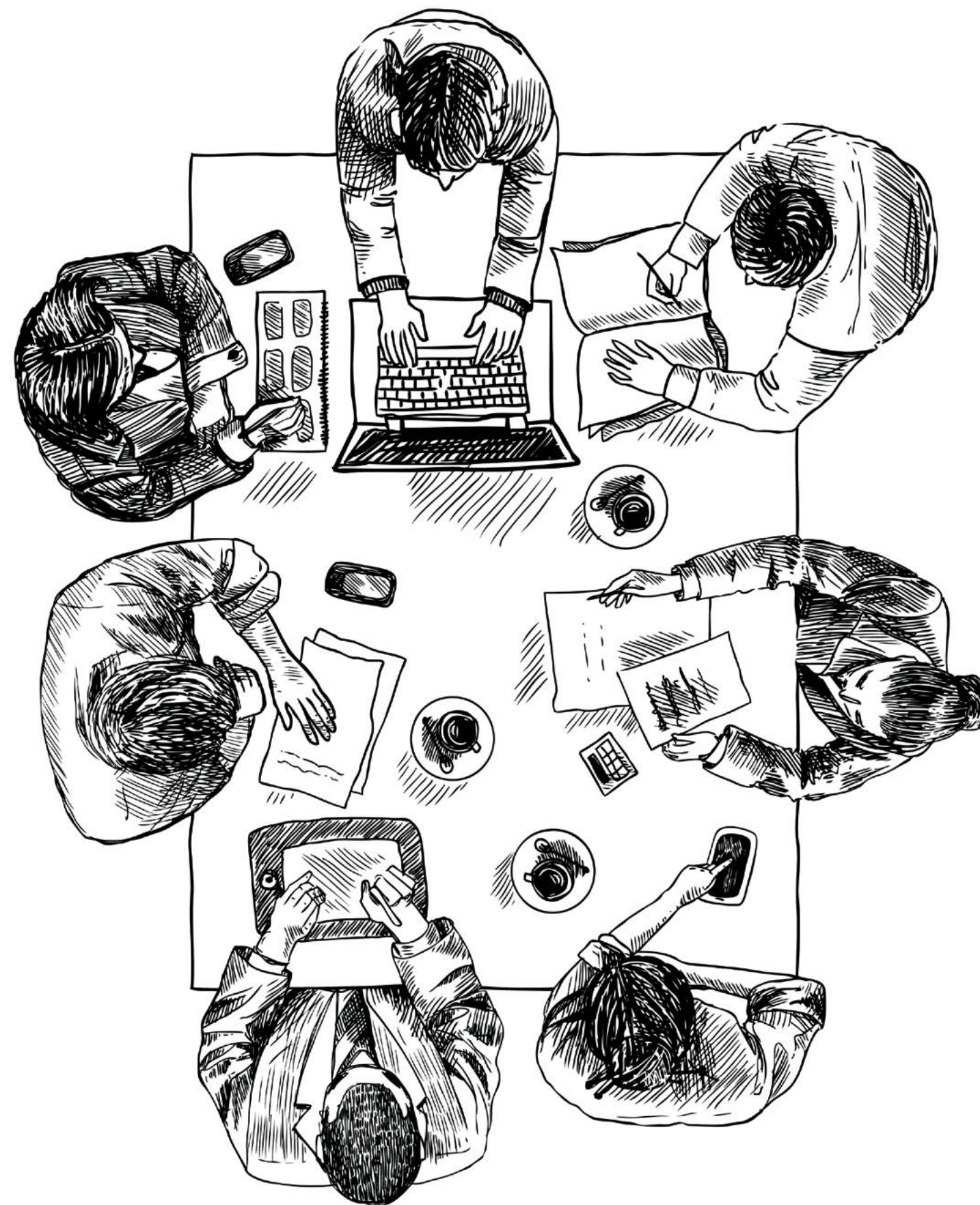
ziehungsebene besetzt. Der Haken dabei ist offensichtlich. Diese Kandidaten fühlen sich dem Besteller logischerweise stark verbunden und haben sich davor gehütet, sich kritisch und hinterfragend in das Unternehmen einzubringen. „Das Old-Boys-Network hat sich früher gegenseitig die Mandate zugeschanzt“, so Fritz.

Zukunft ist zentrales Thema

Diese Zeiten sind ein für alle Mal vorbei. Globalisierung, Digitalisierung oder die Transformation von Geschäftsmodellen sind Entwicklungen, welche die Vorstände von Unternehmen stark unter Druck und Zugzwang bringen. „Die Zukunft des Unternehmens ist das zentrale Thema des Aufsichtsrats. Er muss sich um die Frage kümmern: Wo stehen wir in drei, fünf und zehn Jahren?“, sagt Fritz.

Die Frage der Haftung

Ein weiterer Grund, warum sich die Wertigkeit und besonderes die Aufgabenstellung um 180 Grad gedreht haben, ist die Frage der Haftung. Sollten Aufsichtsrats-





mitglieder ihre Sorgfaltspflicht schuldhaft verletzen, kann dies mitunter schmerzhaft rechtliche Konsequenzen haben. In der Regel haften sie nur der Gesellschaft gegenüber, eine Verantwortung gegenüber Dritten, wie etwa Gläubigern, ist aber in Ausnahmefällen durchaus möglich.

„Ohne den Aufsichtsrat damit zu befassen, kann der Vorstand seine Geschäfte nicht mehr durchführen“, nennt der Chef von Board Search ein weiteres Kriterium, das den Aufsichtsrat aufgewertet hat. Würden dem Kontrollgremium Unterlagen früher nur „zur Kenntnisnahme“ vorgelegt, so geht es bei bestimmten Geschäften heute explizit um die Genehmigung.

Know-how und Know-who

Daher ist es klar, dass die Unternehmen mittlerweile mit einem konkreten Anforderungsprofil auf die Suche nach den besten Köpfen für ihren Aufsichtsrat gehen. „Drei Ebenen sind dabei entscheidend: Das Know-how, das Know-who und die Werte“, erklärt Fritz. Neben der fachlichen Expertise zählen also auch das persön-

liche Netzwerk sowie die eigene Einstellung zum Geschäftsleben.

Wie aber findet Board Search geeignete Kandidaten? „Wir haben einen riesigen Pool von Kandidaten aus über 100 Ländern, die uns über unsere Website kontaktieren und uns ihren Lebenslauf schicken. Wir bekommen sozusagen ‚täglich frische Räte‘“, sagt Fritz, der Board Search vor mittlerweile zehn Jahren gestartet und seine Dienste rasch etabliert hat.

Suche über fünf Monate

Der Lebenslauf allein reicht jedoch nicht aus, um gleich in eine engere Auswahl für ein Mandat zu kommen. In einem persönlichen Gespräch werden auch die Soft Skills, wie etwa das Kommunikationsverhalten, unter die Lupe genommen. Board Search wählt dann jene Personen aus, die dem Anforderungsprofil der suchenden Unternehmen am besten entsprechen. „Aus einer Longlist wählt das Unternehmen meist drei bis fünf Kandidaten aus, mit denen dann auch selbst persönliche Gespräche geführt werden“, erklärt Fritz.

„Wir haben einen Pool von Kandidaten aus über 100 Ländern.“

– Josef Fritz –
Gründer Board Search GmbH

Der gesamte Prozess ist natürlich etwas aufwendig und dauert in den meisten Fällen im Schnitt drei bis fünf Monate.

Keine Probleme hatte Board Search dabei von Beginn an, geeignete Frauen für die Aufsichtsräte zu finden. „Wir hatten hier nie einen Mangel an tollen Frauen. In all den Jahren wurde insgesamt nie eine von uns ausgesuchte Kandidatin oder ein Kandidat von suchenden Unternehmen abgelehnt“, zieht Fritz erfolgreich Bilanz.

Und wie sieht der finanzielle Anreiz für die Aufsichtsräte aus? „Österreich ist bei der Vergütung Schlusslicht, wegen des Geldes macht es hier niemand“, sagt der Board-Search-Chef. Während beispielsweise der Aufsichtsratsvorsitzende der Deutschen Bank über 800.000 Euro bezieht, kommt ein Vorsitzender in Österreich auf 80.000 bis 107.000 Euro. „Ein einfacher Aufsichtsrat kommt maximal auf 40.000 Euro, viele machen es auch pro bono“, sagt Fritz.

Absolute Nische

Als Non-Profit-Tätigkeit hat auch Fritz selbst seine Aufgabe beim Start von Board Search gesehen: „Die Suche nach Aufsichtsräten ist sehr zeitaufwendig und wird nicht sehr hoch bezahlt. Es ist eine absolute Nische, ich sehe hier für uns kaum Konkurrenz.“ Wie er dennoch auf die Idee gekommen ist? Fritz: „Ich war 30 Jahre lang im Management und Topmanagement und hatte immer Aufsichtsräte über oder unter mir. Von der ersten Stunde an hat mich dieses Thema fasziniert. Ich mache es gerne und mit viel Freude.“ Und über zu wenig Auslastung kann er sich auch kaum beklagen: Schließlich sind in Österreich mehr als 1.200 Aktiengesellschaften registriert – und mehr als 114.000 Gesellschaften mit beschränkter Haftung. ←