

Aufsichtsrat aktuell

Fachinformation

**für die verantwortungsvolle Kontrolle
und Beratung von Unternehmen und Stiftungen**

Das aktuelle Interview

- Benedikt Kommenda spricht mit Mag. Patrick Prügger

Rechtsfragen für den Aufsichtsrat

- Pflichten und Haftung des neu bestellten Aufsichtsrats
- Related Party Transactions – Anforderungen an den Aufsichtsrat

Praxisfragen rund um den Aufsichtsrat

- Der Aufsichtsrat zwischen Strategie, Wachstum und Krisenmanagement
- 10 Trends ändern die Aufsichtsratswelt (Teil VII)

Rechtsprechung

- Zur Haftung der Vorstandsmitglieder

Literaturreisenschau



Michael Hirt

Der Aufsichtsrat zwischen Strategie, Wachstum und Krisenmanagement

Fünf hochkarätige Stellungnahmen aus der Unternehmenspraxis

Drei zentrale Themen bewegen den Aufsichtsrat: Strategie, Wachstum und Krise. Wie läuft strategische Arbeit zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat in der Unternehmenspraxis ab, welche Methoden kommen zur Anwendung, wo liegt der Schlüssel zum Erfolg? Worauf ist bei raschem Wachstum zu achten? Wie verhält man sich richtig in Unternehmenskrisen? Fünf hochkarätige Mandatsträger – Christoph Herbst, Andreas Ludwig, Christoph Senft, Michael Tojner und Norbert Zimmermann – schildern ihre Sicht der Dinge.(1)



1. ERFAHRUNG ALS AUFSICHTSRAT

In welchen Unternehmen haben Sie welche Aufsichtsratspositionen eingenommen?

Herbst: Ich war von 2000 bis 2006 bei der Bank Burgenland AG Aufsichtsratsvorsitzender. Von 2003 bis 2008 war ich Aufsichtsratsmitglied und von 2008 bis 2011 Aufsichtsratsvorsitzender, der an der Wiener Börse notierten Flughafen Wien AG, von Jänner bis August 2011 deren Vorstandsvorsitzender. Daneben habe ich noch ein paar andere Funktionen eingenommen, aber die eben genannten waren meine umfangreichsten Aufsichtsratsmandate.

Ludwig: Bis vor fünf Jahren habe ich keine Aufsichtsratsmandate übernommen, weil ich die Zeit dafür nicht einsetzen wollte, auch aufgrund meiner sehr intensiven Reisetätigkeit. In den letzten Jahren habe ich aber ein paar Aufsichtsratspositionen übernommen. Ich unterscheide dabei zwischen den Mandaten, die aufgrund von Geschäftsbeziehungen entstanden sind, und denen, die aufgrund einer freundschaftlichen Beziehung zu den Eigentümern des Unternehmens entstanden sind. Zur ersten Gruppe gehören meine Mandate bei der Plansee SE in Reutte und der Greiner Holding AG in Kremsmünster. Zur zweiten Gruppe gehören meine Mandate bei der Wiener EVVA Sicherheitstechnologie GmbH, der Emarsys eMarketing Systems AG mit Zentrale in Wien, der SKB Industrieholding GmbH in Schwechat und der EBNER Industrieofenbau Gesellschaft m.b.H. in Leonding. In all diesen Unternehmen bin ich „einfaches“ Aufsichtsratsmitglied; den Vorsitz zu übernehmen, das wäre ein zu großer Sprung im Zeitaufwand für meine Hauptverantwortung als Vorstandsvorsitzender der Umdasch AG.

Senft: Ich war von 2001 bis 2003 Aufsichtsratsvorsitzender der an der Wiener Börse no-

tierten CyberTron Telekom AG, von 2005 bis 2010 Aufsichtsratsvorsitzender und von 2011 bis 2014 Aufsichtsratsmitglied der an der Wiener Börse notierten BrainForce Holding AG, 2005 bis 2007 stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der an der Frankfurter Börse notierten BrainForce Financial Solutions AG, 2005 bis 2008 stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der österreichischen Memorex Telex Communications AG und habe in der österreichischen MWS Industrieholding GmbH, in der ich selber auch Aktionär bin, seit dem Jahr 2004 immer wieder Aufsichtsratsfunktionen übernommen.

Tojner: Derzeit bin ich Verwaltungsratspräsident und Mehrheitseigentümer der in der Schweiz ansässigen Industriegruppe Montana Tech Components AG, Aufsichtsratsvorsitzender der ASTA Elektrodraht GmbH und der VARTA Micro AG, Chairman of the Board der United Alloy Corporation sowie Aufsichtsratsmitglied der Dorotheum GmbH. Davor hatte ich verschiedene Aufsichtsratsfunktionen in Beteiligungsunternehmen, unter anderem bei BetandWin (heute Bwin: Aufsichtsratsvorsitzender bzw Stellvertreter), Abatec, Efkon, Buy-out ce 2.

Zimmermann: Als ich 2008 in Berndorf aus der Position des CEO in den Aufsichtsrat wechselte, hatte ich Angst, dass mir „fad“ wird; ich habe dann relativ viele Mandate angenommen. Namhaft davon waren zirka 12 Jahre Aufsichtsratsmitglied bei der OMV, etwa genauso lang war ich im Aufsichtsrat der Oberbank. Dann habe ich die Tecnet Equity, eine Venture-/Startup-Finanzierungseinrichtung des Landes Niederösterreich, mitaufgebaut und dort den Aufsichtsratsvorsitz gehabt. Also ein sehr buntes Bouquet, aus dem ich mich schrittweise zurückgezogen habe. Gegenwärtig ist es so, dass ich bei einem einzigen börsennotierten Unternehmen,

Dr. Michael Hirt ist Geschäftsführer eines international tätigen österreichischen Beratungsunternehmens, davor war er bei einer globalen Consulting-Gruppe tätig. Er ist spezialisiert auf die Strategieberatung internationaler Großunternehmen und führender Mittelständler auf Management- und Eigentümerbene.

(1) Bei diesem Beitrag handelt sich um die schriftliche Fassung der Einzelgespräche zwischen den Mandatsträgern und dem Autor im Laufe des Jahres 2015.

der Schoeller-Bleckmann Oilfield Equipment AG, den Aufsichtsratsvorsitz innehat, klarerweise weil Berndorf dort Kernaktionär ist. Weiters habe ich den Aufsichtsratsvorsitz bei der Berndorf AG und dann noch Fremdmandate bei Siemens Österreich AG, der Allianz Elementar Versicherungs-AG sowie der Gebrüder Weiss GmbH. Ich bin auch Vorstandsvorsitzender des Trägervereins für eine unabhängige Österreichische Prüfstelle für Rechnungslegung (OePR), was der Aufgabe eines Aufsichtsratspräsidenten entspricht.

2. STRATEGIEPROZESS ZWISCHEN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Wie ist der Strategieprozess zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat in den Unternehmen, in denen Sie im Aufsichtsrat waren, gelaufen? Was waren Gemeinsamkeiten? Was waren Unterschiede?

Herbst: Die Strategieprozesse sind ganz unterschiedlich. Wenn man zB ein Unternehmen hat, das in einer Krise ist, wie die Bank Burgenland, dann geht es darum, die Bank über Wasser zu halten und Fehler aus der Vergangenheit zu reparieren. In so einer Situation tritt die Frage der Unternehmensstrategie in den Hintergrund. Hingegen bei einem Unternehmen wie dem Flughafen Wien ist es natürlich schon viel stärker um Strategie gegangen, vor allem auch, weil der Flughafen ein Infrastrukturunternehmen ist, bei dem alles sehr mittel- und langfristig geplant geschehen soll. Eine mittel- und langfristige Strategie ist hier sehr wichtig, insbesondere wenn man, so wie der Flughafen, börsennotiert ist und eine relativ geringe Volatilität des Aktienkurses anstreben möchte. In so einer Situation muss man laufend und regelmäßig überlegen, in welche Richtung sich das Unternehmen weiterentwickeln soll, und frühzeitig auch die notwendigen Investitions- und sonstigen Maßnahmen setzen.

Generell ist meine Beobachtung zum Thema „Strategie“, dass in vielen Unternehmen vor lauter Tagesgeschäft der mittel- und langfristigen Strategiearbeit nicht ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Wie der Strategieprozess zwischen Aufsichtsrat und Vorstand konkret abläuft, hängt nach meiner Erfahrung von beiden Seiten ab. Einerseits geht es dabei um den Charakter und die Fähigkeiten des Vorstands, insbesondere des Vorstandsvorsitzenden. Andererseits geht es darum, welche Rolle der Aufsichtsrat, insbesondere der Aufsichtsratsvorsitzende, überhaupt einnehmen möchte. Es gibt eine Reihe von Aufsichtsratsvorsitzenden, die eine sehr zurückhaltende, sehr formale Position einnehmen; aber dann gibt es auch Aufsichtsratsvorsitzende, die

die Strategie wirklich im Dialog mit dem Vorstand entwickeln wollen. Ich glaube, dass sich das vielleicht ältere Bild des zurückhaltenden Aufsichtsratsvorsitzenden im Laufe der Zeit geändert hat und dass es, gerade was strategische Themen anbelangt, eine der Hauptaufgaben des Aufsichtsratsvorsitzenden ist, diese im Dialog mit dem jeweiligen Vorstand bzw der Geschäftsführung zu entwickeln.

Ludwig: Ganz grundsätzlich ist der Strategieprozess natürlich eine der Kernfragen, die sich bei der Aufsichtsratsarbeit stellt. Die Strategieentwicklung an sich ist die Aufgabe des Vorstands, aber der Aufsichtsrat muss die Strategie natürlich mittragen und genehmigen. Jürg Zumtobel, der mein Aufsichtsratsvorsitzender während meiner Zeit als Vorstandsvorsitzender von Zumtobel Licht war, hat immer gesagt, er „will über solche Dinge nicht entscheiden, wenn er nicht in deren Genese einbezogen ist“. Für ihn als Aufsichtsrat war es wichtig, zu verstehen, „wie denn der Vorstand zu einer Empfehlung“ kommt. Dann kann man natürlich viel fundierter als Aufsichtsrat sagen: „Ich genehmige das“ oder nicht. Für mich macht es einen großen Unterschied, ob der Aufsichtsrat besetzt ist mit Eigentümern, die das Geschäft operativ einmal selber gemacht haben, also klassischen Unternehmern, die dann irgendwann in den Aufsichtsrat gehen, oder – so wie ich selbst bei Greiner – mit professionellen Managern, die das Geschäft aber nicht aus eigener operativer Tätigkeit, sondern „nur“ als Aufsichtsrat kennen. Das ist ein wesentlicher Unterschied, der insbesondere bei der Führung des Aufsichtsrats eine wichtige Rolle spielt. Wenn der Aufsichtsrat, so wie zB bei Umdasch, aus Personen, die das Geschäft in- und auswendig kennen, besteht, dann ist der Abstimmungsprozess einfacher. Diese Aufsichtsratsmitglieder verstehen inhaltlich schnell, worum es geht, erwarten sich aber auch meistens, dass sie in die Überlegungen des Vorstands, sobald man etwas verändern will, einbezogen werden. Da genügt es nicht, dass die Strategie in der Sitzung präsentiert und dann beschlossen wird.

Aber auch bei den Aufsichtsräten, die nicht aus dem operativen Geschäft der Gesellschaft kommen, kann ich einen Trend beobachten, den Aufsichtsrat intensiver mit dem Thema der Strategie zu befassen. Die Strategiearbeit entwickelt sich auch hier weg von einem Einzelereignis hin zu einem Prozess, in den man einbezogen ist. Das machen natürlich verschiedene Unternehmen unterschiedlich. Ich habe auch schon Situationen erlebt, wo Berater, die den Vorstand unterstützt haben, einen Workshop ein, zwei Tage mit dem Aufsichtsrat gemacht haben. In einem konkreten Fall, den ich erlebt habe, war es der



Dr. Christoph Herbst ist Rechtsanwalt bei Herbst Kinsky Rechtsanwälte GmbH; mehrere Vorstands- und Aufsichtsratsfunktionen, unter anderem Aufsichtsratsvorsitzender bei der Bank Burgenland AG von 2000 bis 2006, Aufsichtsratsvorsitzender von August 2009 bis Dezember 2010 und Vorstandsmitglied von Jänner bis August 2011 der Flughafen Wien AG, seit 2011 Mitglied des VfGH.

Wunsch des Vorstands, aus meiner Sicht eines sehr weitsichtigen Vorstands, bereits in der Entwicklungsphase den Aufsichtsrat „abzuholen“, um zu verstehen, welche Sichtweisen im Aufsichtsrat zum Geschäft vorliegen und wo vielleicht Unterschiede zur Sichtweise des Vorstands sind oder andere Risikoeinschätzungen vorliegen. Aus meiner Sicht war das eine sehr weit-sichtige Vorgangsweise des Vorstands, weil dann keine „Entweder-oder-Situation“ entsteht, sondern der Aufsichtsrat, zumindest der Aufsichtsratsvorsitzende, frühzeitig involviert ist. Dann ist das in der Abstimmung wesentlich einfacher. Ich halte das sowieso für die zielführendere Vorgangsweise, und ich sehe auch, dass wir in der Weiterentwicklung der Corporate Governance einen Weg gehen müssen, bei dem die Aufsichtsräte noch stärker einbezogen werden, weil auch aufgrund der Haftungs- und Risikoproblematik die Aufsichtsräte immer stärker involviert werden wollen und nicht mehr bereit sind, so wie es vielleicht früher oft der Fall war, alles einfach zu genehmigen („Rubberstamping“). Daher muss man auch von seinen Aufsichtsräten erwarten, dass sie viel mehr Zeit investieren. Und daher muss auch, wie gerade in der Öffentlichkeit diskutiert wird, die Aufsichtsratsarbeit anders bezahlt werden. Sonst wird man keine vernünftigen Aufsichtsräte bekommen, die sich tagelang Zeit nehmen. Die höhere Bezahlung der Aufsichtsräte ist ja auch schon seit einigen Jahren der Trend, zB in Deutschland.

Senft: In meinen Aufsichtsratspositionen habe ich eine ganze Bandbreite erlebt. Das eine Extrem ist, dass der Vorstand die Strategie entwickelt, sie dem Aufsichtsrat präsentiert, dieser hinterfragt manches kritisch, ist aber nicht aktiv in die Strategieerstellung eingebunden und beschließt dann die Strategie. Dann habe ich Varianten erlebt, wo der Aufsichtsrat in der Strategieentwicklung miteingebunden war: Das ist typischerweise der Fall, wenn die Aufsichtsratsmitglieder oder wichtige Aufsichtsratsmitglieder auch Aktionäre des Unternehmens sind. Bei CyberTron war ich nicht Aktionär, bei BrainForce war ich schon Miteigentümer, und bei MWS bin ich Mitgründer, da hat man natürlich eine andere Nähe. Bei CyberTron bin ich relativ spät in der Entwicklung des Unternehmens dazu gestoßen; da war die Strategieerstellung insofern interessant, als sie relativ knapp (neun Monate) vor dem Börsengang stattgefunden hat und es dadurch keine Einbindung der Mitarbeiter gab. Der Vorstand hat die Strategie gemeinsam mit dem Aufsichtsrat im Schnelldurchgang mit der Investmentbank formuliert. Die Strategie ist natürlich zum Teil auch in Richtung Storyline für den Börsengang gegangen, war aber trotzdem tiefgehend strategisch und hatte

Hand und Fuß, aber es war eben schon ein eigener Prozess, das so zu machen. Den ausführlichsten Prozess habe ich im letzten Jahr in der MWS erlebt, wo ich Miteigentümer und -gründer bin und wir einen neun Monate dauernden Strategieprozess gemacht haben. Wir sind dabei sehr systematisch und fundiert vorgegangen. Es gab eine ganz enge Zusammenarbeit zwischen den operativen Geschäftsführern und unserem strategischen Beirat. Zusammengefasst kann ich sagen, dass jeder der Strategieprozesse ganz unterschiedlich war und es nur wenige Gemeinsamkeiten gab. Der Haupttreiber für die Art des Strategieprozesses war, ob die Aufsichtsräte auch die Haupteigentümer des Unternehmens waren bzw repräsentierten.

Tojner: Ich glaube, dass vor allem der Strategieprozess zwischen Vorstand und Aufsichtsrat in den verschiedenen Unternehmen in Österreich, aber auch in Deutschland, stark vernachlässigt wird. Wir bei der Montana Tech Components-Gruppe haben es uns zum Ziel gesetzt, für unsere Unternehmen eine Vision, eine Strategie und ein Budget als wesentliche Eckpfeiler zu definieren. Dafür ist die Rolle eines aktiven Aufsichtsrats notwendig, der sich zumindest zwei bis vier Tage im Monat um das jeweilige Unternehmen kümmert. Dieser Zeitaufwand wird von vielen Aufsichtsräten bzw Unternehmen nicht eingeplant. Ich halte nichts davon, dass sich der Aufsichtsrat ständig in das Geschäft einmischt, aber mindestens einmal bzw zweimal im Jahr muss aus meiner Sicht ein ein- bis zweitägiger Strategieprozess des Gesamtauf-sichtsrats mit dem Gesamtvorstand stattfinden, in dem die Eckpfeiler der Strategie überprüft und festgelegt werden. Dass die Aufsichtsratsmitglieder, mehr oder weniger schlecht vorbereitet, nur zu vier Sitzungen im Jahr kommen und sich dann vom Vorstand die Unterlagen präsentieren lassen, ist ein Auslaufmodell. Wir achten darauf, dass unsere Aufsichtsräte klein sind, also nur drei Mitglieder haben, dafür aber ausreichend Zeit aufwenden, um sich wirklich mit dem Unternehmen, seiner Konkurrenz und seinem Umfeld zu beschäftigen.

Zimmermann: Wenn ich es quer über meine Mandate sehe, dann ist es so, dass die Intensität vollkommen unterschiedlich ist, je nachdem, ob ich in der Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden oder in der Rolle eines begleitenden, beratenden Aufsichtsratsmitglieds bin. Vor Kurzem hatte ich zB eine intensive mehrstündige Besprechung mit Gerald Grohmann, dem Vorstandsvorsitzenden der SBO, da ging es hauptsächlich nur um strategische Themen. Das hat mit Aufsichtsratssitzungen nicht mehr viel zu tun, das ist faktisch ein persönlicher Coachingprozess, den der Vorsitzende mit dem Vorstand

betreibt. Das hat eine andere Qualität, als wenn ich in meiner normalen Aufsichtsratsverantwortung einen Strategieprozess begleite. Natürlich gibt es einen Strategieausschuss in großen Unternehmen, in dem Strategiefragen diskutiert werden, aber da ist man einer von 10 bis 12 Teilnehmern, der sich punktuell einbringt. Der Aufsichtsratsvorsitzende ist, gemeinsam mit dem Vorstand, eigentlich die strategische Energie. Dabei geht es schwerpunktmäßig um den Vorstandsvorsitzenden, aber natürlich ist der Gesamtvorstand involviert. Es ist dann die Verantwortung des Aufsichtsratsvorsitzenden und des Vorstandsvorsitzenden, den Gesamtaufwandsrat einzubeziehen. Die Treiber, sozusagen die Hauptprobleminhaber, sind der Aufsichtsratsvorsitzende und der Vorstandsvorsitzende.

Das Strategiekonzept muss natürlich vom Vorstand aufbereitet werden, der Aufsichtsrat macht ja nicht die Strategie, sondern er überprüft, diskutiert und verabschiedet sie wohlwollend. Aber meine Erfahrung ist, dass in diesem Strategieprozess des Aufbereitens der Aufsichtsratsvorsitzende und der Vorstandsvorsitzende bereits in einem sehr engen Diskussionsprozess sind. Dieses unternehmerische Element sehe ich beim Aufsichtsratsvorsitzenden. Deswegen ist es aus meiner Sicht nicht trivial, wenn heute jemand in einem großen Unternehmen, wie zB der Post, Telekom oder OMV, Aufsichtsratsvorsitzender wird, denn das bedeutet, dass hier eine Menge unternehmerisches Know-how eingebracht werden muss. Bei einem börsennotierten Unternehmen, das zu 100 % Free Float hat, kann es sein, dass der Vorstand eine stärkere Stellung hat. In Unternehmen, wie sie häufig im ATX zu finden sind, die einen Kernaktionär haben, ist der Aufsichtsratsvorsitzende entweder selber Kernaktionär oder der Vertreter eines der Kernaktionäre und damit auch der unternehmerische Dynamo im Aufsichtsrat.

3. VORGANGSWEISEN, METHODEN UND TOOLS BEI DER STRATEGIEARBEIT

Welche Vorgangsweisen, Methoden oder Tools kamen bei der Strategiearbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand zur Anwendung?

Herbst: Aus meiner Erfahrung beim Flughafen Wien kann ich sagen, dass eine ganze Bandbreite von Methoden und Tools in der Strategiearbeit genutzt wurde. Zum Teil waren hier externe Berater, zum Teil interne Fachabteilungen tätig. Es ist aus meiner Sicht unmöglich, eine Strategie ausschließlich in der „eigenen Suppe zu kochen“. Es ist wichtig, eine unabhängige externe Sicht, zB durch ein externes Benchmarking, in die Strategiearbeit einfließen zu lassen.

Ludwig: Wie vorher erwähnt, ein gemeinsamer Workshop von Aufsichtsrat und Vorstand, der von einem Berater moderiert wurde, und dann gab es auch noch einen halben Tag, an dem der Aufsichtsrat bewusst nur mit dem Berater gearbeitet hat, weil der Berater gerne auch ein ungefiltertes Feedback haben wollte. Das andere „klassische“ Modell, das ich kennen gelernt habe, ist die typische Präsentation der Strategie vor dem Aufsichtsrat. Bei größeren Unternehmen typischerweise in Teilen über mehrere Sitzungen verteilt, meistens nach Geschäftsfeldern. Das Modell, dass der Aufsichtsrat vollständig in einen strukturierten Top-down- und Bottom-up-Strategieprozess eingebunden ist bzw daran Schritt für Schritt teilnimmt, ist mir noch nicht untergekommen. Das entspricht eher dem typischen Prozess, der vom Vorstand im Unternehmen bei der Ausarbeitung der Strategie betrieben wird. Im Strategieprozess des Aufsichtsrats mit dem Vorstand geht es ja mehr um die Abstimmung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand und weniger um die Abstimmung zwischen dem Aufsichtsrat und der ganzen Unternehmenshierarchie. Ich denke schon, dass es sinnvoll ist, diese Prozesse – einerseits den Strategieprozess des Vorstands mit seinen Schlüsselführungskräften und Mitarbeitern, also die Basisarbeit, die der Vorstand zu leisten hat, andererseits die Abstimmung der Strategie zwischen dem Aufsichtsrat und dem Vorstand – voneinander zu trennen.

Senft: Wenn wir das MWS-Beispiel betrachten: Da haben wir ganz strikt im Prozess darauf geachtet, dass wir systematisch vorgehen und eine volle Durchgängigkeit haben: von der Vision, übergeleitet in ein Mission Statement, in strategische Zielsetzungen, strategische Stoßrichtungen, operative Zielsetzungen, operative Maßnahmen, bis runter in die Kennzahlen und in die Umsetzung, all das in einem Prozess, der fein getaktet war. Parallel dazu fand auch eine ausführliche Diskussion darüber statt, auf welcher Wertebasis das Unternehmen steht. Der Schlüssel für diese Vorgangsweise war ein durchgängiger Prozess, der dann auch die Umsetzung ermöglicht. Das ist das Hauptproblem vieler Strategieprozesse: Wenn man nicht aufpasst und die Mitarbeiter nicht rechtzeitig und richtig einbindet, passiert die Umsetzung in der Folge nicht. Ein weiteres wichtiges Element war die interne und externe Analyse. Externe Analyse bedeutet für mich, ein ordentliches Wettbewerberscreening und eine Analyse der Markt- und Kundentrends. Eine ehrliche interne Analyse ist für geschäftsführende Gesellschafter gar nicht so leicht zu machen, weil man eine Nabelschau halten muss, was die eigenen Stärken und Schwächen sind. Da haben wir sehr viel von unseren strategischen Beiräten gelernt,



Dr. Andreas Ludwig ist seit 1. 9. 2010 Vorstandsvorsitzender der Umdasch Group AG, Amstetten. Davor war er von 2003 bis 2010 Vorstandsvorsitzender der Zumtobel Gruppe, Dornbirn, von 2001 bis 2003 Managing Director von UBS Warburg, London, und von 1994 bis 2001 CEO der Tyrolit-Gruppe (Swarovski-Gruppe) in Schwaz, Tirol.

die Workshops, ohne dass Eigentümer dabei waren, kreuz und quer durch das Unternehmen gehalten und Stärken wie Schwächen analysiert haben. Dadurch ist sehr viel ans Tageslicht gekommen, was man sonst als Eigentümer und als Geschäftsführer gar nicht hört. Die strategischen Beiräte sind zwei Personen, in beiden Fällen erfahrene Manager aus unserer Branche bzw mit Erfahrung bei unseren Schlüsselkunden, die bereits aus dem aktiven Berufsleben zurückgetreten sind und sich jetzt auf Rollen in Aufsichtsräten und Beiräten spezialisiert haben.

Was die Tools betrifft, haben wir auf Grundlage der internen und externen Analyse in der Diskussion Chancen und Risiken abgeleitet, auf dieser Basis eine SWOT-Analyse erstellt und dann daraus wieder mit dem Modell der TOWS-Matrix alle möglichen strategischen Stoßrichtungen abgedeckt und im Detail entwickelt und geprüft. Letztendlich wurden die strategischen Entscheidungen als Mehrheitsentscheidungen in der Gruppe der strategischen Beiräte, Geschäftsführer und aller Eigentümer getroffen, insgesamt waren je nach Thema zwischen fünf und sechs Personen an der Entscheidung beteiligt.

Tojner: Wir machen zumindest einmal im Jahr eine ein- bis zweitägige Strategiesitzung von Aufsichtsrat und Vorstand, um die Strategie sowie eventuelle Probleme und Herausforderungen zu diskutieren. Eine reine Verteilung von Unterlagen vor einer Sitzung, ohne eingehende Diskussion, halten wir für nicht zielführend. Dabei ist die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden ganz wesentlich. Er ist der Spokesman und der Sparringspartner für den Vorstand. Die anderen Aufsichtsratsmitglieder sollten sich mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden koordinieren, um gegenüber dem Vorstand abgestimmt aufzutreten.

Zimmermann: Das Besondere am Strategieprozess, wie wir ihn betreiben, dort wo ich die unternehmerische Verantwortung mit einbringe, ist eigentlich, dass es ein kontinuierlicher Prozess ist. Wir machen nicht eine Strategie, an der wir ein, zwei Jahre arbeiten, die wir dann verabschieden, weil wir eine Menge Bücher erzeugt haben, sondern es wurde beim Kauf des Unternehmens eine Strategie aufgesetzt und diese wird kontinuierlich weiterentwickelt. Die Strategie ist sozusagen ein endloser Prozess, bei dem der rote Faden stimmt und man ein gemeinsames Verständnis hat, in welche Richtung man möchte. Aber die Wege zum Ziel – sozusagen ob wir mit dem Pferd reiten oder mit dem Auto fahren, ob wir fliegen oder mit der Rakete dort schnell hinkommen – werden permanent adaptiert und diskutiert. Das ist ein permanenter Prozess, der nicht in der Form von formalen Sitzungen abläuft.

Von der Methodik her ist es schon klar, dass man alle Tools anwendet, um Klarheit zu bekommen, was man denkt und tut. Das Besondere ist, es ist kontinuierlich zu tun. Es ist auch überhaupt nicht verboten, eine einmal beschlossene Strategie infrage zu stellen und wieder zu ändern. Die große Gefahr bei einem Strategieprozess, der zu formal abläuft, ist, dass man den Strategieprozess tatsächlich irgendwann einmal aufsetzt, aber die Welt, bis die Papiere gedruckt sind, eine andere und die Strategie falsch ist. Unser Zugang: Wenig Formalismus, wenig gedrucktes Papier, viel Energie, viel Idee, viele klare, knappe Protokolle, möglichst große Transparenz, damit es rasch jeder versteht. Die Einbindung des Gesamtaufwandsrats findet ebenso kontinuierlich statt: Sobald man das Gefühl hat, da müssen wir einen Schwenk oder Stopp machen, wird der Aufsichtsrat eingebunden. Das ist die finale Kontrolle dessen, was in dem Dialog gedacht und gesprochen wurde.

4. SCHLÜSSEL ZU EINER GELINGENDEN STRATEGIEARBEIT

Welche sind Ihre Schlüsselempfehlungen für eine gelingende Strategiearbeit des Aufsichtsrats mit dem Vorstand?

Herbst: Ich glaube, dass der wichtigste Punkt gar nichts direkt mit der Strategiearbeit zu tun hat. In erster Linie kommt es einmal darauf an, wie der Vorstand sich selber sieht und was seine Stärken und Schwächen sind. Wenn ein Miteinander zwischen dem Aufsichtsrat und dem Vorstand leicht möglich ist, dann werden sich alle wichtigen Fragestellungen viel leichter lösen lassen. Wenn aber einer den anderen dominieren möchte, also der Vorstand den Aufsichtsrat oder umgekehrt, dann wird es sehr schwierig, gute Ergebnisse zu erzielen. Es kommt darauf an, dass man eine gemeinsame Ebene findet, um einen sinnvollen Dialog zu führen. Darüber hinaus wird es darauf ankommen, dass der Vorstand seine eigenen Vorschläge macht, wie er sich die Entwicklung des Unternehmens in den nächsten Jahren vorstellt. Hier ist der Zeithorizont sehr unternehmensabhängig. Beim Flughafen Wien zB muss der Ausblick auf 10 Jahre und mehr gemacht werden, bei einem Industrieunternehmen wird man eher drei bis fünf Jahre nach vorne schauen. Entscheidend ist auch, ein gutes Verständnis für die wirtschaftlichen Kennzahlen und die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu haben.

Ludwig: Ich habe ein relativ einfaches Bild davon, wie Corporate Governance funktioniert. Ich glaube, dass ein Vorstandsvorsitzender drei wesentliche Aufgaben hat. Dabei ist sein Gegenstück, sein Dialogpartner, immer der Aufsichtsratsvorsitzende.

Der Aufsichtsrat zwischen Strategie, Wachstum und Krisenmanagement

Erstens muss er dafür sorgen, dass die Strategie des Unternehmens stimmt und mit dem Aufsichtsrat abgestimmt ist, da ist der Aufsichtsrat ein Sounding Board.

Zweitens muss er sicherstellen, dass die Human Resources zur Verfügung stehen, um die Strategie umzusetzen. Die Auswahl des Managements ist für mich eine klassische Vorstandsfunktion, wobei ich hier ein einfaches Prinzip habe, nämlich das „Großvaterprinzip“. Ich hole mir bei Personalentscheidungen immer das Feedback der übergeordneten Managementebene. Wenn ich das Beispiel für mich anwende, also einen Geschäftsführer in einem Teilkonzern zu besetzen habe, dann involviere ich meinen Aufsichtsrat. Aus meiner Sicht ist der Aufsichtsrat der „Großvater“ und ich bin der „Vater“. So sehe ich das durch die Organisation, weil ich glaube, dass es einer Organisation gut tut, wenn man bei der Auswahl der Schlüsselmitarbeiter dieses „Großvaterprinzip“ anwendet. Die Vorauswahl trifft der verantwortliche Manager, aber sein Vorgesetzter wirft dann einen Blick auf zB die letzten zwei Kandidaten und bringt dann seine Einschätzung ein.

Das dritte Thema ist für mich das Risiko. Der Aufsichtsrat muss mit dem Vorstand hinterfragen: Was ist die Strategie, verfügt der Vorstand über die richtigen Schlüsselmitarbeiter, welche Risikofaktoren gibt es? Das Thema der Risikofaktoren halte ich für ganz entscheidend und ist auch oft der Kern vieler Probleme im Bereich der Corporate Governance. Wenn wir zB beobachten, was in Kärnten bei der Hypo Alpe-Adria passiert ist, dann geht es im Wesentlichen darum, dass Risiken eingegangen wurden, die den Wert der Bank um ein Vielfaches überstiegen haben. So etwas darf nicht passieren. Der Aufsichtsrat muss sagen: So weit und nicht weiter. Ich finde einen Aufsichtsrat, der sagt: „Let's bet the farm“, unverantwortlich. In meiner Aufsichtsratsarbeit konzentriere ich mich auf diese drei Fragen und darauf, zu hinterfragen, ob der Vorstand zu diesen drei Fragen „einen Plan“ hat.

Senft: Wichtig ist, dass Vorstand und Aufsichtsrat auf der gleichen „Wellenlänge“ sind und einig und gemeinsam in die gleiche Richtung vorwärtsgehen. Mit gemeinsamer Wellenlänge meine ich, dass Vorstand und Aufsichtsrat das gleiche Bild haben, wohin die große Reise des Unternehmens geht. Glücklicherweise hatte ich diesen Fall in allen Aufsichtsräten, in denen ich aktiv war und bin. In den letzten 15 Jahren habe ich bei der Übernahme von Aufsichtsratsmandaten auch immer sehr darauf geachtet, in wichtigen inhaltlichen Fragen – das war in der Vergangenheit meistens das Thema „Wachstumsstrategie“ – nicht grundsätzlich unterschiedliche Meinungen zwischen Aufsichtsrat

und Vorstand zu haben. Auch die persönliche Wellenlänge zwischen Aufsichtsrat und Vorstand ist sehr wichtig: Der Aufsichtsrat muss ein gutes psychologisches Gespür für Vorstände und Geschäftsführer, die ja typischerweise schon eine große „Ego-Wolke“ haben, an den Tag legen.

Ein weiterer wichtiger Punkt für eine gelingende Strategiearbeit ist das Einbinden von Schlüsselmitarbeitern. Dabei geht es nicht nur um die Vorstände und Geschäftsführer, sondern, wenn es irgendwie geht, auch darum, Workshops mit anderen Schlüsselmitarbeitern zu machen, da kommen wichtige Themen zum Vorschein, insbesondere für die interne, aber auch für die externe Analyse. Das hat in unserem Fall bei MWS viel Begeisterung für den Prozess freigesetzt, weil die Mitarbeiter in dem Prozess frühzeitig mitreden konnten. Dadurch gehen Sichtweisen und Statements der Mitarbeiter in den Strategieprozess ein, die dann direkt die Umsetzung unterstützen und vorantreiben. Wenn man das anders macht, ist die Gefahr sehr hoch, dass viel weniger oder fast nichts aus der entwickelten Strategie umgesetzt wird.

Tojner: Workshops, in die zum Teil auch die zweite Managementebene und leitende Mitarbeiter eingebunden sind, Diskussionen, gemeinsame Reisen zu Konkurrenzunternehmen und Betriebsbesichtigungen sind Schlüsselempfehlungen für eine Strategiearbeit. Die Strategiearbeit sollte zumindest fünf Tage im Jahr neben den kontrollierenden Aufsichtsratssitzungen Raum fassen. Die leitenden Angestellten sollten, schon allein wegen der Nachfolgeplanung, in diese Strategiearbeit mit dem Aufsichtsrat einbezogen werden: Dadurch kann der Aufsichtsrat diese leitenden Mitarbeiter kennen lernen. Weiters halte ich es für wichtig, dass die Zahl der Aufsichtsratsmandate einer Person sehr limitiert ist. Aus meiner Sicht ist jemand mit drei ordentlichen Aufsichtsratsmandaten ausgelastet. Wenn jemand noch eine Fulltime-Managementverantwortung hat, sollte er aus meiner Sicht überhaupt nur ein Aufsichtsratsmandat einnehmen. Wenn jemand schon im „Phase-out“ aus der operativen Verantwortung ist, halte ich drei Mandate für in Ordnung, aber das geht schon in Richtung einer Vollzeitauslastung. Montana Tech Components funktioniert als strategische Holding, und wir handhaben es so, dass niemand mehr als zwei Aufsichtsratsvorsitze hat, denn aus meiner Sicht hat der kontrollierende Aufsichtsrat ausgedient.

Zimmermann: Ich würde einem Aufsichtsrat, der frisch hereinkommt, raten, für sich selber als Erstes ein Assessment seiner Umgebung zu machen. Dabei geht es vor allem um die Skills seiner Aufsichtsratskolleginnen und



Dr. Christoph Senft war von 1999 bis Mitte 2001 Vorstand der CyberTron Telekom AG, danach Aufsichtsrat bei CyberTron bis Mitte 2002. 2004 hat er mit Partnern einen österreichischen Automobilzulieferbetrieb übernommen und schrittweise ausgebaut, seit Anfang 2007 ist er als CFO für die gesamte Gruppe tätig (MWS Industrieholding GmbH) und als Aufsichtsrat für externe mittelständische Unternehmen aktiv.

-kollegen und um die Fragen, wie der Vorstand aufgestellt ist und ob der angehende Aufsichtsrat mit dem Vorstand gut zusammen arbeiten kann. Das ist eigentlich die allerwichtigste Frage, eine Vertrauensumgebung herzustellen. Es hat keinen Sinn, irgendwo hineinzugehen und eine Aufgabe und Verantwortung zu übernehmen und sich nicht vorher schon sicher zu sein, dass man mit diesen Menschen überhaupt den vorher beschriebenen Prozess der kontinuierlichen Veränderung, der ein hohes Maß an Verständnis und Vertrauen erfordert, gemeinsam gehen kann. Das wird interessanterweise häufig nicht beachtet. Ich würde eine Aufgabe nicht annehmen, wenn ich nicht wirklich ein sehr gutes Gefühl hätte, dass ich mich in einer Runde befinde, in der Arbeits- und Vertrauensklima stimmen.

Es gibt Entwicklungen, die mich in hohem Maße irritieren. Ich habe zB Fit & Proper-Schulungen erlebt, bei denen den Aufsichtsräten von sogenannten „Experten“ beigebracht wurde, gerade nach dem Prinzip des Misstrauens zu handeln. Da wird dann geschult, welche Rechte von Sonderprüfungen man hat, welche Sitzungen man ohne Vorstand machen soll usw. Da wird praktisch das Prinzip „Traue niemandem“ zur Kultur erhoben, und das ist meines Erachtens genau das Gegenteil von dem, was ich tue und was ich für richtig halte, nämlich ein Klima des Vertrauens zu schaffen und in diesem Klima des Vertrauens dann Probleme zu lösen. Es ist interessant zu sehen, dass dieser ganzen atmosphärischen Geschichte normalerweise relativ wenig Bedeutung beigemessen wird, es wird sehr viel formal über Verantwortung und Paragrafen, über das Aktienrecht etc diskutiert, aber es wird wenig über dieses Atmosphärische nachgedacht und gesprochen. Eine wichtige Frage ist hier auch, wie homogen bzw inhomogen der Aufsichtsrat sein soll. Aus meiner Sicht sollte die Homogenität sehr hoch sein, wenn es um das persönliche Vertrauensklima geht. Wenn es allerdings um Fähigkeiten, Sichtweisen und Erfahrungshorizonte geht, dann ist Diversität im Aufsichtsrat sehr wichtig.

5. ERFOLGREICHE BEGLEITUNG DER STRATEGIUMSETZUNG

Was ist aus Ihrer Erfahrung für eine erfolgreiche Begleitung der Strategieumsetzung durch einen Aufsichtsrat notwendig?

Herbst: Entscheidend ist, dass man die Linie nicht verliert. Das kann relativ leicht passieren, insbesondere wenn man mit operativen Problemen konfrontiert ist. Der zweite wesentliche Punkt ist, dass man regelmäßig kontrolliert, ob die Strategie noch die richtige ist und ob sie weiterhin umsetzbar ist. In vielen Fällen haben die

Unternehmen ohnehin die richtige Strategie, aber sie sind nicht in der Lage, diese Strategie entsprechend umzusetzen. Die Umsetzung der Strategie ist oft bedeutend schwieriger als ihre Entwicklung. Es ist leichter, abstrakte Konzepte zu formulieren oder allgemeine Ziele festzulegen, als die Energie aufzuwenden, um die Mühen des Alltags erfolgreich zu bewältigen. Und wie immer wird das Rennen erst am Ende, im Ziel, entschieden: Viele haben nicht die Ausdauer und Konsequenz, um die Strategie mit den Mitarbeitern gemeinsam umzusetzen. In diesem Umsetzungsprozess entstehen im Team stets wieder berechnete, aber auch unberechnete Zweifel – hier muss man immer wieder überzeugen.

Ludwig: In regelmäßigen Abständen nachzuhalten. Zumindest, würde ich sagen, einmal im Jahr. Ich halte es auch so in meiner Rolle als Vorstand, dass ich bewusst einmal im Jahr – und bewusst nicht im Rahmen des Budgets – ein Update zur Strategie mache. Ich mache das bewusst nicht im Rahmen der Verabschiedung des Budgets, weil dann typischerweise die Strategie zu kurz kommt, sondern das Budget für das nächste Jahr in einem Budgetprozess verabschiedet wird. Ein halbes Jahr später findet dann ein eigener Prozess zum Update der Strategie statt. Ich praktiziere das als Vorstand, aber auch in Richtung meines Aufsichtsrats; in den Aufsichtsräten, in denen ich bin, fordere ich das auch so ein. Zumindest einmal im Jahr sollte man ein Update bekommen: Wo stehen wir, was hat sich geändert, wie haben sich die Risikoprofile verändert, haben wir die richtigen Schlüsselmitarbeiter in der Umsetzung, was macht der Wettbewerb etc? Hier ist es aus meiner Sicht wichtig, dass sich der Aufsichtsrat zumindest einmal im Jahr ein vollständiges und rundes Bild macht.

Senft: Zeit ist einmal das Erste. Man muss sich Zeit nehmen als Aufsichtsrat. Die Zeiten, in denen Aufsichtsräte eine zweistellige Anzahl von Mandaten im Jahr haben können, sind vorbei. Das ist für mich ein absolutes No-Go: Dann kannst du nur einmal im Quartal vorbeikommen und irgendetwas schnell abnicken. Wenn man als Aufsichtsrat einen Strategieprozess macht, den man begleitet und auch umsetzen will, dann muss man einfach Strategiesitzungen zwischendurch machen bzw einen Strategieausschuss einrichten.

Das Zweite ist, die Individualität der Firmen zu beachten. Je erfahrener die Aufsichtsräte sind, umso besser ist es. Es ist für mich eine Grundvoraussetzung im Anforderungsprofil eines Aufsichtsrats, dass er über Berufserfahrung und, wenn irgend möglich, auch über operative Erfahrung verfügt, weil man dann ein viel

besseres Verständnis für die Sorgen und Nöte der Vorstände hat. Je mehr Erfahrung man in die Waagschale werfen kann, desto feiner kann man bei der Erstellung der Strategie und bei der Überleitung in die Umsetzung steuern und die Umsetzung selbst dann auch wieder als Aufsichtsrat pushen.

Tojner: Investitionscontrolling, Budgetcontrolling, Abweichungscontrolling, Strategiecontrolling, Neuanpassung der Strategie bei wesentlichen Marktveränderungen und Übernahmen sind wesentlich. Akquisitionen sind ein wichtiger Teil unserer Wachstumsstrategie, und bei uns sind die Aufsichtsratsmitglieder in den Akquisitionsprozess eng involviert und fahren zB auch zu den Akquisitionsobjekten, um sich persönlich ein Bild zu machen.

Zimmermann: Die Strategie hat einen großen Vorteil, weil sie eine Art Orientierungskarte auf dem Weg in die Zukunft ist. Bei der Umsetzung der Strategie ist eigentlich nur zu beachten, dass die konkreten Entscheidungen, die dem Aufsichtsrat vorgelegt werden, also die Anträge, die zur Entscheidung vorgelegt werden, dem vereinbarten Strategieprozess und Strategieweg entsprechen. Entspricht eine konkrete Entscheidung nicht der vereinbarten Strategie, dann stellt sich die Frage: Warum führen wir nicht vorher eine Grundsatzdiskussion darüber, ob wir an diesem Punkt die Strategie überdenken? Es geht also um einen Soll-Ist-Vergleich. Eine Problematik, die ich hier sehe, ist, dass es zB bei Vorstandswechsels zu sehr spontanen, nicht abgestimmten, aber weitreichenden Strategieänderungen kommen kann, mit denen ein neuer Vorstandsvorsitzender sehr schnell vermeintliche Chancen und Gelegenheiten ergreifen und dem Unternehmen seinen Stempel aufdrücken möchte. Dabei wird die strategische Sinnhaftigkeit nicht ausreichend beachtet. In solchen Situationen ist der Aufsichtsrat wirklich gefordert, um zu hinterfragen: Wie ernst nehme ich meine Mittelfristplanung, und wie lässt sich all das vereinbaren?

6. DER AUFSICHTSRAT UND SCHNELLES WACHSTUM

Worauf müssen aus Ihrer Erfahrung Aufsichtsräte bei schnell wachsenden Unternehmen besonders achten?

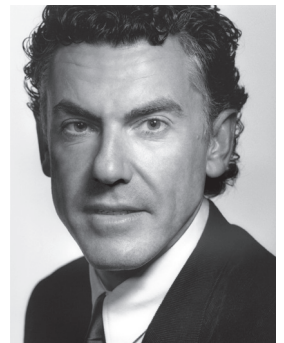
Herbst: Das Wichtigste bei einem Wachstumsunternehmen ist aus meiner Sicht, dass man trotz des schnellen Wachstums rechtzeitig eine sinnvolle organisatorische Konsolidierung herbeiführt. Wenn man mit dem Wachstum nicht die entsprechenden organisatorischen Instrumente (wie zB interne Kontrollmaßnahmen, Revision etc) mitentwickelt, die es ermöglichen, das Wachstum unter Kontrolle zu halten,

dann hat man möglicherweise für ein paar Jahre ein hervorragendes Wachstum, aber irgendwann einmal beginnen dann die Probleme. Wachstumsunternehmen hängen meistens von nur wenigen Personen ab, die die unternehmerische Energie in das Unternehmen einbringen. Das ist eine Zeitlang etwas, was dem Unternehmen ungeheuerlich hilft, aber wenn man nicht gleichzeitig oder nach einer gewissen Zeit versteht, dass man auch gewisse organisatorische und personelle Konsolidierungsmaßnahmen setzen muss, dann führt das in vielen Fällen zu negativen Ergebnissen.

Ludwig: Personal. Wo kriegen wir die Ressourcen her, um so ein schnell wachsendes Geschäft zu managen? Natürlich muss man auch das Kapital beschaffen, um das Wachstum zu finanzieren, aber das ist für mich eine klassische Managementaufgabe. Der Aufsichtsrat muss schauen: Wie viel Risiko nehmen wir? Aber die entscheidende Frage ist: Wo kriegen wir die notwendigen Human Resources her, um das Unternehmen erfolgreich zu managen? Wachsen ist gut, aber wenn ich die richtigen Mitarbeiter dafür nicht habe, dann „zerreißt“ es mich. Ich finde es auch sinnvoll, dass in der entsprechenden Aufsichtsratssitzung nicht nur der Vorstand, sondern auch der zuständige HR-Verantwortliche teilnimmt und berichtet sowie für Fragen und Antworten zu Themen wie Personalentwicklung, Talent Management und Recruiting zur Verfügung steht. Aus meiner Erfahrung ist das die Nummer 1 unter den limitierenden Faktoren bei Start-ups.

Senft: Aus meiner Erfahrung kommen schnell wachsende Unternehmen aus zwei Ecken: Entweder das Unternehmen hat einen Technologievorsprung oder eine Marktlücke gefunden und entwickelt diese wie wild. Oder das Unternehmen ist in einer Branche, die dereguliert wird. Ich habe beide Situationen als Unternehmer, Geschäftsführer und Aufsichtsrat erlebt. Ich habe in beiden Situationen Zeiten erlebt, in denen man seinen Umsatz von Quartal zu Quartal verdoppelt hat. Das ist für mich schnell wachsend und eine außergewöhnliche Situation. Im Wesentlichen hat man in so einer Situation immer ein Strukturproblem, nie ein Strategieproblem, weil man wie wild entweder in die Nische oder in die Deregulierung hineinwächst. Da brauche ich nicht feinstrategisch zu agieren, sondern muss verkaufen, verkaufen und alle Chancen, die sich marktmäßig bieten, so gut und schnell wie möglich wahrnehmen.

Man hat dabei jedoch immer ein Strukturproblem, dh, die Organisation kommt gar nicht nach. Wenn die Organisation nicht nachkommt, dann kommen typischerweise auch die Geschäftsführer und Vorstände nicht nach. Die-



Dr. Michael Tojner ist CEO, Verwaltungsratspräsident und Mehrheitseigentümer der in der Schweiz ansässigen Industriegruppe Montana Tech Components AG. Weiters ist er Gründer, CEO und Eigentümer der Global Equity Partners, Österreichs größter Private-Equity-Gesellschaft, sowie der Wertinvest Beteiligungsverwaltungs GmbH, einer weltweit tätigen Immobilienentwicklungsgesellschaft.

se sind in dieser Phase immer total überlastet. Der Aufsichtsrat muss also aufpassen, da er in dieser Situation eine Coaching-Funktion hat, dass die Geschäftsführer und Vorstände nicht umkippen, oft auch aus der Begeisterung und Euphorie heraus.

Das Dritte, was mir bei schnell wachsenden Unternehmen aufgefallen ist, ist Working Capital. Alle, vor allem die Mittelständler, die einfach nicht tief in den Finanzen, sondern eher in den Technologien und den Produkten sowie im Erobern von Märkten involviert sind, schenken dieser Frage oft zu wenig Aufmerksamkeit. Wachstum kostet Geld: Auch wenn man profitabel ist, können die Cash-Bedürfnisse explodieren. Wenn man nicht profitabel ist, wird es natürlich noch schlimmer. Da muss man rechtzeitig sicherstellen, dass man durch gute Banklinien oder Investoren gut abgesichert ist oder letztendlich einen Börsegang machen kann.

Tojner: Schnell wachsende Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass meistens der Cashflow und die Umlauffinanzierung zu wenig beachtet werden. Personalentwicklung ist ein weiteres Thema, das nicht oft genug strapaziert werden kann. Bei schnell wachsenden Unternehmen und Venture-Capital-Situationen ist die Rolle des Aufsichtsrats die des Coachs eines Unternehmers. Wenn ein Unternehmen sich in hoher Geschwindigkeit weiterentwickelt, kann es leicht passieren, dass man zu spät auf die Probleme stößt. Deshalb sind viel Aufmerksamkeit und Zeit erforderlich. Aus meiner Erfahrung kann eine Person maximal zwei Aufsichtsratsvorsitze von schnell wachsenden Unternehmen gleichzeitig übernehmen.

Zimmermann: Entscheidend ist, dass man sich bewusst ist: Je schneller die Wachstumsgeschwindigkeit ist, desto höher sind auch die Risiken. Daher geht es einerseits um die Höhe der Risiken, andererseits aber auch um das rechtzeitige Erkennen der Risiken, das bei hoher Wachstumsgeschwindigkeit schwieriger wird. Die zweite große Frage ist: Kann ich das finanzieren? Sind die Mittel da, um dieses Wachstum zu finanzieren, oder riskiere ich meine finanzielle Unabhängigkeit? Drittens geht es um die Ressourcen: Verfüge ich über die People und die Skills, um dieses Wachstum zu bewältigen?

7. DAS RICHTIGE VERHALTEN IN UNTERNEHMENSKRISEN

Was sind die Schlüsselempfehlungen, die Sie Aufsichtsräten für das richtige Verhalten in Unternehmenskrisen mitgeben möchten (gemeint sind singuläre Ereignisse mit hoher negativer Auswirkung, wie zB Produktrückrufe, Umweltschäden, große gescheiterte Projekte, plötzliche Veränderungen der Wirtschaftslage, nicht allge-

meine Liquiditäts-, Profitabilitäts- oder strategische Krisen)?

Herbst: Aus meiner Erfahrung ist das Wichtigste in so einer Situation die Kommunikation, sowohl in Richtung der übrigen Aufsichtsratsmitglieder als auch in Richtung der Öffentlichkeit, Medien und Mitarbeiter. Wenn man es schafft, gemeinsam zu kommunizieren, in welche Richtung es gehen soll, und diese Kommunikation offen angeht und nichts unter den Tisch kehrt, dann ist das ein ganz wichtiger erster Schritt. In einer Krisensituation wird sich der Aufsichtsrat nicht zurückziehen können. Im Gegenteil, der Aufsichtsrat ist stärker gefragt als im Normalfall. Der Aufsichtsrat, insbesondere der Aufsichtsratsvorsitzende, muss mit der Geschäftsführung intensiv Maßnahmen überlegen. Für ganz entscheidend halte ich, dass man die Krise offen angeht, nichts unter den Tisch kehrt, offen kommuniziert und auch zeigt, dass man die Situation schnell angeht. Das Schlechteste, was man in einer solchen Situation machen kann, ist zu zaudern, nicht zu kommunizieren und unter den Tisch zu kehren. Man darf sich in einer solchen Sondersituation nicht zu gut sein, relativ viel Zeit zu investieren, denn das ist typischerweise erforderlich, um einer Krise vernünftig begegnen zu können.

Ludwig: Ich muss als Aufsichtsrat ein gewisses Grundvertrauen in meinen Vorstand haben. Die Reaktion auf eine Krise muss ja unter Umständen spontan bzw zumindest schnell erfolgen. Da ist es auch schwierig, sich mit dem ganzen Aufsichtsrat abzustimmen. Die Reaktion auf die Krise ist aus meiner Sicht primär Vorstandsangelegenheit. Ich würde mir als Aufsichtsratsvorsitzender erwarten, dass ich in einer akuten Krise relativ kurzfristig informiert werde; das ist vertrauensbildend. Aber dann würde ich schon sagen, dass das Management, sprich der Vorstand, sich darum kümmern muss, die Krise zu managen. Die zweite Phase ist dann für mich die Nachlese, die Ursachenanalyse. Das kann man wieder im Gesamtaufichtsrat machen. Entscheidend für mich sind das Grundvertrauen zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat, insbesondere dem Aufsichtsratsvorsitzenden, und eine gute Kultur der Corporate Governance.

Senft: Wenn wir von der Krise als einem singulären Ereignis sprechen, dann steht der Aufsichtsrat typischerweise in der zweiten Reihe; denn primär ist der Vorstand gefragt. Der Aufsichtsrat kann eine Rolle im Hintergrund haben und unter Umständen den Vorstand coachen, aber die primäre Rolle hat sicher der Vorstand. Entscheidend, um in solchen Situationen schnell und angemessen reagieren zu können, ist eine gute Vorbereitung auf das Verhalten in

solchen Ereignissen, lange bevor das singuläre Ereignis eintritt. Ein Fehler, den Aufsichtsräte in solchen Situationen machen können, ist, den Vorständen blind zu vertrauen. Es ist eine heikle Abwägung, die richtige Distanz zu den Vorständen zu wahren. Das ist eine echte Kunst. Auf der einen Seite muss man auf derselben Wellenlänge sein, andererseits braucht man aber genug Distanz, um zu sehen, wenn es falsch läuft, um rechtzeitig gegenzusteuern. Denn als Aufsichtsrat bin ich auch dafür verantwortlich, einen Vorstand im Fall des Falles abzuempfehlen.

Tojner: Bei Unternehmenskrisen muss der Aufsichtsrat einen gewissen Zeitpolster haben, um sich mit den Problemen im Detail zu beschäftigen, dem Management beizustehen und Lösungswege aufzuzeigen. Kritik alleine reicht nicht. Fehler zu korrigieren, die unweigerlich bei wirtschaftlichem Handeln passieren, benötigt einen hohen Zeitaufwand und Einsatz. Der Vorstand benötigt in so einer Situation ein Sounding Board, das ihm hilft und mit ihm den Fehler und die Situation gemeinsam meistert. Wenn man in einer solchen Situation den CEO nicht infrage stellt, dann macht es nur Sinn, konstruktiv an einer gemeinsamen Problemlösung zu arbeiten. Um sich zu schlagen, bringt gar nichts.

Zimmermann: In so einer Situation ist die Chemie zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat entscheidend. Wenn die Chemie sehr gut ist, greift der Vorstandsvorsitzende sofort zum Telefon, wenn er über das Thema selber Klarheit bekommen hat, und tauscht sich mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden aus. Was werden die zwei miteinander besprechen? Sie werden besprechen, ob sie alles getan haben, um unmittelbare Bedrohung von Menschen und letztendlich dann von der Umwelt und von Sachen abzuwehren, also welche Krisenintervention bereits stattfindet. Was wird bereits alles gemacht, haben wir etwas übersehen?

Zweitens, ganz empfindlich: Was ist die Kommunikationsstrategie? Wie gehen wir zwei damit um in der Öffentlichkeit? Denn normalerweise werden sowohl der Vorstandsvorsitzende als auch der Aufsichtsratsvorsitzende von Journalisten gefragt werden. Hier ist eine ganz klare Kommunikationsstrategie notwendig: Diese heißt nicht „vertuschen“, sondern „benennen“. Hier stellt sich die Frage: Wie „benennen“? Da kann es auch sein, dass man Beratung einholt. Es handelt sich um so heikle Fragen, dass man sich dazu noch einmal coachen lässt: Welche Aussagen bewirken was in der Öffentlichkeit? Oft kann man beobachten, dass in der Panik ein „Blödsinn“ gesagt wird, und den kann man – wie eine Kugel, die aus dem Lauf geschossen wurde – nicht mehr „zurückholen“.

Gerade in der Krise muss man also wieder innehalten und sich überlegen: Was bewirke ich, wenn ich jetzt einen Kommentar dazu abgebe? Verschlimmere ich das Ganze, verunsichere ich die Menschen etc? Man kann sehr viel lernen, wenn man konkrete Fallbeispiele durchgeht. Zu einem Krisenplan gehört auch immer ein Kommunikationsplan. Es ist Teil der Strategie, dass es Krisenpläne gibt, die man im Vorfeld schon durchdacht hat.

8. RESÜMEE UND AUSBLICK

Gibt es wichtige Punkte oder Fragen, die ich Sie im Zusammenhang mit den Themen Strategie, Wachstum und Krisenmanagement in Bezug auf die Aufsichtsratsarbeit nicht gefragt habe, oder haben Sie weitere wichtige Punkte zu diesen Themen, die Sie unseren Lesern noch mitgeben möchten?

Herbst: Die Rolle des Aufsichtsrats hat sich in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Das Rollenverständnis des zurückgezogenen, sehr formal agierenden Aufsichtsrats funktioniert nicht mehr. Man muss einfach als Aufsichtsrat heute viel mehr Zeit in seine Tätigkeit investieren und viel besser als früher verstehen, wie das Geschäft des Unternehmens eigentlich funktioniert, um auf Augenhöhe mit dem Vorstand reden zu können. Man muss ein hohes Informationsniveau im Aufsichtsrat herstellen, um diese Aufgabe zielführend bewältigen zu können, denn heute ist der Öffentlichkeit und den Eigentümern eines Unternehmens kaum mehr vermittelbar, dass ein Aufsichtsrat über bestimmte Vorgänge im Unternehmen nichts wissen konnte oder nichts wusste, auch wenn das vielleicht einem Fachmann nachvollziehbar erscheinen mag.

Der Zugang zu Informationen ist insgesamt in der Aufsichtsratsarbeit ein wunder Punkt. Einerseits ist der Aufsichtsrat auf Informationen seitens des Vorstands angewiesen, ohne dass er umfassend prüfen kann, ob diese richtig sind. Hier ist entscheidend, dass ein grundlegendes Vertrauensverhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand besteht, sonst kann die Aufsichtsrats-tätigkeit nicht funktionieren. Wenn man ununterbrochen misstraut und die Tätigkeit des Vorstands laufend hinterfragt, dann funktioniert die Zusammenarbeit nicht. Andererseits: Wenn etwas vom Vorstand geschönt dargestellt wird, dann haben Sie als Aufsichtsrat keine Möglichkeit, schnell daraufzukommen. Sie kommen erst in der Krise darauf. Ich habe eigentlich immer in der Zeit, in der es Schwierigkeiten in Unternehmen gegeben hat, auch versucht, mit Mitarbeitern unterhalb der Ebene des Vorstands zu reden, weil ich glaube, dass man auf diese Weise ein Gefühl dafür bekommt, wie agiert wird.



Mag. Norbert Zimmermann erwarb 1988 im Rahmen eines Management-Buy-outs die Mehrheit an der verstaatlichten Berndorfer Metallwarenfabrik und baute die Unternehmensgruppe als Berndorf AG bis zu seinem Ausscheiden als Vorstandsvorsitzender 2008 zu einem internationalen Technologie-Mischkonzern um. Heute ist er Hauptaktionär und Vorsitzender des Aufsichtsrats der Berndorf AG und der Schoeller-Bleckmann Oilfield Equipment AG.

Ludwig: Ob als Vorstand oder als Aufsichtsrat beschäftigte ich meine Aufsichtsräte zusätzlich zu dem normalen Reporting mit folgenden Schwerpunktthemen: Strategie, Innovation (Produkt- und Innovationspipeline), Personalentwicklung (die „Pipeline“ von Human Resources). Ich handhabe das auch so, dass wir uns, wenn wir über das Jahr verteilt klassisch vier Aufsichtsratssitzungen haben, typischerweise in einer mit der Planung befassen, in der zweiten mit dem Thema „Innovation“, in der dritten mit dem Thema „Strategie“ und in der vierten mit dem Thema „Human Resources/Personalentwicklung/Talent-Management“. Alle anderen zustimmungspflichtigen Geschäfte und das Reporting macht man ja sowieso, aber diese drei Schlüsselthemen sollte man mindestens einmal im Jahr mit seinem Aufsichtsrat diskutieren.

Senft: Wichtig für mich ist, wie sich das Bild des Aufsichtsrats in den letzten Jahren vollkommen gewandelt hat. Früher war man aus dieser halbverstaatlichten Tradition heraus gewohnt, dass Aufsichtsräte einfach Versorgungsposten sind und – da überspitze ich nur leicht – einfach Dinge abnicken. Dieses Bild des Aufsichtsrats hat sich in den letzten 15 Jahren, wie ich es erlebt habe, schon stark gewandelt. Die Arbeit des Aufsichtsrats geht jetzt weit über das hinaus, was die landläufige Meinung ist. Es gibt wenige Positionen wie „den Aufsichtsrat in Österreich“, die in der breiten Bevölkerung vollkommen falsch verstanden und unterschätzt werden.

Damit hat sich natürlich auch vollständig das Anforderungsprofil an einen Aufsichtsrat geändert. Wenn ich aus meiner Position und Erfahrung heraus zusammenfasse, was ein guter Aufsichtsrats alles mitbringen soll, geht es um folgende Dinge: Wenn man selber Führungserfahrung mitbringt, kann man sich viel besser in die Vorstände und die Geschäftsführer hinein fühlen, wie es ihnen geht. Zweitens muss man sicherlich Branchenkenntnisse haben, wenn man nicht gerade ein Fachmann wie ein Jurist oder ein Wirtschaftsprüfer ist. Branchen- und Unternehmenskenntnisse sind gerade für die Strategieerstellung wichtig. Je älter und erfahrener die Aufsichtsräte sind, desto mehr Netzwerke haben sie, die miteingebracht werden. Dann braucht man sicherlich auch ein Gespür dafür, die richtigen Fragen zu stellen und Dinge zu hinterfragen. Ich kenne einen ganz erfahrenen Aufsichtsrat, der mir gesagt hat, dass er ohne einen weiteren privaten oder sonstigen Zugang zum Unternehmen für ungefilterte Informationen das Mandat gar nicht annimmt. Und man braucht natürlich schon eine gestandene Persönlichkeit, man benötigt eine natürliche Autorität, insbesondere als Aufsichtsratsvorsit-

zender; dazu gehören auch Teamfähigkeit und Durchsetzungsvermögen. Vorstände und Geschäftsführer haben typischerweise schon einen sehr hohen Ego-Anteil, und damit muss man einfach umgehen können.

Tojner: Ich sehe den Aufsichtsrat als eine Mitunternehmeraufgabe und nicht als eine reine Kontrollaufgabe. Daher ist ein kleinerer Aufsichtsrat mit ausreichenden Zeitressourcen wichtiger als ein großer Aufsichtsrat, der nur zu vier Sitzungen pro Jahr zusammenkommt und dabei „gescheite“ Bemerkungen abgibt. Ich halte mehr von einem Aufsichtsrat mit drei Personen, der sich für ein Unternehmen zumindest 10 – oder besser 20 – Tage pro Jahr Zeit nimmt und gemeinsam mit dem Management Konkurrenz- und Messebesuche absolviert, Workshops abhält und als aktiver Partner des Unternehmens bereitsteht.

Zimmermann: Das allerwichtigste sind einfach „People“, Menschen. Insbesondere im Vorstand geht es darum, weit vorausschauend, durchaus mit einem Krisenszenario („Was ist, wenn ...“), zu arbeiten. In einer Besprechung, die ich heute hatte, haben wir uns auch darüber unterhalten, wie der letzte Gesundheitscheck verlaufen ist. Ich muss mich also darum kümmern, wie es meinen Schlüsselleuten geht. Schließlich können alle möglichen Sorgen entstehen, zB gesundheitliche Probleme oder Eheprobleme. Das sind Dinge, die mich auch interessieren, weil es damit zu tun hat, dass der Verantwortungsträger topfit als Pilot im Cockpit sitzt und nicht mit Problemen befasst ist, die ihn möglicherweise sehr schwächen. Die ganze Frage der Generationenablöse ist ein wesentliches Thema.

Vorstandsbesetzung ist eine unglaublich wichtige Verantwortung. Wir haben zum Beispiel in der SBO den „Luxus“ gehabt, dass wir in 20 Jahren nur drei Vorstände beschäftigt haben. Wenn sie so wenig Wechsel im Vorstand haben, dann wird ein Wechsel im Vorstand wirklich eine besonders „heiße Angelegenheit“. Wir haben uns viel Zeit genommen: Der Berndorf-CEO und stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der SBO, Peter Pichler, hat sich eingeschaltet und auch CEO Gerald Grohmann ist eingebunden gewesen, damit wir diese Frage gut lösen. Wenn wir einmal in 20 Jahren einen neuen CFO bestellen, muss das ein Volltreffer sein. Wir können uns eine Fehlbesetzung nicht leisten. Wenn ich zB in einem Unternehmen den CEO neu besetzen muss, dann beschäftige ich mich mit dieser Frage bereits drei bis vier Jahre davor. Dieses Thema läuft immer mit und wird immer wieder behandelt. Meines Erachtens sind das die Schlüsselstellen, wo sich zeigt, wie es geht.

Aufsichtsrat aktuell- JAHRESABO

INKLUSIVE **ONLINEZUGANG**
UND **APP** ZUM HEFT-DOWNLOAD



BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO

Ja, ich bestelle Exemplare

Aufsichtsrat aktuell-Jahresabo 2016 inkl. Online Zugang und App

EUR 160,-

(12. Jahrgang 2016, Heft 1-6)

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Name/Firma Kundennummer

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort E-Mail

Telefon (Fax) Newsletter: ja nein

Datum/Unterschrift

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356

Linde Verlag Ges.m.b.H.
Scheydgasse 24
PF 351, 1210 Wien
Tel: 01 24 630-0
Bestellen Sie online unter
www.lindeverlag.at
oder via E-Mail an
office@lindeverlag.at
oder per Fax
01/24 630-53