

14. Jahrgang / August 2018 / Nr. 4

Aufsichtsrat

Fachinformation für die verantwortungsvolle Kontrolle
und Beratung von Unternehmen und Stiftungen

aktuell

Linde
www.lindeverlag.at

Das aktuelle Interview

Benedikt Kommenda spricht mit Mag. Gernot Dolezal, MSc.

Rechtsfragen für den Aufsichtsrat

Das unabhängige Aufsichtsratsmitglied in Kreditinstituten
Syndikatsverträge in Familienunternehmen

Praxisfragen rund um den Aufsichtsrat

Der zukunftsorientierte Aufsichtsrat
Aufsichtsrat und interne Revision als neue Allianz?! (Teil II)

Rechtsprechung

Veräußerung des Gesellschaftsvermögens

Literaturreisenschau

Benedikt Kommenda

Was Marcel Hirscher mit erfolgreichen Unternehmen gemeinsam hat

Mag. Gernot Dolezal, MSc., Berater und Coach, erläutert im Interview, dass im Sport und in guter Unternehmensführung gleichermaßen nach Außergewöhnlichkeit gestrebt wird, wie die Liga der außergewöhnlichen Unternehmen dazu beiträgt und wie ein Aufsichtsrat ein Coach für den Vorstand sein kann.

Kommenda: Sie haben der Reihe nach ein Familienunternehmen, eine internationale Industriegruppe und eine Industrieholding geführt. Was hat Sie dazu veranlasst, in die Beratung zu wechseln?

Dolezal: Wenn man mit 21 Jahren zum ersten Mal ein Unternehmen geführt hat und wenn man vom Familienbetrieb bis zur Holding alles geführt hat, stellt sich danach die Frage: Welche Herausforderung will ich noch annehmen? Und in der Lebensentwicklung sehen wir auch, dass wir vom lernenden abhängigen Kind zum umsetzenden Erwachsenen werden, um uns dann später in der Eltern- und Großelternrolle zum Mentor weiterzuentwickeln.



Foto: Clemens Fabry

Trotzdem wird nicht jeder Manager ein Berater.

Der Zufall hat eine Rolle gespielt. Ich habe mit jemandem geplaudert, der ein Unternehmen hatte, und dann meinte er eine Woche später: Das waren so interessante Fragen, die du da gestellt hast, würdest du mich nicht auch beratend begleiten? Und so bin ich da reingekommen, weil ich die Erfahrung dafür hatte und weil ich die Ausbildung zum International Certified Trainer and Coach absolviert habe. Es macht Riesenspaß.

Als Berater streichen Sie die Bedeutung des roten Fadens hervor. Wozu braucht man den?

Die entscheidende Frage für eine Führungskraft und daher auch für einen Aufsichtsrat ist, diese „Draufsicht“ zu haben. Also jene Helikopterfunktion, mit der man den Überblick gewinnt, welchen das Unternehmen, das sich da unten bewegt, nicht so hat. Der rote Faden ist nichts anderes als die Metaebene, entlang derer man sich bewegt, um zu wissen, was die größten Hebel zum Erfolg sind.

Wie findet man den roten Faden?

Ich habe den roten Faden gefunden, indem ich mir eine Vielzahl von offensichtlich außergewöhnlich erfolgreichen Unternehmen und Menschen angeschaut habe und dann erkannt habe, dass sie Dinge signifikant anders machen. Wenn man das mit denjenigen vergleicht, die nicht so erfolgreich sind, dann wird es besonders deutlich. Durch die Liga der außergewöhnlichen Unternehmen habe ich sehr gute Möglichkeiten gehabt, zwischen außergewöhnlich, besonders einerseits und sehr gut, gut oder nicht ganz so gut andererseits zu unterscheiden.

Sie haben sich sehr früh für die Liga der außergewöhnlichen Unternehmen engagiert. Welche Idee steckt dahinter?

Man schaut in unserer Gesellschaft sehr gerne auf das Negative. Wir wollen aber auf das Beste hinweisen und Inspiration geben. Und zwar nach innen, sodass sich Unternehmen, die bereits exzeptionell sind oder die außergewöhnliche Prozesse haben, austauschen können. Aber auch Inspiration nach außen zu geben für jene, die außergewöhnlich werden wollen.

Wer profitiert davon? Nicht am ehesten ein Berater wie Sie, der das Ganze betreut?

Das Erste ist, dass wir das pro bono machen. Auch die Ligisten haben nichts zu bezahlen. Das Zweite: Als ich einmal einen Vortrag hielt über die Frage, was zu außergewöhnlichem Erfolg führt, war auch die Firma F/LIST eingeladen. Das sind jene Leute, die Weltmarktführer bei der Innenausstattung für PrivatAir-Jets sind. Sie produzieren nebenbei bemerkt in der Buckligen Welt in Niederösterreich, haben aber 80 Prozent Export nach Nord- und Südamerika. Sie bleiben dort, weil sie dort eine Unternehmenskultur

Mag. Benedikt Kommenda
ist Chef vom Dienst und
Leiter des Rechtspano-
ramas in der „Presse“.

aufgebaut haben, die exzeptionell ist und diese Qualität ermöglicht. Jedenfalls kam bei diesem Vortrag die gleiche Frage wie Ihre, und darauf hat der Leiter der F&E von F/LIST geantwortet: Wir haben schon im Aufnahmeprozess profitiert. Warum? Sowohl bei Menschen als auch bei Unternehmen, die etwas außergewöhnlich gut machen, ist das oft so im Unbewussten drinnen, dass sie sich gar nicht im Klaren darüber sind, was sie wirklich so toll machen. Natürlich profitiere ich auch, weil es mir einen Einblick erlaubt in außergewöhnliche Unternehmensprozesse.

Haben Sie ein Beispiel?

Wenn man den Sebastian Vettel oder einen anderen Formel-1-Spitzenfahrer fragt, warum er schneller fährt als alle anderen, könnte er sagen: Weiß ich nicht, vielleicht bremsen ich später und gebe früher Gas. Damit kann man nichts anfangen. Für F/LIST war interessant zu sehen, a) was ich als außergewöhnlich erkannt habe und b) dass ich ihnen am Schluss ihren Innovationsprozess aufgezeichnet habe. Sodass sie dann gesagt haben: Aha, wirklich, so? Das müssen wir uns jetzt genauer anschauen. Dazu kam noch, dass Unternehmen mitunter erst dadurch klar wird, was für eine außergewöhnliche USP das ist und dass sie diese noch viel stärker in den Vordergrund stellen müssen.

Was haben die anderen Ligisten davon?

Wenn Unternehmen in einem Bereich ein Problem haben und denken, mein Innovationsprozess funktioniert nicht, mein 360-Grad-Feedback funktioniert nicht, mein Prozess „Sicherheit“ funktioniert nicht, dann haben sie innerhalb der Liga in diesen Bereichen eine Austauschmöglichkeit.

Gibt es ein Beispiel von Außergewöhnlichkeit, die bereits von anderen Unternehmen in der Liga nachgemacht worden ist?

Ich habe beim Bankhaus Gutmann auf Worthington Cylinders und deren Informationskultur und 360-Grad-Werte-Feedback hingewiesen. Daraufhin habe ich die Vorstände der beiden Unternehmen miteinander verbunden, und der eine hat es dem anderen erklärt.

Sie und einer Ihrer Partner im Vorstand, Ferry Fischer, sind unter anderem Mentalcoach im Spitzensport. Was haben Unternehmensführung und Spitzensport miteinander zu tun?

Was sie gemeinsam haben, ist der Wille zum Sieg oder – anders ausgedrückt – zur Außergewöhnlichkeit. Die entscheidende Frage ist, um einen Werbespruch eines nicht mehr existenten Unternehmens zu zitieren: „Wie macht das der Niedermeyer?“ Es geht um so etwas wie: Werde ich immer besser? Dann fragt man weiter: Ja, aber wie? Dort kommen wir ins Spiel.

Nehmen wir ein Beispiel: den Skifahrer Marcel Hirscher, der ja bekannt gegeben hat, dass er auch nächste Saison wieder fahren wird. Wie

macht er das, dass er der Beste bleibt? Er muss sich ja ständig verbessern, um nicht eingeholt und überholt zu werden.

In der Sekunde, wo du sagst, jetzt bin ich der oder die oder das Beste, hast du schon den ersten Schritt gemacht, diese Position aufzugeben. Was der Marcel Hirscher mit vielen Unternehmen gemeinsam hat, ist, am Ende der Saison zu sagen: Und was machen wir nächste Saison besser? Das ist der Hauptfokus. Das bedeutet: Stetige Entwicklung. Wie lerne ich dazu? Da gibt es einen Anspruch, den ich auch an mich in meiner Arbeit habe: Ich sage: Wenn ich morgen einen Workshop halte, dann muss der besser sein als alle Workshops davor. Weil ich aus den bisherigen Workshops hoffentlich etwas gelernt habe.

Kommen wir noch einmal zum Aufsichtsrat. Was können Sie aus Ihrer Erfahrung im Management dem Aufsichtsrat an Tipps vermitteln?

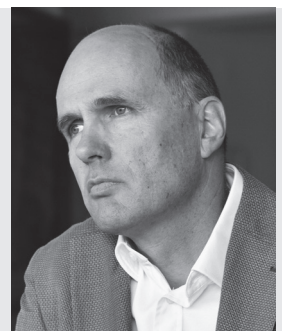
Der Aufsichtsrat ist sehr stark im Wandel, auch legislatisch gesehen. Provokativ gesprochen von einem Abnicker-Gremium hin zur Erfüllung dieser Helikopterfunktion. Aus eigener Erfahrung kann ich nur sagen: Eine große Nähe zwischen Aufsichtsrat und Vorstand tut gut. Und zwar deshalb, weil die Vorstände sich sehr oft zu sehr durch das Tagesgeschäft ablenken lassen. Da kann ein guter Aufsichtsrat sehr hilfreich sein. Er kann sich tatsächlich um die wichtigen Dinge kümmern – das tut natürlich der Vorstand auch – und nicht um das, was gerade dringend ist. Ich habe die große Nähe zwischen Aufsichtsrat und Vorstand als extrem fruchtbringend – ertragreich im wahrsten Sinne des Wortes – empfunden.

Wie passen große Nähe und Helikopterperspektive zusammen?

Mit großer Nähe meine ich, dass es nicht bloß vier Aufsichtsratssitzungen pro Jahr geben darf. Das ist der entscheidende Punkt. Ich meine, man muss sich monatlich darum kümmern, vielleicht sogar öfter. Am Ende des Tages hat ein Vorstand die höchste Verantwortungsposition, und zugleich ist er mitunter sehr einsam. Ein guter Aufsichtsrat kann auch so etwas wie ein Coach für den Vorstand sein. Also einer, der nicht bloß über die Vision und Strategie wacht,

Kurzbiografie

Mag. Gernot Dolezal, MSc. ist Wiener des Jahrgangs 1963. Mit 21 Jahren übernahm er die Leitung in dem von seinem Großvater und Vater aufgebauten Familienbetrieb, den er zum Marktführer weiterausbaute. Von 2000 bis 2010 war er Vorstand einer italienischen Firmengruppe und CEO einer Industrieholding. Dolezal ist seit 2006 International Certified Trainer und Coach, 2007 graduierte er zum Master of Science in Executive Management. Heute arbeitet Dolezal als Berater und Coach. Dolezal ist einer der Vorstände der Liga der außergewöhnlichen Unternehmen.



sondern auch den Vorstand im Sinne einer Coaching-Situation unterstützt.

Trifft das das Aufsichtsratsgremium als Ganzes oder den Vorsitzenden?

Der Vorsitzende ist besonders gefordert. Aber bei alledem kommt es natürlich auch darauf an, um welches Unternehmen es geht, wie groß es ist, von welcher Art und so weiter.

Welche Aufgabe des Aufsichtsrats wird üblicherweise am meisten vernachlässigt?

Genau die, von der ich vorhin gesprochen habe.

Was empfehlen Sie dagegen zu tun?

In Wirklichkeit hat der Eigentümer die Aufgabe, die Rolle des Aufsichtsrats entsprechend zu definieren. Und zu honorieren. Denn für einen Aufsichtsratsposten, wie ich ihn geschildert habe, kriegt man für die bisher oft gezahlten Aufsichtsratsvergütungen niemanden.

Michael König/Michael Ludescher

Zur Rolle des Aufsichtsrats bei der Sicherstellung der Zukunftsorientierung einer börsennotierten AG

Hic Rhodos, hic salta!



Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass Unternehmen mit strukturierter strategischer Frühaufklärung und aktivem Umgang mit alternativen Zukunftsszenarien langfristig erfolgreich sind. In einem volatilen, von disruptiven Innovationen und Technologiesprüngen geprägten Umfeld kommt dabei ganz besonders dem Aufsichtsrat von börsennotierten AGs eine wesentliche Rolle zu. Es ist seine Aufgabe, sicherzustellen, dass die Zukunftsorientierung im Unternehmen auch bei einem Wechsel von Vorstandsmitgliedern weiterhin erhalten bleibt. Dieser Beitrag beleuchtet die rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen und unterstreicht die Notwendigkeit, dass sich Aufsichtsräte aktiv und noch weitgehender als bisher mit der Zukunft des Unternehmens und mit der Zukunftsorientierung der von ihnen zu überwachenden Vorstandsmitglieder auseinandersetzen müssen.

1. EINLEITUNG

„Hic Rhodos, hic salta!“ – „Hier ist Rhodos, spring!“ So lautet in Äsops Fabel „Der prahlende Fünfkämpfer“ die zweifelnde Aufforderung eines Zuhörers an jenen Athleten, der im Übermaß von seinen vergangenen Leistungen bei einem Wettkampf in Rhodos schwärmt. Angesichts der Stadt Rhodos möge er doch seine Wundertaten wiederholen!(1) Dies erinnert frappierend an die Erkenntnis, die man bei der Durchsicht so mancher Lageberichte börsennotierter AGs gewinnen kann. Basierend auf vergangenen Erfolgen wird dort eine geradezu „fabelhafte“ unternehmerische Zukunft vorausgesagt, bloß dass diese oft „angesichts Rhodos“ der Realität nicht standhält. Vor allem zur strategischen Frühaufklärung und zum strukturierten Umgang mit Risiken und Ungewissheit, sofern diese Unterscheidung überhaupt getroffen

wird, findet man wenig Aufschlussreiches, obwohl gerade dort die größte Nutzenstiftung zu erreichen wäre.(2) Der Moment der Wahrheit „bei Rhodos“ kann in vielerlei Gestalt auftreten, zB durch eine nicht antizipierte oder falsch eingeschätzte Krise, durch die fehlende Fähigkeit, mit unerwarteten Ereignissen umzugehen, oder auch durch das Nichterkennen von Chancen, die einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil ermöglicht hätten. Wie dem auf die Probe gestellten prahlenden Athleten bei Äsop ergeht es dann auch den Vorständen, wenn die Hauptversammlung zuruft: „Jetzt spring!“ Wenn die Unternehmenserhaltung gefährdet ist, verlässt man sich dann in der Praxis gerne auf „too big to fail“ und die Hoffnung, dass die Aktionäre oder der Staat helfend „einspringen“ mögen.

Tatsächlich muss man dieses facettenreiche Phänomen auch in Bezug auf die Rolle des Aufsichtsrats näher beleuchten: Die Beurteilung des

Dr. Michael König, MBA
ist Experte für Strategic
Foresight und Senior
Lecturer am Department of
Strategy and Innovation der
Wirtschaftsuniversität Wien.

Michael Ludescher, LL.B. ist
wissenschaftlicher Mitar-
beiter am Department of
Strategy and Innovation der
Wirtschaftsuniversität Wien.

(1) Der prahlende Fünfkämpfer, in Nickel, Äsop Fabeln (2014).

(2) Baumüller/König, Kennzahlen der strategischen Frühaufklärung im Rahmen der Rahmenberichterstattung, SWK 25/2012, 1096.

Aufsichtsrat aktuell- JAHRESABO

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



BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO

Ja, ich bestelle ☐ Exemplare

Aufsichtsrat aktuell-Jahresabo 2018 inkl. Online Zugang und App
(14. Jahrgang 2018, Heft 1-6)

EUR 178,-

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