

Inhaltsverzeichnis

Benedikt Kommenda.....	43
„Juristisches Grundwissen ist für Aufsichtsräte jedenfalls notwendig“ Interview mit Univ.-Prof. Dr. Alexander Schopper	
Rainer Werdnik.....	45
Das HinweisgeberInnenschutzgesetz aus Sicht des Aufsichtsrats	
Eva Geiblinger.....	52
Fehlender Schutz für Hinweisgeber:innen in Österreich – A Never Ending Story?	
Johannes Peter Gruber.....	55
Rechtsprechung – Aktuelle Rechtsprechungsübersicht zum Kartellrecht	
Burkhard Schwarz.....	60
!PAROLj – Treibhausgas-E-Prämie fürs E-Auto	
Ulrich Goldschmidt.....	63
Büchergold: Reinhard K. Sprenger, Radikal führen	
Carsten Brinkmeier.....	64
Der Fachkräftemangel erfordert neue Managementansätze	
Rudolf X. Ruter.....	67
Wesensmerkmale eines Boards of the Future mit einem Chair of the Future	
Josef Fritz.....	70
Wer sind die Neuen im Aufsichtsrat? (Teil V)	
Clarissa-Diana de Grancy.....	74
„Die Kunst ins Unternehmen tragen“ – Videocall mit Andreas E. Mach	
Clarissa-Diana de Grancy.....	82
AufsichtsART – Bühnenstimmen von der AufsichtsART in Wien (Kick-off)	
Clarissa-Diana de Grancy & Simone Menne / Christoph M. Rapp / Thomas Sattelberger.....	86
AufsichtsART – Das Offene Buch	
Sarah Fernbach / Melanie Hollaus.....	89
Tagungsbericht zum 13. Österreichischen Aufsichtsratstag	
Josef Fritz.....	93
Was in einer Zeit der Krisen, Umbrüche und Sinnentleerung zählt	
Michael Barnert.....	96
Literaturrundschau	

Aufsichtsrat aktuell

Impressum

Fachinformation für die verantwortungsvolle
Kontrolle und Beratung von Unternehmen und
Stiftungen

Ausgabe 2/2023

Redaktion

Dr. Josef Fritz,
Mag. Clarissa-Diana de Grancy,
DDr. Ulrich Kraßnig, LL.M.,
Mag. Stefan Menhofer
E-Mail: ARaktuell@lindeverlag.at

Redaktionsbeirat

RA Dr. Nikolaus Arnold,
Dr. Erhard Grossnigg,
RA Dr. Herbert Hochegger,
Univ.-Prof. Dr. Susanne Kalss
Medieninhaber, Herausgeber und
Medienunternehmen
Linde Verlag Ges.m.b.H.,
A-1210 Wien, Scheydgasse 24;
Telefon: 01/24 630 Serie,
Telefax: 01/24 630-723 DW,

Herstellung

jentzsch

Druckerei Hans Jentzsch & Co. GmbH
1210 Wien, Scheydgasse 31, Tel.: 01/2784216-0; office@jentzsch.at; mehrfach umweltzertifiziert – www.jentzsch.at

E-Mail: office@lindeverlag.at;
http://www.lindeverlag.at
DVR 0002356.
Rechtsform der Gesellschaft: Ges. m. b. H.,
Sitz: Wien

Firmenbuchnummer: 102235x
Firmenbuchgericht: Handelsgericht Wien,
ARA-Lizenz-Nr. 3991
Gesellschafter: Anna Jentzsch (35 %) und
Jentzsch Holding GmbH (65 %)
Geschäftsführer: Mag. Klaus Kornherr und
Benjamin Jentzsch

Erscheinungsweise
Erscheint sechsmal jährlich.

Bezugspreise
Jahresabonnement 2023
(Print) 221,- € bzw.
(Print & Digital) 252,40 €
jeweils inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten.
Einzelheft 2023 53,60 €
inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten.

Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das
Abonnement automatisch zu den jeweils gülti-

gen Konditionen ein Jahr weiter. Abbestellun-
gen sind nur zum Ende eines Jahrganges mög-
lich und müssen bis spätestens 30. November
schriftlich erfolgen.

Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit
ausdrücklicher Bewilligung des Verlages ge-
stattet. Es wird darauf verwiesen, dass alle
Angaben in dieser Fachzeitschrift trotz sorgfäl-
tiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und
eine Haftung des Verlages, der Redaktion oder
der Autoren ausgeschlossen ist.

Für Publikationen in den Fachzeitschriften des
Linde Verlags gelten die AGB für Autorinnen
und Autoren (abrufbar unter <https://www.lindeverlag.at/agb>) sowie die Datenschut-
zerklärung (abrufbar unter <https://www.lindeverlag.at/datenschutz>).

Anzeigenverkauf und -beratung
Gabriele Hladik, Tel.: 01/24 630-719
E-Mail: gabriele.hladik@lindeverlag.at
Sonja Grobauer, Tel.: 0664/78733376
E-Mail: sonja.grobauer@lindeverlag.at
ISSN 1813-6923

Rudolf X. Ruter

Wesensmerkmale eines Boards of the Future mit einem Chair of the Future

Die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zwingen den Aufsichtsrat als Kollegialorgan zu einer effizienten, klaren und gut durchdachten Binnenorganisation (im Wesentlichen Verteilung der Rollen und Verantwortlichkeiten, Entscheidungsprozesse, Kommunikation und Zusammenarbeit unter den Mitgliedern). Das Gremium ist verpflichtet, sich intern mithilfe von Arbeitsstrukturen und Prozessen so zu organisieren, dass der notwendige Ordnungsrahmen für eine sachgerechte Wahrnehmung der zugewiesenen Beratungs- und Überwachungsaufgaben gewährleistet ist. So wird eine effiziente und effektive Lösung der Aufgaben ermöglicht. Die Außenorganisation bezieht sich nur auf die Beziehungen und Interaktionen des Aufsichtsgremiums mit externen Parteien wie dem Management, den Aktionären, den Regulierungsbehörden und der Öffentlichkeit.

1. DAS AUFSICHTSGREMIUM DER ZUKUNFT

Die Binnenorganisation früherer Tage beschränkte sich meist auf die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen (zB Ausschussbildung, Sitzungseinberufung, Sitzungsfrequenz, Sitzungsablauf, Beschlussfassung, Kommunikations- und Berichtsregelungen sowie Effizienzprüfungen) und war eher von administrativen Aspekten geleitet.

Im Folgenden werden strategische und unternehmerische Aspekte und Ziele eines Aufsichtsgremiums der Zukunft, dem „Board of the Future“ (BoF), aufgezeigt. Möglichst viele dieser Wesensmerkmale sollten die Arbeitsstrukturen und Prozesse der Zukunft prägen, damit die Wirkungsweise noch effektiver und effizienter ist (Board Effectivness):

- **Resilienz** – Aufsichtsgremien der Zukunft müssen resilienter sein:
Aufsichtsgremien arbeiten eher im Krisenmodus als im Dauerzustand. Es herrscht weniger Normalzustand und eine größere Geschwindigkeit bei stärkerer öffentlicher Kontrolle. Abgestimmte und effiziente Risikomanagement- und Compliance-Systeme mit starkem Internen Kontrollsystem (IKS) und Interner Revision (IR) werden aktiv vom Aufsichtsgremium beherrscht und eingesetzt.
- **Purpose** – Aufsichtsgremien der Zukunft haben den Purpose klar im Fokus:
Alle Mitglieder sind vom Purpose (inneres Anliegen, Herzensangelegenheit) und der Licence to Operate (gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens) beseelt. Nicht der Zweck des Unternehmens steht im Vordergrund – nicht das Was, sondern das Wofür.
- **Safe Space** – Aufsichtsgremien der Zukunft müssen zum Safe Space werden:
Ein geschützter Raum mit jederzeitiger Diskussionsqualität aller Mitglieder insbesondere für Fragen, die noch nie gestellt wurden, bei gleichzeitiger Interaktion des

gesamten Gremiums mit einer gelebten und konsequenten Verschwiegenheit.

- **Creativity** – Aufsichtsgremien der Zukunft überzeugen durch Kreativität:
Die Gremiumssitzung als Zukunftswerkstatt mit Kreativität (oder auf Deutsch: Ideenreichtum, Vorstellungsvermögen) mit Out-of-the-Box-Denkern, Challengern und Wachrüttlern – nicht nur für Einsparungspotenziale, Synergien und Kostenreduktionen. Brainstorming und Question Asking zum Gedankensprung und mit dem unerwarteten Gedanken zur Überwindung der normalen, evolutionären Weiterentwicklung.
- **Accountability** – Aufsichtsgremien der Zukunft wollen Verantwortung übernehmen:
Aufsichtsgremien übernehmen die volle Verantwortung, um das Unternehmen in die Zukunft zu führen – inklusive zB digitaler Innovation, künstlicher Intelligenz, Vorbereitung auf Cyber- und Klimaherausforderungen. Nur gelegentlich werden zeitlich begrenzte Experten hinzugezogen. Kein Gutachterunwesen mit Übertragung der Verantwortung auf fremde Dritte.
- **Diversity** – Aufsichtsgremien der Zukunft müssen divers sein:
Eine umfassende unternehmensrelevante Diversität (Kulturen, Internationalität, Alter, Gender, Branchen) ohne Selbstähnlichkeit (siehe bisherige Bilder des Managements in Geschäftsberichten) wird gelebt.
- **Confidence** – Aufsichtsgremien der Zukunft müssen auf Vertrauen aufbauen:
Die Basis ist großes Vertrauen zwischen Gremien und Vorstand (Teamgedanke) mit einer Balance zwischen Empathie und Durchsetzungsvermögen. Dabei werden Grenzen zwischen Governance und Management erkannt und respektiert (keine Over-Confidence; mehr Balancing). Alles Reden ist sinnlos, wenn das Vertrauen fehlt.
- **New Work** – Aufsichtsgremien der Zukunft haben maßgeschneiderte Arbeitsstrukturen:



Dipl.-Ökonom *Rudolf X. Ruter* ist Experte für Nachhaltigkeit und Corporate Governance in Stuttgart/Deutschland.

Gestaffelte Bestellaufzeiten für einzelne Aufsichtsratsmitglieder (Staggered Board). Klares Rollenverständnis zwischen Gesamtorgan, Ausschüssen und Geschäftsführung mit modernen Organisationsformen (hybrider und agiler Modus, kürzere, aber häufigere Sitzungen in Präsenz bzw virtuelle und hybride Sitzungen). Papierlose und zeitnahe Informations- und Berichtsversorgung mit modernen Aufsichtsratsdatenbanken sind selbstverständlich. Gremiensitzungen erfolgen regelmäßig und zeitweise auch ohne Anwesenheit der Geschäftsführung für regelmäßige Feedbackroutine und Reflektion im Gremium.

- **Transparency** – Aufsichtsgremien der Zukunft sind stets transparent: Allumfängliche Transparenz der gelebten Corporate Governance nach innen und außen ist eine Selbstverständlichkeit. Transparenz erfolgt individuell, zeitnah und situationsbezogen sowie nicht in Standardfloskeln.
- **Learning Mindset** – Aufsichtsgremien der Zukunft akzeptieren Life Long Learning: Aufgrund jährlicher Effizienzprüfung durch fremde Dritte sowie persönliche Eigenreflexion werden stets neue Aspekte und Perspektiven erkannt und verstanden. Selbstverständlich sind eine permanente Fort- und Weiterbildung der Gremienmitglieder sowie die Anpassung der Strukturen im Sinne einer Dynamic Governance (sofern erforderlich mit erhöhten Sitzungsfrequenzen und verstärkter Kommunikation; erweiterter Fokus auf Management der Zusatzrisiken und effiziente Analyse von Kontrollprozessen). Ein umfangreiches Onboarding und ein Mentoren-System für neue Gremiumsmitglieder werden zur Routine.

2. DIE ROLLE DES AUFSICHTSRATS-VORSITZENDEN

Von überragender Bedeutung ist die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden, dessen Aufgabe mit keiner anderen Position im Management zu vergleichen ist. Dabei sind seine persönlichen und fachlichen Kompetenzen ausschlaggebend und prägend für das Erreichen sowie Weiterentwickeln einer Good Corporate Governance. An Vorsitzende eines Aufsichtsgremiums wurden schon immer höchste Ansprüche gestellt. Die Literatur ist voll mit Aufzählungen aller möglichen Fähigkeiten und Eigenschaften.

Im Folgenden werden insbesondere diejenigen persönlichen und fachlichen Kompetenzen eines Aufsichtsratsvorsitzenden der Zukunft, dem „Chair of the Future“ (CoF),⁽¹⁾ aufgezeigt, die mE unabdingbar für eine erfolgreiche und

nachhaltige Zukunft des Unternehmens sind. Möglichst viele dieser Wesensmerkmale sollten vorhanden sein, damit die Wirkungsweise des Gesamtremiums effektiver und effizienter wird (Board Effectivness).

2.1. Persönliche Wesensmerkmale

Folgende persönlichen Wesensmerkmale sollten einen Chair of the Future prägen:

- **Personality** – Der Chair of the Future ist eine krisenerfahrene, untadelige und akzeptierte Unternehmerpersönlichkeit mit Haltung und Charakter. Charakter ist dabei wichtiger als Charisma. Ein Gramm Persönlichkeit wiegt mehr als 100 g Fachwissen. Persönlichkeit ist zuallererst ausschlaggebend für die Qualität der Amtsführung und der Beratungsakzeptanz.
- **Leadership** – Der Chair of the Future führt nach dem 4-M-Prinzip (Man muss Menschen mögen) mit Respekt und Offenheit bei sorgfältiger Abwägung, Prüfung und manchmal sogar Trösten. Alle Gremienmitglieder werden mit diplomatischer Fähigkeit zum Ausgleich eventuell divergierender Interessen gleichbehandelt. Es gibt keine zu starke Vorbestimmung durch den Chair of the Future.
- **Independence** – Idealerweise ist der Chair of the Future Vorbild gelebter Unabhängigkeit. Wenn das nicht möglich ist, steht zu mindestens ein Lead Independent Director (siehe SAP und Merck) zur Seite. Unabhängigkeit ist kein Regulativ, sondern Ethos.
- **Integrity** – Der Chair of the Future ist der oberste Chief Reputation Officer mit einer persönlichen Integrität von hohem ethischem Standard und Nulltoleranzpolitik bei ernsthaften Vorfällen. Ehrbarkeit, Glaubwürdigkeit und Integrität sind ihm wichtiger als Image.
- **Courage** – Der Chair of the Future ist mutig und tapfer, auch bei heiklen Entscheidungen (wie zB bei minder performenden Gremien- bzw Vorstandsmitgliedern).
- **Availability** – Der Chair of the Future besitzt umfassende zeitliche Verfügbarkeit und Bereitschaft. Er hat Kenntnis in den modernsten elektronischen/digitalen Aufsichtsratsberichtssystemen und -datenbanken.
- **Emotionale und adaptive Intelligenz** – Der Chair of the Future hat eine hohe Fähigkeit, eigene sowie fremde Gefühle und Perspektiven wahrzunehmen und zu verstehen. Er kann wesentliche Stakeholder beeinflussen.
- **Mindfulness** – Der Chair of the Future ist achtsam und hat Gespür nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Gesellschaft und die aktuellen gesellschaftlichen

(1) Vgl auch beispielhaft die zahlreiche Literatur zum Thema; Ferry, The Chair of the Future (2020) abrufbar unter <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/korn-ferry-chair-of-the-future.pdf> (Zugriff am 20. 2. 2023).

Ansprüche (Raus aus der eigenen Bubble; Bild für das große Ganze).

- **Innovation** – Der Chair of the Future ist neugierig, innovationsfreudig und informationshungrig. Er ist Vordenker statt Nachdenker. Wer sich sein persönliches Scheitern nicht vorstellen kann, hat zu wenig Fantasie.
- **Self-Awareness** – Der Chair of the Future prüft sich selbst und erkennt eigene Schwächen und abnehmende Fähigkeiten. Deshalb ist es seine oberste Aufgabe als Führungskraft, rechtzeitig einen Nachfolger aufzubauen, nicht erst nach Fehlern das Amt zu übertragen bzw niederzulegen.

2.2. Fachliche Wesensmerkmale

Folgende fachlichen Wesensmerkmale sollen einen Chair of the Future prägen:

- **Entrepreneur** – Der Chair of the Future ist ein gremienfahrener Unternehmer mit internationalem Background und eigener Krisenerfahrung zur Beratung und Überwachung/Kontrolle des Unternehmens sowie zur intensiven Befolgung der regulatorischen Vorschriften (Hard Law wie Gesetze; Soft Law wie Kodizes, Global Compact; Own Law wie eigener unternehmerischer Purpose/Wertekanon).
- **Commitment/primus inter pares** – Der Chair of the Future ist Inspirator, Motivator, Kommunikator bzw Orchesterdirigent. Er führt als *primus inter pares* ohne besondere Macht und nur mit seinem Können. Er vereinigt die einzelnen Experten und Fähigkeiten im Gremium zur meisterlichen Gesamtleistung.
- **Agility** – Der Chair of the Future ist ein kompetenter, zügiger und mutiger Entscheider (einschließlich konstruktiver Begründung), insbesondere in schwierigen und kritischen personellen und sachlichen Problemen in einer zunehmend mehrdeutigen Welt von BANI (Brittle, Anxious, Non-linear und Incomprehensible) und VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity).
- **Stewardship** – Der Chair of the Future hat Erfahrung mit allen unternehmensrelevanten Stakeholdern (Kunden, Mitarbeitenden, Lieferanten, Investoren, Aufsichtsbehörden und Regierungen) und bedenkt deren Interessen. Gesellschaft, Regierungen, aber auch Investoren erwarten heute viel mehr von Unternehmen, wenn es um Corporate Citizenship, verantwortungsvolles Handeln und das Vorantreiben positiver Veränderungen in sozialen und ökologischen Fragen geht.
- **Communicator** – Der Chair of the Future besitzt ausgeprägte Fähigkeiten und die Be-

reitschaft zur regelmäßigen Kommunikation nach innen und zur abgestimmter Kommunikation nach außen (allerdings nur mit Investoren und Proxy Advicern).

- **Expert** – Der Chair of the Future ist ein international anerkannter Experte, der als Vorbild regelmäßig Fort- und Weiterbildungen besucht und mit breiten Grundkenntnissen aktueller Probleme ausgestattet ist.

2.3. Wesentliche Trends

Folgende, wesentliche Trends muss der Chair of the Future managen:(2)

- **Technology Accelerated Innovation** – Digitalisierung und technologische Transformation; künstliche Intelligenz; Blockchain.
- **Environment, Climate & Resource Challenges** – Nachhaltigkeit; die ESG-Orientierung wird an Bedeutung stetig zu nehmen (zB Lieferkettensorgfaltsgesetz – dLkSG).
- **Enlarged Risk Management** – sowohl für Financial als auch für Non-Financial Risks; einschließlich Whistleblowing.
- **Talent, Social & Changing Work** – Human Resource (War of Talent, Führungskräfte-mangel, New Work).
- **Business Model, Ecosystem & Globalisation Shift** – Deglobalisierung; geopolitische Veränderungen; Energiekosten; Inflation.
- **Trust, Security & Regulation** – Reputation; Cyber Security; Cyber Resilience; Diversity; neue regulatorische Vorschriften bleiben ein Dauerbrenner.

Abschließend sei erwähnt, dass auch ein einfaches Aufsichtsratsmitglied, „*Simple Board Member*“ (SBM), überdurchschnittliche persönliche und fachliche Kompetenzen besitzen sollte, damit es dem Gesamtgremium mit seinen einzigartigen Talenten und Fähigkeiten einen individuellen Mehrwert liefern kann.

3. ANMERKUNGEN DES AUTORS

Obige Gedanken und Wesensmerkmale entstanden ua während 25 Video-/Livestream-/Podcast-Sendungen für Aufsichtsräte im Jahr 2022. Herausragenden Persönlichkeiten aus der Welt der Corporate Governance teilen in diesem Aufsichtsrats-Talk ihre Erfahrungen, reflektieren aktuelle Entwicklungen und geben Anregungen zur zeitgemäßen Mandatsausübung. Darüber hinaus beleuchten sie spezifische Teilaspekt – insbesondere Entwicklungen bezüglich des Aufsichtsgremiums der Zukunft. Auch im Jahr 2023 finden diese 14-tätigen Video-/Livestream-/Podcast-Sendungen statt. Weitere Information finden Sie unter <https://directorsacademy.de/podcast-fuer-den-aufsichtsrat/>.

(2) Vgl *Engström*, Aufsichtsratsarbeit in der Transformation, Keynote beim FEA Governance Summit „*Aufsichtsräte als Vordenker und Pioniere*“, Frankfurt aM am 23. 6. 2022.