15. Jahrgang / August 2019 / Nr. 4

Aufsichtsrat aktuell

Fachinformation für die verantwortungsvolle Kontrolle und Beratung von Unternehmen und Stiftungen

Das aktuelle Interview

Benedikt Kommenda spricht mit MMag. Dr. Stefan Fida, LL.M.

Rechtsfragen für den Aufsichtsrat

Vergütungspolitik und Vergütungsbericht nach dem AktRÄG 2019 (Teil I)
Warranty & Indemnity-Versicherungen

Praxisfragen rund um den Aufsichtsrat

Aufsichtsrat: Jetzt kommt Bewegung rein! (Teil IV)

Aufsichtsrats-Workshop

Die Harwest AG

Literaturrundschau

Linde
www.lindeverlag.at

Alexander Leonhartsberger/Sophie Natlacen

Die Harwest AG

Praktisches Fallbeispiel mit Lösungsskizze

Den Workshops des 9. Österreichischen Aufsichtsratstages zu öffentlichen, börsenotierten und Familienunternehmen lag die Fallstudie des Unternehmens Harwest AG zugrunde, die auch das Generalthema der Veranstaltung „Erfolgreich bleiben!" widerspiegelte.(1) Im Rahmen einer zweiteiligen Fallbearbeitung soll auf die Funktion des Aufsichtsrats in der Harwest AG eingegangen werden. Der vorliegende erste Teil widmet sich der Zusammensetzung und der Rolle des Aufsichtsrats in der Harwest AG.

Alexander Leonhartsberger, LL.M. (WU) und Sophie Natlacen, LL.M. (WU) sind Universitätsassistenten am Institut für Unternehmensrecht an der Wirtschaftsuniversität Wien.

1. SACHVERHALT

1.1. Ausgangslage

Die Harwest AG mit Sitz in Gratkorn (Steiermark) ist seit Jahrzehnten in der Kunststoffindustrie tätig. Sie war das erste österreichische Unternehmen, das – auf der Grundlage einer Lizenz eines US-amerikanischen Patents – selbst verschiedene Gegenstände aus Kunststoff in Österreich produzierte, insbesondere für die industrielle Verwendung. Das Unternehmen entwickelte eigene Kunststoffe und erhielt dafür über 60 Patente. Fünf davon sind heute noch eine ganz wesentliche Grundlage der Geschäftstätigkeit. Seit drei Monaten hat die Harwest AG mit deutlich sinkenden Auftragszahlen zu kämpfen. Im Unternehmen werden neue Geschäftsmodelle implementiert bzw diskutiert. Die Umsatzrendite sinkt von 13 % auf 9,5 %. Im Jahr 2018 betrug der Umsatz 280 Mio €.

1.2. Die Eigentümer der Harwest AG

Die Harwest AG wird von einem Familiensyndikat geprägt, das die drei Geschwister Bernhard, Erwin und Johanna Harwest vor 17 Jahren anlässlich der Übernahme der Aktien von ihrer Mutter geschlossen haben. Aufgrund interner Verschiebungen und Teilkäufe hält Bernhard (78 Jahre) über seine Bernhard-Privatstiftung 36 %, sein Bruder Erwin (68 Jahre) 27 % und Johanna (64 Jahre) 19 %. 18 % sind im Eigentum des kanadischen Equity-Fonds Maple 3, der zur Finanzierung des Auskaufs der Schwester Helene vor drei Jahren hereingenommen wurde, zumal dieser wegen des gut laufenden Geschäfts betonte, sich nicht einmischen zu wollen. Die wegen der satzungsmäßigen Vinkulierung notwendige Zustimmung der Hauptversammlung wurde erteilt und das Aufgriffsrecht durch die Geschwister nicht ausgeübt. Im Beteiligungsvertrag wird festgehalten, dass Maple 3 ein Aufsichtsratsmandat bekommen würde, sollten bestimmte Unternehmenskennzahlen (Umsatzrendite und EBITDA) deutlich zurückgehen.

1.3. Die Organe der Harwest AG

Im Vorstand sind Robert, der Sohn von Bernhard, und Johanna tätig. Robert (38 Jahre) ist seit zwei Jahren im Vorstand der Harwest AG und hat in Graz an der FH Joanneum Betriebswirtschaft studiert. Johanna hat die Lehre als Kunststofftechnikerin absolviert und war immer in leitenden Positionen im Unternehmen tätig. Seit drei Jahren ist sie im Vorstand (davon ein Jahr überlappend mit ihrem Bruder Erwin). Erwin hat spät geheiratet, seine Kinder sind 10 und 12 Jahre alt. Sie haben noch keinen konkreten Berufswunsch. Die beiden Vorstandsmitglieder agieren – einmal besser, einmal schlechter – als Doppelspitze, da der Aufsichtsrat – auch im Lichte der Familiensituation – nicht bereit war bzw ist, die Funktion des Vorsitzenden zu vergeben.

Der Aufsichtsrat ist durch ein eingefahrenes System der drei Familienstämme gekennzeichnet. Bernhard und Erwin haben nach dem Syndikatsvertrag das Recht, jeweils zwei Aufsichtsratsmitglieder zu nominieren. Bernhard schied vor zwei Jahren aus dem Aufsichtsrat und Erwin aus dem Vorstand aus. Johanna hat ein Nominierungsrecht für ein Aufsichtsratsmitglied. Derzeit sind fünf Kapitalvertreter und drei Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Der Equity-Fonds verzichtet auf sein – im Beteiligungsvertrag – zugesagtes Mandat, solange die Umsatzrendite über 9 % liegt. Als Gast nimmt zeitweise (einmal im Halbjahr bei seiner Europatour) Pierre, ein Vice Director des kanadischen Fonds (entspricht in etwa einem leitenden Angestellten mit Prokura) an der Aufsichtsratssitzung teil.

Der 57-jährige Simon, Werkstofftechniker und Absolvent der Montanuniversität Le-

(1) Siehe dazu *Natlacen*, Tagungsbericht zum 9. Österreichischen Aufsichtsratstag, Aufsichtsrat aktuell 2/2019, 24.

oben, sitzt gemeinsam mit dem 62-jährigen auf Wasserrecht und anliegende Bereiche spezialisierten Rechtsanwalt Thomas für Bernhard im Aufsichtsrat der Harwest AG. Thomas wurde vom Aufsichtsrat zum Vorsitzenden gewählt. Bis vor drei Monaten war Simon noch Mitglied des damals dreiköpfigen Vorstands. Er wechselte als alleiniger Geschäftsführer in die Chefetage eines großen Kunden. Der 59-jährige Jurist Lukas wurde von Erwin für den Aufsichtsrat nominiert. Lukas leitet die dreiköpfige Rechtsabteilung eines großen Metallmaschinenherstellers. Seine Mandatierung beruht auf langjähriger gemeinsamer Ausübung des Eisstocksports im Mannschaftsschießen (dreimal steirischer Meister, zweimal österreichischer Vizemeister). Der 60-jährige Markus sitzt auch auf Erwins Ticket im Aufsichtsrat. Er ist seit zwei Jahren bei der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO) mit Sitz in Rom tätig. Vorher war er in einem französischen Lebensmittelkonzern beschäftigt. Erwins und Markus‘ Kinder gehen schon seit der Vorschule in die gleiche Klasse in Graz. Johanna hat ihre angeheiratete Cousine, die Controllerin Constanze (55 Jahre), für den Aufsichtsrat nominiert.

1.4. Die Geschäftstätigkeit der Harwest AG

1.4.1. Kunststoff

Das Unternehmen ist seit über 40 Jahren tätig und baut seine gesamte Geschäftstätigkeit um den Kunststoff auf. Rund 75 % des Umsatzes werden in der Sparte Kunststoffproduktion generiert. Ein wesentlicher Umsatzbringer der Jahre 2000 bis 2008 war der Coup, die Eventgastronomie komplett von dem aufwendigen Porzellan- und Chrombesteckservice auf das einfache und doch edel ausschauende Einmal-Kunststoffequipment umzustellen.

Ein immer wichtigeres Geschäftsfeld der letzten Jahre wurde die Einführung von Kunststoffproduktionsstraßen, das heißt, der Kunststoff wurde erst direkt am Produkt, das er einhüllt oder umschließt, in Form gebracht. Die Lieferkette wurde beseitigt und zum Produkt verlagert (Inhouse-Produktion).

Gleichzeitig wird seit rund eineinhalb Jahren gemeinsam mit zwei Unternehmen, nämlich einerseits aus dem Verpackungs- sowie andererseits aus dem Maschinenzulieferbereich, ein Forschungsprojekt zu Polyethylenfuranoat (PEF) durchgeführt. PEF ist – vereinfacht gesagt – ein biobasiertes Polymer und soll mittelfristig die PET-Kunststoffe (Polyethylenterephthalate) ablösen. PEF wird aus pflanzlichen Rohstoffen (zB Forstabfall) hergestellt und ist zu 100 % recycelbar. PEF-Flaschen sind nicht nur leichter, sondern auch stabiler als PET-Flaschen. PEF hat sich bislang nur deshalb noch nicht am Markt durchgesetzt, weil die Produktion im Vergleich zu PET zeit- und energieintensiver ist. Die Fortschritte sind aber durchaus vielversprechend. Der Vorstand geht von einer probeweisen Einsetzbarkeit noch im vierten Quartal aus. Die Kosten der Erprobung betrugen bislang 5,8 Mio €.

Bereits in der zweiten Schleife eines Probebetriebs kauft die Harwest AG den einmal verkauften Kunststoff nach seinem kurzen Lebenszyklus wieder zurück, um ihn – salopp gesprochen – aufgepeppelt neuerlich in den Verwendungskreislauf zu bringen. Dafür sieht sie nunmehr eine neue Möglichkeit. Das Material wird durch Zufuhr von Wasserstoff geradezu blitzartig erhitzt, erneuert und geformt.

1.4.2. Abfallrückholsystem und Verwertung der Informationen

Die Harwest AG praktiziert seit einigen Jahren erfolgreich ein Abfallrückholsystem. Mithilfe der Technologieerfahrung aus der Produktion konnten die Werkstofftechniker gemeinsam mit einem Elektrochemiker des Unternehmens ihr Know-how bündeln. Auf der Grundlage eines relativ simpel gestalteten Sensors, den sie ursprünglich für die Qualitätskontrolle verwendeten und weiterentwickelten, sind sie nunmehr dabei, die Stofferkennung und die darauffolgende Sammlung deutlich zu intensivieren. Dadurch wird das Auffinden und Splitten der zum Teil wertvollen Werk- und Rohstoffe für die nächste Runde ermöglicht. Seit zweieinhalb Jahren wird der Prüfsensor in bedachtsam ausgewählten Probegebieten verwendet. Dabei sind bereits Erfahrungen im Grazer Stadtteil Wetzelsdorf sowie in zwei Marktgemeinden (Pitten in Niederösterreich und St. Ruprecht an der Raab in der Steiermark) gesammelt worden. Für die grundlegende Weiterentwicklung (Remote Application) dieser Technologie mit zielsicherer Erkennung und Trennung ist aber noch mit einigem Investitionsaufwand zu rechnen. Völlig unterschätzt wurde dabei vor allem die Notwendigkeit der Datenübertragung und Speicherung aus dem Sensor, der bisher nur an Ort und Stelle und für den Augenblick eingesetzt wurde.

Um die zu erwartenden Kosten einzufangen, schlägt Robert vor, die durch die neue Technologie – gleichsam nebenher – gewonnenen Daten aus der Abfallsammlung nicht nur für die Materialauffindung und -zuordnung zu verwenden, sondern sie auch anderweitig einzusetzen. Zunächst denkt er an die Optimierung der Sammelstrecken (Erkennen der Füllmenge der Müllcontainer, Vorsortierung nach Sammelwegen etc).

Das Auffinden und Splitten der zum Teil wertvollen Werk- und Rohstoffe für die nächste Runde zu ermöglichen, sind sie nunmehr dabei, die Stofferkennung und die darauffolgende Sammlung deutlich zu intensivieren.

Er hat aber noch einen ganz anderen Gedanken, nämlich die Überlegung, die weggeworfenen Gegenstände und Materialien mit den wegwerfenden Personen zu verbinden und damit zu individualisieren. Dadurch könnte wohl nicht nur das Wegwerf-, sondern davor das Gebrauchs- oder Verbrauchs- und damit auch das Kaufverhalten der Wegwerfer erschlossen werden. Diese Informationen sind dann aber nicht nur für die Plastiksammeltätigkeit, sondern auch für die vordere Seite des Unternehmens, nämlich die Plastikproduktion, interessant und könnten auch dort eingesetzt werden.*(2)* Johanna findet das ziemlich cool, weil jetzt mit und über Plastik endlich etwas wirklich Neues gelingen könnte. Allenfalls könnte man auch überlegen, diese Erkenntnisse auf einer Karte aufzutragen und gleichsam einen abstrakten Verwendungs- und Präferenzkataster zu erstellen und in Flächeneinheiten je nach Quadratkilometer oder Hektar zu verkaufen. Dies könnte dann für Zusteller, aber auch vor allem für die Lebensmittel- und Gebrauchsartikelindustrie ein interessantes Tool und eine Verkaufshilfe sein. Robert meint, dieser Bereich könnte ein neuer sicherer Zulieferer eines spürbaren Erlösstroms sein, weil die Umsätze aus dem Präferenzkataster-Flächenverkauf rasch deutlich höher sein werden als die durch das Recycling generierten Umsätze. Tatsächlich haben die Techniker bereits die Vertriebsabteilung direkt kontaktiert und für sechs Hauptsammelstraßen eine derartige Einfachkartierung erstellt.

Johanna möchte mit diesen Überlegungen und Plänen möglichst rasch in den Aufsichtsrat gehen. Robert will umgekehrt dem Aufsichtsrat erst eine Vollzugs- und Erfolgsmeldung geben. Den Forschungsetat will er aus dem Wasserstoffprojekt abzwacken und umschichten und dort einfach länger entwickeln. Johanna überlegt auch, ob die aktuellen Beschäftigten der Harwest AG diese neue Tätigkeit gut bewältigen werden, insbesondere ob die Müllsammler wirklich zu wissensbasierten Präferenzkartografen werden können. Ihr ist sichtlich der Gedanke an den Beschäftigtenumbau nicht angenehm, wenngleich dies natürlich der Job eines Vorstands ist.

1.4.3. Smarte Mülltonnen

Johanna will den Aufsichtsrat ohnehin auch in einer anderen Frage befassen. Um der teilweise schlechten Zahlungsmoral der Großkunden der Harwest AG Herr zu werden, sollen effizientere Maßnahmen ergriffen werden. Bisher wurden die Betriebe gemahnt und ein Nichtausleeren der Container wurde angedroht. Künftig sollten die Container aber überhaupt von den Müllsammlern versperrt werden. Eine Idee wäre es, die Container noch mit einem Schließmedium zu versehen und bei fehlender Zahlung nicht mehr öffnen zu lassen. Diese Überlegung greift nur bei Einzelkunden, nicht bei Kommunen, da dort die Abrechnung überwiegend völlig anders organisiert ist. Das Projekt läuft unter „Verbesserung Claim-Management Großkunden".

1.5. Die Aufsichtsratssitzung

1.5.1. Vorbereitung

Johanna lässt dem Aufsichtsratsvorsitzenden Thomas noch am selben Tag per E-Mail 10 PowerPoint-Folien über die beiden Vorhaben (Präferenzkataster und Großkunden-Claim-Management) zukommen. Telefonisch konnte sie ihn an diesem Tag nicht erreichen. Sie spricht sich zuvor mit Robert nicht ab, da dieser die geplanten Maßnahmen dem Aufsichtsrat ja noch überhaupt nicht vorlegen möchte.

Thomas beruft die ohnehin tourlich geplante Aufsichtsratssitzung für den laut Geschäftsordnung nächstmöglichen Termin (in zwei Wochen) ein und setzt die beiden Themen unter „Neue Projekte" zusätzlich zu den Regularien auf die Tagesordnung.

Zwei Tage nach Versand der Einladungen für die Aufsichtsratssitzung wird eine Pressemitteilung der Europäischen Kommission veröffentlicht: Dabei wird ein Entwurf einer neuen EU-Richtlinie vorgestellt. Diese sieht – vereinfacht gesagt – ein generelles Plastikverbot für Verpackungen von Lebensmittel vor. Die österreichische Bundesregierung will sich in Sachen Umweltschutz als Vorreiter präsentieren und kündigt ein Plastikverbot bereits vor Verabschiedung der EU-Richtlinie an.

1.5.2. Sitzung

Bereits beim üblichen gemeinsamen Mittagessen vor der Aufsichtsratssitzung und auch während der Sitzung (der Vorstand ist die gesamte Zeit anwesend) wird ziemlich unstrukturiert diskutiert. Primär beschäftigen den Aufsichtsrat die EU- und Regierungspläne, was dem Vorstand sehr recht ist und der diese Fragen auch sehr breit ausrollt.

Für Diskussionsstoff sorgen zunächst die Ankündigungen der EU und der österreichischen Regierung, Kunststoffverpackungen für Lebensmittel zu verbieten. Noch ist unklar, welche Polymere tatsächlich davon betroffen sein sollten.

---

(2) Siehe Interview mit *Hans Roth*, Junge sind Müllsammel-Muffel, Kurier vom 24. 7. 2019, S 11.

Gleich zu Beginn meint Thomas, dass der Flächenkataster über das Abfallsammelverhalten mit den Kundenpräferenzen schon recht spektakulär und wohl noch nicht so ganz ausgegoren sei. Er jedenfalls könne ihn noch nicht ganz verstehen. Außerdem ergebe sich unter Umständen ein Thema mit diesem Datenschutz. Zunächst interessiere ihn das wirtschaftliche Potenzial, sodann die rechtliche Komponente. Es seien ohnehin mehrere rechtlich bewanderte Mitglieder im Gremium, die dies nun für den Aufsichtsrat beurteilen könnten. Bisher ist Datenschutz bei der Harwest AG nur hinsichtlich der Daten von Arbeitnehmern ein Thema gewesen. Weitaus weniger Erfahrung und Know-how hat die Harwest AG mit Kundendaten. Lukas schlägt vor, die neuen Aktivitäten in eine Tochtergesellschaft zu packen, um dort das Know-how zusammenzuführen und Risiken zu bündeln. Markus erzählt anekdotisch von einer ungeordneten Weitergabe von geclusterten Fördernehmern der FAO im letzten Jahr, was für die Organisation doch recht unangenehm gewesen sei, da etliche Personen in den betroffenen Ländern in den Medien gestanden seien. Da die Aufsichtsratssitzung nur für drei Stunden angesetzt wurde und einige Mitglieder zeitlich nach hinten begrenzt sind, wird das Thema nach einer Stunde abrupt beendet und die Sitzung geschlossen.

1.6. Das Verhalten des Aufsichtsratsmitglieds Lukas

Lukas' Sohn Lorenz ist nach seinem Mathematikstudium an der Universität Innsbruck in einem kleinen Unternehmen in Salzburg (Touristik-Strom-GmbH) tätig und hält im Rahmen eines Mitarbeiterbeteiligungsprogramms auch einen anwachsenden Geschäftsanteil. Das Unternehmen beschäftigt sich mit der Erfassung und Sammlung von Verhaltensdaten der Sommer- und Wintertouristen in bestimmten Ballungsgemeinden in Salzburg. Mit einigen gut eingesetzten Algorithmen wurden schon mehrere wirkmächtige Steuerungstools an Freizeitparks, Schigebiete und Kulturanbieter verkauft. So will die Touristik-Strom-GmbH groß in das Geschäft des Touristenlenkens kommen. Lukas erzählt Lorenz von den krausen und aus seiner Sicht überhaupt nicht stimmigen Überlegungen aus der Harwest AG, vor allem deshalb, weil er sich überfordert fühlt und die Idee einmal verstehen und sich das von dem jungen Mathematiker erklären lassen will. Lorenz erkennt das Potenzial sofort, erklärt seinem Vater die Zusammenhänge, meint aber zugleich, dass dies für die Harwest AG wohl nicht so passe. Bereits am nächsten Tag bespricht Lorenz mit der Geschäftsleitung der Touristik-Strom-GmbH Möglichkeiten und Strategien, um an diese Gelegenheit heranzukommen und dieses Erkenntnistool selbst zu entwickeln und entsprechend zu applizieren. Lukas setzt sich aufgrund dieses Gesprächs im Aufsichtsrat gegen jede Fortentwicklung des Präferenzflächenkatasters ein und überzeugt auch Markus, dass dies nichts für alte Unternehmen sei, sondern eher etwas für junge Unternehmen wie die Touristik-Strom-GmbH in Salzburg.

1.7. Die Syndikatsversammlung

In der schon länger geplanten Versammlung der Syndikatsmitglieder, die sich vor allem der Zusammensetzung des Vorstands seit dem Ausscheiden von Simon widmen soll, wird indes über die Zusammensetzung des Aufsichtsrats diskutiert. Die letzten acht Jahre waren nicht unharmonisch und mit Ausnahme des Zugangs von Simon fand kein Wechsel statt. Erwin findet ganz generell, dass sie alle zu schnell gemeinsam alt geworden seien und schlägt, nachdem ihm Lukas einmal seinen Sohn Lorenz vorgestellt hat, vor, dass mindestens zwei Aufsichtsratsmitglieder zum Zeitpunkt der Bestellung unter 32 Jahre alt sein sollen. Er meint, eine U32-Quote würde dem Unternehmen – gerade auch als Signal für neue Arbeitnehmer – guttun. Grundsätzlich finden alle diese Idee bedenkenswert. Keine Einigkeit besteht aber zwischen den Geschwistern hinsichtlich der Frage, welche Aufsichtsratsmitglieder Platz für die neue Generation machen sollen. Die aktuellen Aufsichtsratsmandate laufen noch zwischen zwei und vier Jahren.

Johanna sieht beide Vorschläge positiv und will die Gelegenheit nutzen, ihren Einfluss im Aufsichtsrat abzusichern. Dazu sucht sie das Gespräch mit dem kanadischen Fonds. Johanna schlägt den Vertretern des Equity-Fonds vor, gemeinsame Sache zu machen und sich auf ein zusätzliches Aufsichtsratsmitglied zu verständigen.

1.8. Der kanadische Investor

Pierre, der Vice Director des Fonds, findet die Katasterflächendiskussion allerdings reichlich bizarr sowie weit von der Kunststoffproduktion entfernt und regt bei der Leitung des Fonds an, die Beteiligung an der Harwest AG abzustoßen. Das Unternehmen bewege sich völlig aus dem ursprünglichen Geschäftsfeld weg und dies stehe nicht mehr mit der Ausrichtung des Fonds in Einklang. Daher empfiehlt er das Gespräch mit den Gesellschaftern.

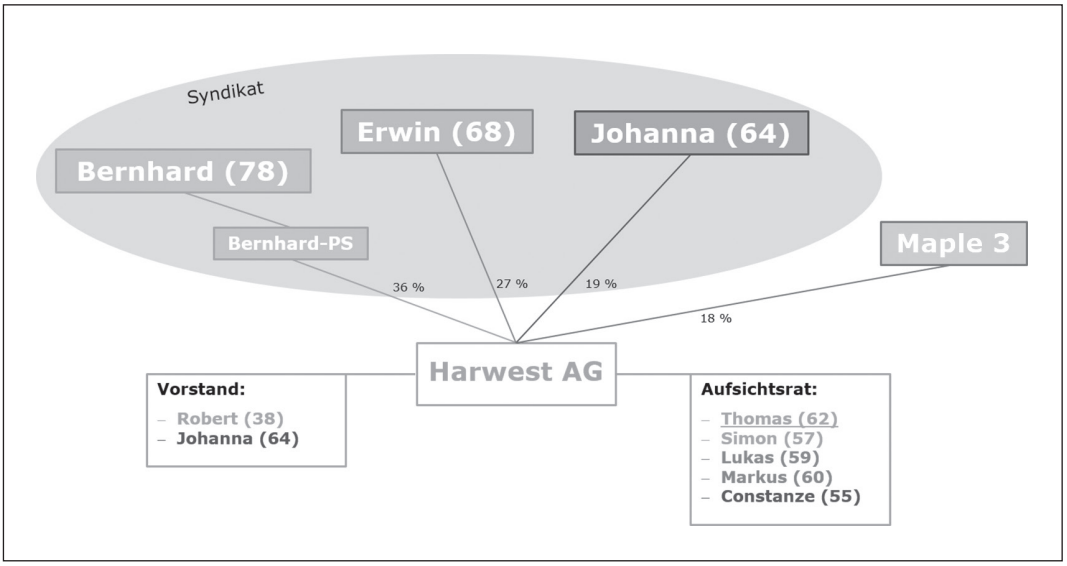

Abbildung 1

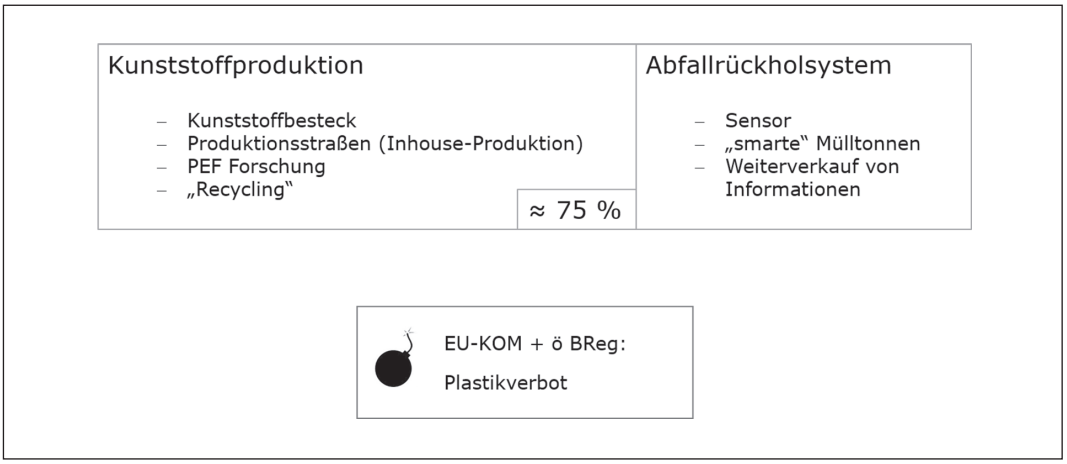

Abbildung 2

2. LÖSUNGSSKIZZE

2.1. Zusammensetzung des Aufsichtsrats in der Harwest AG

2.1.1. Alter

Der Aufsichtsrat der Harwest AG weist mit seinen 55- bis 62-jährigen Mitgliedern keine diverse Altersstruktur auf. Das Alter der fünf Aufsichtsratsmitglieder liegt innerhalb einer Bandbreite von bloß sieben Jahren. Bei einem Durchschnittsalter von 58,6 Jahren sind die Mitglieder des Aufsichtsrats – zumindest auf den ersten Blick – eher auf der älteren Seite. Gleichzeitig kommen große Herausforderungen (insbesondere in der Form von neuen Geschäftsmodellen) auf die Harwest AG zu. Hier können die derzeitigen Aufsichtsratsmitglieder jedenfalls mit ihrer langjährigen Erfahrung und Expertise punkten. Ein neuer Blickwinkel auf die Zukunft der Harwest AG gestaltet sich aufgrund dieser Altersstruktur schwieriger.

Auch Erwin (27%iger Eigentümer) sieht diese Entwicklung und schlägt daher eine U32-Quote vor. Konkret sollen mindestens zwei Aufsichtsratsmitglieder, also knapp die Hälfte der Mitglieder, zum Zeitpunkt ihrer Bestellung jünger als 32 Jahre alt sein. Eine solche Quote kann ein geeignetes Instrument sein, um sowohl die Altersdiversität zu stärken als auch den Aufsichtsrat der Harwest AG insgesamt zu verjüngen. Der Aufsichtsrat der Harwest AG kann so ganz anders aufgestellt werden. Junge, qualifizierte Aufsichtsratsmitglieder haben einen anderen Bezug zu aktuellen Themen (wie zB der Digitalisierung). Vielfach weisen die zukünftigen Mitglieder möglicherweise neue Qualifikationen auf. In Verbindung mit den älteren und erfahreneren Aufsichtsratsmitgliedern kann sich so ein Gremium zusammenfinden, das dem Vorstand in den aktuellen Fragen (wie insbesondere der Neuorientierung der Harwest AG) mit einer differenzierten Expertise zur Seite steht. Genau aus diesem Grund spricht auch § 87 Abs 2a AktG – für alle Unternehmen – die Altersdiversität an.

Alternativ könnte über eine Altershöchstgrenze nachgedacht werden, um eine Überalterung des Aufsichtsrats der Harwest AG zu vermeiden. Eine solche Regelung könnte beispielsweise vorsehen, dass Aufsichtsratsmitglieder generell mit Ende des 79. Lebensjahres aus dem Gremium ausscheiden müssen. Andererseits könnte vorgesehen werden, dass nur ein Mitglied älter als 80 Jahre sein darf (Quotenregelung). Hier könnte im Falle der Harwest AG allerdings ein Konfliktpotenzial gegeben sein, da es mehrere, relativ ähnlich alte Aufsichtsratsmitglieder gibt. Zu bedenken ist allerdings, dass Altersgrenzen ihre Hausse vor ein paar Jahren erlebt haben und wieder aus etlichen Geschäftsordnungen gestrichen wurden, da sie sehr pauschalierend sind.

Im Allgemeinen sollten die entsprechenden Quoten und allfällige sonstige Regelungen betreffend das Alter der Aufsichtsratsmitglieder am besten in die Satzung der Harwest AG aufgenommen werden. Strittig ist, ob eine Regelung, die das automatische Ausscheiden bei Erreichen eines bestimmten Alters vorsieht, auch in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats zulässig und wirksam wäre, da dies im Hinblick auf die Kompetenzverteilung in der AG bedenklich ist. Schließlich ist die Hauptversammlung für die Bestellung und die Abberufung der Aufsichtsratsmitglieder zuständig.*(3)* Daher ist eine Quote, die sich ausschließlich in der Geschäftsordnung und nicht in der Satzung wiederfindet, für die Harwest AG nicht zu empfehlen.

Die drei Geschwister Erwin, Bernhard und Johanna sind sich einig, dass der Aufsichtsrat der Harwest AG verjüngt werden soll. Uneinigkeit herrscht lediglich darüber, welches Aufsichtsratsmitglied einem jüngeren Mitglied weichen soll. Keiner möchte in seiner Entscheidungsfreiheit eingeschränkt werden und so möglicherweise auf Einflussmöglichkeiten verzichten müssen. Die U32-Quote könnte hier als Anstoß fungieren und die Geschwister zum Handeln anregen. Gerade in Familienunternehmen gibt es viele Konfliktmöglichkeiten, weshalb von einer Neubesetzung möglicherweise Abstand genommen wird. In einem solchen Fall könnte eine rechtzeitig festgelegte Quote daher eine sinnvolle Maßnahme sein, um die Geschwister frühzeitig anzuregen, nach geeigneten und gut qualifizierten jungen Kandidaten für den Aufsichtsrat der Harwest AG Ausschau zu halten.

2.1.2. Kompetenz

Das Geschäftsfeld der Harwest AG ist die Kunststoffindustrie. In diesem Bereich ist sie aufgrund der eigenen Entwicklung von Kunststoffen und den daraus resultierenden Patenten führend tätig. Außerdem hat die Harwest AG ihr Geschäftsfeld stetig weiterentwickelt und auf die Zukunft ausgerichtet, indem Kunststoffproduktionsstraßen eingeführt wurden, PEF-Forschung betrieben wurde sowie ein Abfallrückholsystem und die damit einhergehende Wiederverwertung von Kunststoffen aufgebaut wurden. Im Aufsichtsrat der Harwest AG sitzen ein (Werkstoff-)Techniker, zwei Juristen (ein auf Wasserrecht spezialisierter Anwalt und ein Leiter der Rechtsabteilung eines Metallmaschinenunternehmens), ein Mitarbeiter der FAO sowie eine Controllerin. Somit ist im Aufsichtsrat der Harwest AG Expertise in den Bereichen Technik, Lebensmittel, Recht und Betriebswirtschaft vertreten.

Simon als ehemaliges Vorstandsmitglied bringt zudem Expertise aus dem Unternehmen selbst mit. Dies ist zum einen von Vorteil, da er die Harwest AG aufgrund seiner Leitungstätigkeit sehr gut kennt. Dennoch ist Simons Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat nicht unproblematisch. § 86 Abs 4 Z 2 AktG beschränkt diese Vorgehensweise für börsenotierte Gesellschaften. Da die Harwest AG nicht börsenotiert ist, ist die Wahl Simons in den Aufsichtsrat rechtlich in Ordnung. Die Gefahr der Selbstüberwachung seiner vergangenen Vorstandstätigkeit bleibt natürlich aufrecht. Im Falle der Harwest AG kann die Bestellung Simons dennoch sinnvoll sein, da er als einziges Aufsichtsratsmitglied die Harwest AG und ihren täglichen Betrieb wirklich gut kennt und so einige wichtige Denkanstöße im Aufsichtsrat einbringen kann.

Aufgrund der Umsatzerlöse von 280 Mio € im Vorjahr ist die Harwest AG (unter Annahme einer entsprechend hohen Bilanzsumme oder Anzahl an Arbeitnehmern) eine fünffach große Gesellschaft gemäß § 92 Abs 4a AktG iVm § 221 UGB und daher zur Einrichtung eines Prüfungsausschusses verpflichtet. Diesem Ausschuss muss ein Finanzexperte angehören, wobei im Falle der Harwest AG nur Constanze als Controllerin für diese Funktion infrage kommt, wenn sie in einer leitenden Stellung im Controlling tätig ist oder war.*(4)*

Die Aufsichtsratsmitglieder der Harwest AG bringen somit aufgrund ihrer Schwerpunkte, aber auch aufgrund ihrer Tätigkeiten in divers-

---

(3) Siehe dazu bereits *F. Ebner/Leonhartsberger/Natlacen*, Die Lengenfels AG reloaded: Neue Chancen, Aufsichtsrat aktuell 3/2018, 24 (29).

(4) *Schimka* in *Kalss/Kunz*, Handbuch für den Aufsichtsrat[2] (2016) § 29 Rz 81.

en Unternehmen und Organisationen ein hohes Maß an Expertise mit. Fraglich ist aber, ob die Harwest AG auch von dieser Expertise profitieren kann. Dies scheint mit Blick auf die beschriebene Aufsichtsratssitzung zweifelhaft. Es sieht so aus, als wäre der Aufsichtsrat mit den Themen der Harwest AG überfordert. Die Diskussion erfolgt unstrukturiert und unvollständig. Lediglich die Weitergabe der Informationen über das Abfallverhalten und die Pläne der Europäischen Kommission und der österreichischen Bundesregierung über ein Plastikverbot werden angesprochen. Andere wichtige Themen, die das Unternehmen derzeit beschäftigen (PEF-Forschung, Recycling und mögliche Umstrukturierung, smarte Mülltonnen) werden schlicht nicht behandelt.

Beim Verkauf der Informationen zum Abfallverhalten sieht das Gremium zwar einen potenziellen Konflikt mit dem Datenschutzrecht, wirkliche Erfahrung oder sonstige Expertise kann allerdings kein Aufsichtsratsmitglied vorweisen und wird auch nicht dokumentiert. Markus erzählt lediglich, dass der Umgang mit datenschutzrechtlichen Problemen nicht einfach sei. Lukas' Lösung der Verschiebung des Problems in eine Tochtergesellschaft ist auch kein sinnvoller Vorschlag, da das Risiko so lediglich verlagert wird und die Verantwortlichkeit der Harwest AG weiter besteht. Die Problematik eines österreich- bzw EU-weiten Plastikverbots wird zwar diskutiert, Lösungsvorschläge oder Handlungsanleitungen für die Harwest AG ergeben sich aber nicht.

Obwohl die Mitglieder des Aufsichtsrats der Harwest AG fachlich qualifiziert sind, fehlt ihnen dennoch die Kompetenz bzw Expertise (möglicherweise auch die Motivation), sich mit den Zukunftsthemen des Unternehmens auseinanderzusetzen. Das entscheidende Manko liegt wohl im Fehlen der Kombination der beiden Bereiche und im Erkennen und Evaluieren neuer Chancen und neuer Risiken. Dies ist für die Harwest AG allerdings von besonderer Bedeutung, da das Unternehmen zwar nach wie vor gut läuft, die Umsatzrendite aber sinkt und daher auch der Aufsichtsrat gefragt ist, den nachhaltigen Erfolg der Harwest AG zu sichern. Die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder bringen für sich zwar jeweils ein gewisses Know-how ein, in seiner Gesamtheit schafft es das Gremium aber nicht, die vorhandenen Kompetenzen zu bündeln und sinnvoll einzusetzen.

Die Schwäche des Aufsichtsrats bzw seiner einzelnen Mitglieder lässt sich auch daran erkennen, dass die Behandlung der Themen in der Aufsichtsratssitzung unstrukturiert und chaotisch erfolgt. Außerdem endet die Sitzung abrupt nach drei Stunden. Eine klare und vollständige Abarbeitung der Tagesordnungspunkte scheint es nicht zu geben. Auch hinsichtlich der Organisation fehlt dem Aufsichtsrat der Harwest AG somit die Kompetenz.

2.1.3. Frauen und Männer im Aufsichtsrat

Ebenso wenig wie eine Diversität im Hinblick auf das Alter der Aufsichtsratsmitglieder weist der Aufsichtsrat eine Geschlechterdiversität auf. Die Controllerin Constanze ist das einzige weibliche Mitglied im fünfköpfigen Aufsichtsrat der Harwest AG. Somit sind derzeit vier Männer und eine Frau im Aufsichtsrat der Harwest AG vertreten. Wie bei der U32-Quote könnte die Einführung einer Geschlechterquote den notwendigen Anreiz für eine diversere Besetzung der Aufsichtsratsmitglieder durch die Hauptversammlung und dadurch eine optimale Aufstellung des Aufsichtsrats der Harwest AG sein.*(5)*

2.2. Rolle des Aufsichtsrats in der Harwest AG

2.2.1. Der Aufsichtsrat als Treiber, Bremser oder Begleiter?

Es stellt sich in der Harwest AG die Frage, welche Rolle der Aufsichtsrat spielen soll bzw muss. Gerade in Anbetracht der sinkenden, aber dennoch stattlichen Umsatzrendite, der sich wandelnden Geschäftsfelder und Herausforderungen (wie etwa ein generelles Plastikverbot) muss die Rolle des Aufsichtsrats eine aktive sein. Zum einen muss der Aufsichtsrat dem Vorstandsduo Robert und Johanna beratend zur Seite stehen und sich mit ihren Vorschlägen (wie dem Verkauf der Informationen über das Abfallverhalten von Haushalten) kritisch auseinandersetzen. Der Aufsichtsrat hat den Vorstand jedenfalls über die (datenschutzrechtlichen) Gefahren dieser Maßnahme aufzuklären und gegebenenfalls seine Zustimmung zu versagen. In der Situation der Harwest AG ist insbesondere eine intensivere Beschäftigung mit der Geschäftstätigkeit des Unternehmens gefragt. Auch vom Aufsichtsrat selbst könnten Lösungsvorschläge präsentiert werden. Der Vorstand der Harwest AG hat die Herausforderungen der Zukunft durchaus erkannt und braucht, um seine Visionen umzusetzen, sowohl einen begleitenden als auch – je nach Vorschlag des Vorstands – einen bremsenden (insbesondere bei den da-

(5) Zur Geschlechterquote ab dem sechsten Aufsichtsratsmitglied siehe Punkt 2.2.3.

tenschutzrechtlichen und ethischen Bedenken beim Verkauf der Präferenzkataster des Entsorgungsverhaltens) sowie teilweise einen treibenden (Geschäftschancen sollen nicht durch Konkurrenz wahrgenommen werden, PEF-Forschung) Aufsichtsrat.

Der Aufsichtsrat der Harwest AG muss somit seine bisherige passive Rolle überdenken und eine stärkere und präsentere Rolle als bisher einnehmen. Dazu gehören auch strukturierte und gut organisierte Aufsichtsratssitzungen sowie der Wille, sich mit den Themen der Harwest AG auch tatsächlich auseinandersetzen zu wollen. Möglicherweise müssen dazu die Intervalle zwischen den Aufsichtsratssitzungen temporär verkürzt werden. Wenn die Aufsichtsratsmitglieder mit einzelnen Punkten (etwa dem Datenschutzrecht) überfordert sind, dann müssen sie externe Expertise einholen.

2.2.2. Personalkompetenz des Aufsichtsrats

Der Vorstand der Harwest AG ist derzeit zweiköpfig und besteht aus den Mitgliedern Johanna und Robert. Bis vor drei Monaten, als Simon vom Vorstand in den Aufsichtsrat wechselte, war der Vorstand noch dreiköpfig. Die Funktion des Vorstandsvorsitzenden wurde vom Aufsichtsrat aufgrund der familieninternen Situation nicht vergeben. Robert, der Visionär mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund, und die Technikerin Johanna agieren nicht gemeinsam. So sind sich die beiden etwa nicht einig, ob der Aufsichtsrat in der Angelegenheit der Präferenzkataster befasst werden soll, weswegen Johanna dies im Alleingang tut. Robert hält wenig davon, den Aufsichtsrat sogleich einzubeziehen, sondern möchte erst mit einer Erfolgsmeldung an ihn herantreten. Dadurch könnte der Aufsichtsrat vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Hier zeigt sich ein Leitungsdefizit im Vorstand. Eine Verbesserung könnte durch die Erhöhung der Mitgliederzahl im Vorstand und durch die Besetzung der Position des Vorstandsvorsitzenden erreicht werden. Wie auch der Aufsichtsrat ist der Vorstand grundsätzlich gut qualifiziert und scheint das Unternehmen auch in Zukunft auf gute Beine zu stellen. Dennoch leidet die Führung der Harwest AG unter der unbefriedigenden Ausgestaltung des Vorstands. Hier sind erneut die Aufsichtsratsmitglieder gefragt, zu handeln und – auch wenn es familienintern schwierig sein mag – durch die Bestellung eines weiteren Vorstandsmitglieds und die Ernennung eines Vorstandsvorsitzenden eine arbeitsfähige Grundlage für das Management der Harwest AG zu schaffen.

2.2.3. Positionierung der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder sowie der drei Familienstämme

Die Geschwister Bernhard, Erwin und Johanna stehen einer Neubesetzung mit jüngeren Aufsichtsratsmitgliedern positiv gegenüber. Nachdem die bestehenden Mandate allerdings erst in einigen Jahren auslaufen, müssen derzeitige Aufsichtsratsmitglieder abberufen werden. Die Geschwister werden sich – in der Syndikatsversammlung – abstimmen müssen, welche Aufsichtsratsmitglieder neu besetzt werden sollen. Dabei sind die bestehende Expertise und natürlich auch die Geschlechterdiversität zu berücksichtigen.*(6)*

Weiters steht nach dem Gespräch von Johanna mit dem kanadischen Fonds Maple 3 ein zusätzliches Aufsichtsratsmitglied im Raum. Kommt ein zusätzliches sechstes Mitglied in den Aufsichtsrat der Harwest AG, muss kein weiterer Arbeitnehmervertreter entsendet werden. Beschäftigt die Harwest AG aber dauernd mehr als 1.000 Mitarbeiter und sind davon mindestens 20 % Männer bzw Frauen, müssen dem Aufsichtsrat der Harwest AG gemäß § 86 Abs 7 AktG mindestens 30 %, also zwei Männer bzw Frauen angehören. Da im Aufsichtsrat der Harwest AG bereits vier Männer sitzen, muss möglicherweise eine Frau als sechstes Mitglied bestellt werden, was aufgrund der gewünschten diverseren Besetzung des Aufsichtsrats generell anzuraten ist.*(7)*

Die Positionierung der einzelnen Geschwister wird maßgeblich über die Neubesetzung der Aufsichtsmitglieder aufgrund der U32-Quote sowie eines möglichen zusätzlichen Mitglieds erfolgen. Die Rolle des kanadischen Fonds Maple 3 ist unklar, da dieser seine Beteiligung an der Harwest AG möglicherweise abstößt. Auch dies wird – je nach Ausgestaltung von Aufgriffsrechten und einer Vinkulierung – für die Positionierung der Geschwister interessant sein. Alle drei wollen ihren Einfluss im Unternehmen für sich, aber auch für die nächste Generation sichern. Die Aufsichtsratsmitglieder sollten sich durch diese Aktionen im Hintergrund allerdings nicht von ihrer eigentlichen Tätigkeit, der Überwachung und Begleitung des Vorstands, abhalten lassen.

---

(6) Siehe Punkte 2.1.2. und 2.1.3.
(7) Siehe Punkt 2.1.3.

Linde
Zeitschriften

Linde

Auch online verfügbar:
lindedigital.at

Starten Sie gut ins neue Jahr!

Aufsichtsrat *aktuell*-Jahresabo 2020
(16. Jahrgang, Heft 1–6)

€ 156,–*
statt € 195,–*

Jetzt Jahresabo 2020 bestellen und 20 % sparen!

Aktionszeitraum: 01.11.2019 bis 31.12.2019. Das Angebot gilt nur für Neuabonnements. Aktionsbedingungen: In den letzten 6 Monaten wurde kein Aufsichtsrat *aktuell*-Abonnement bezogen.

Bestellformular
Ja, ich bestelle

Name/Firma

Kundennummer

Straße/Hausnr.

PLZ/Ort

E-Mail/Telefon

Datum/Unterschrift

○ Ich stimme zu, dass die Linde Verlag GmbH meine angegebenen Daten für den Versand von Newslettern verwendet. Diese Einwilligung kann jederzeit durch Klick des Abbestelllinks in jedem zugesendeten Newsletter widerrufen werden.

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich mit den AGB und der Datenschutzbestimmung einverstanden. AGB: lindeverlag.at/agb | Datenschutzbestimmungen: lindeverlag.at/datenschutz.
Preise Zeitschriften 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. Preisänderungen und Irrtum vorbehalten.

Linde Verlag Ges.m.b.H
Scheydgasse 24, 1210 Wien
Handelsgericht Wien
FB-Nr: 102235X, ATU 14910701
DVR: 000 2356

Jetzt bestellen! lindeverlag.at, office@lindeverlag.at, T 01 24 630, F 01 24 630-23