

„Dann wäre Sodom und Gomorrha ...“

Macht braucht Kontrolle, Kontrolle braucht Macht

Der Ex-Kanzler ist Aufsichtsratschef zweier Schlüsselunternehmen des Landes.

→ **GIPFELTREFFEN.** Alfred Gusenbauer, 2007 bis 2008 SPÖ-Bundeskanzler, ist Aufsichtsratschef des Baukonzerns Strabag und dreier Firmen des Immobilien-Tycoons René Benko: Signa Prime Selection, Signa Kids Development und Signa Development Selection. Am 5. Juli hält er die Keynote beim Aufsichtsratsstag an der WU Wien.

→ **HIGHLIGHT.** Thema des Ex-Kanzlers: „Die Wirkungsmacht eines Aufsichtsratsvorsitzenden in international tätigen Unternehmen.“

→ **GIPFEL.** Zum Spannungsfeld Chef versus Chefkontrollor: ein Doppel von Post-Chef Georg Pözl und Post-Aufsichtsratschefin Edith Hlawati.

→ **INFOS.** www.aufsichtsratsstag.at

Ex-Kanzler **ALFRED GUSENBAUER** über seine Rolle als Aufsichtsratschef bei Strabag und Signa, Haselsteiner und Benko, politische Verbindungen, die ÖBAG und die Betrugsfälle Commerzialbank und Wirecard.

TREND: Sie sprechen beim Aufsichtsratstag am 5. Juli über die „Wirkungsmacht von Aufsichtsratschefs internationaler Unternehmen.“ Wie wirkungsmächtig sind Sie?

GUSENBAUER: Wenn man diese Aufgabe ernst nimmt und nicht – wie das früher der Fall war – als Honoratioren-aufgabe betrachtest, hat man eine enorme Verantwortung und muss mit allen Stakeholdern permanent im Gespräch sein: Arbeitnehmern, Aktionären, Management, Öffentlichkeit. Aber man hat auch einen Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens: Worauf spezialisieren wir uns? Auf welchen Märkten sind wir tätig? Wie kommen wir zu den dringend benötigten Arbeitskräften?

Wie viel Ihres Arbeitslebens macht das anteilmäßig aus? Signa und Strabag gemeinsam machen rund zwei Drittel meines Arbeitslebens aus. Und ich bin nach wie vor sieben Tage pro Woche im Einsatz, natürlich mit allen technischen Möglichkeiten, die heute zur Verfügung stehen.

Dann sind ja die 60.000 Euro, die Sie bis dato für den Strabag-Aufsichtsratsvorsitz bekamen, geradezu unterbezahlt. Bei der Strabag wurden soeben die Aufsichtsratsbezüge nach oben revidiert, wobei wir im Vergleich mit anderen großen Bauunternehmen noch immer am unteren Ende liegen. Bei deutschen Unternehmen liegen die Bezüge im Schnitt deutlich höher – und wir erzielen ja rund die Hälfte unserer Umsätze in Deutschland. Wir betrachten uns als zentraleuropäischen Konzern, aber es gibt einzelne Bereiche, wo wir die ganze Welt als unseren Markt betrachten – in erster Linie im Tunnelbau. Wir haben etwa einen Tun-

nel unter den Niagarafällen gebaut und verwirklichen gerade einen 72 Kilometer langen Wassertunnel für ein Speicherkraftwerk in Chile, in Summe ein Drei-Milliarden-Dollar-Projekt.

Sie sind seit elf Jahren Strabag-Aufsichtsratschef. Wie hat sich in dieser Zeit der Job verändert? Es gibt heute zum einen viel mehr Dokumentationspflichten: Aktiengesetz, Kapitalmarktvorschriften etc. Zum anderen wird den Aufsichtsräten immer bewusster, dass sie bei Verfehlungen haften. Daher wird stärker ins Detail der Fragen gegangen. Früher haben Aufsichtsratssitzungen ein paar Stunden gedauert, heute oft einen ganzen Tag. Ein Aufsichtsrat ist heute viel näher am operativen Geschehen, als das noch vor zehn Jahren der Fall war. Wir entwickeln uns in Richtung des angelsächsischen Modells, das ja meist aus einem Board von Executive und Non-executive Directors besteht. Bei uns gibt es zwar noch ein duales System, aber wir entwickeln uns mehr in Richtung dieses kooperativen Modells. Klar muss sein: Das ist kein Ehrenamt, das ist Arbeit.

Hatten Sie etwas anderes erwartet? Nein.

Hans Peter Haselsteiner, einer der Strabag-Kernaktionäre und damals noch CEO, hat von Beginn weg eine langfristige Perspektive in Aussicht gestellt. Es ging darum, von einem Eigentümer- zu einem managergeführten Unternehmen zu werden – ein Kulturwandel, der intensive Begleitung braucht. Alle neuen Vorstände schaue ich mir zum Beispiel vorher immer genau an.

Wie wirkt sich ein unterschiedlich hoher Frauenanteil auf die Effizienz der Kontrolle aus? In der Strabag sind zwei der sechs Kapitalvertreter Frauen, bei der Signa Prime Selection nur eine von zehn. Die Frauen, mit denen ich in diesen Aufsichtsräten zu tun habe, sind in einem hohen Maße sachkundig und imstande, vernünftige Diskussionen zu führen. Sie haben nicht die Tendenz zum pfauenhaften Gehabe, wie das manchmal bei Männern auftritt. Ob das für alle Frauen

gilt, die zukünftig in Aufsichtsräten sein werden, weiß ich nicht. Aber es hat sich ja auch in der Politik bewährt. Und es wäre nicht nur ungerecht, sondern blöd, wenn man so viel Potenzial der Gesellschaft brachliegen lässt.

Dennoch sind das Präsidium des Strabag-Aufsichtsrats sowie der Nominierungs- und der Prüfungsausschuss rein männlich. Ist die Botschaft: Die wirklich wichtigen Dinge bleiben den Männern vorbehalten? Nein. Das Baugeschäft war natürlich in der Vergangenheit stark männerlastig. Aber das ändert sich dramatisch. Wo es früher starke Burschen gebraucht hat, um Eisenstäbe zu biegen, kommen diese Stäbe heute schon präfabriziert aus den Fabriken. Da braucht es keine Muskelkraft mehr, sondern jemanden, der Computersimulation in Realität umsetzen kann. Ich habe noch nie eine Baustelle mit so vielen Frauen gesehen wie die Strabag-Baustelle Stuttgart 21. Wenn sich diese Tendenz fortsetzt, werden wir mehr Frauen im Baubereich sehen. Das wird sich in der Besetzung der Vorstände und Aufsichtsräte bemerkbar machen. Da ich ja noch jung

bin, gehe ich davon aus, dass ich noch die erste weibliche Vorständin in der Strabag erleben werde.

Wie ist Ihre Tätigkeit in René Benkos Signa gelagert? Sie ist noch intensiver als in der Strabag. Ich bin dort nicht nur Chef des Aufsichtsrates und des Prüfungsausschusses, sondern vor allem auch des Investitionsausschusses.

Jedes Projekt, jede Finanzierung, jede Kapitalmarktmaßnahme muss durch diesen Ausschuss, der für den Aufsichtsrat wöchentlich Beschlüsse fasst.

Sie sind ja kein geborener Immobilienentwickler. Wie haben Sie sich das dafür notwendige Wissen angeeignet? Gute Frage. Es ist überwiegend Learning by doing. Am Anfang war das Immobiliengeschäft für mich fremd, aber wenn man ein entsprechendes ökonomisches Verständnis hat, ist es nicht so schwierig – das ist ja keine Raketenwissenschaft. Dennoch muss man in die Details hineingehen, aber das lernt man relativ

„Es wäre hilfreich, wenn uns Ex-Wirecard-CEO Markus Braun an seinem Herrschaftswissen teilhaben lässt.“

**ALFRED GUSENBAUER
STRABAG-AUFSICHTSRATSCHEF**

► rasch: Was kann man aus einem Objekt machen? Was sind die Möglichkeiten einer Neunutzung? Mit welchem Mietertrag können wir an welchen Standorten rechnen etc.

Haben Sie Projekte verhindert, die René Benko machen wollte? Sie können davon ausgehen, dass nicht jede Idee zu einem Projekt wird.

Das Bau- und Immobiliengeschäft ist sehr stark politisch. Nutzt Ihnen da Ihr früheres Leben in der Politik? Es ist in jedem Fall kein Nachteil. Wenn du über politische Verbindungen verfügst, vor allem über internationale, und die Sprache der Politik spricht, dann bist du von vornherein auf einer anderen Gesprächsebene. Dann kann es schon sein, dass dich der Bürgermeister einer deutschen Großstadt anruft und sagt: „Ihr seid der Bestbieter bei diesem oder jenem Projekt, du garantierst mir aber schon, dass das nicht eine Ruine wird, die ewig mit meinem Namen verbunden sein wird!“

Wie viel Nähe zum CEO ist zulässig, wie viel Distanz Pflicht? Jeder CEO und jeder Aufsichtsratsvorsitzende, wenn er nicht mit der berufsbedingten Hybris ausgestattet ist, wird so viel Selbstkritik beziehungsweise -zweifel aufbringen, um manchmal zu sagen: Ich bin mir nicht zu 100 Prozent sicher, ob das die richtige Entscheidung wäre. Dann ist es gut, wenn man einen gleichberechtigten Sparringpartner hat. Ich habe etwa mit Hans Peter Haselsteiner nie einen Konflikt gehabt. Wenn es unterschiedliche Auffassungen gibt, überbrücken wir das durch ein vernünftiges Gespräch.

Wir spielen auf die Öbag an, wo der nun abgegangene Vorstand Thomas Schmid sich quasi seinen Aufsichtsrat ausgesucht haben soll. Die Öbag ist ein staatliches Unternehmen. Wenn ich die Medien richtig verfolgt habe, wollte jemand CEO werden, und um das zu erreichen, hat dieser Jemand auch gleich vorgeschlagen, wer Aufsichtsrat werden soll. Das war bei der Strabag, wo Haselsteiner Gründer und CEO war, doch ganz anders.

VON „GUSI“
KONTROLLIERT.
Signa-Gründer René Benko und der langjährige Strabag-Boss Hans Peter Haselsteiner setzen auf den Ex-Kanzler als Chefaufscher.



Wie kann man das, was in der Öbag jetzt passiert ist, künftig verhindern? Die Politik braucht eine größere Rollendisziplin. Dort herrschen Allmachtsfantasien vor. Der Eigentümer sollte sich um den Aufsichtsrat kümmern, und dann muss ich so viel Vertrauen in den Aufsichtsrat haben, dass er einen fähigen CEO sucht – und nicht umgekehrt. Das Ende der aktuellen Öbag-Geschichte hat allerdings gezeigt, dass die bestehende gesetzliche Lage ein anderes Verhalten nahelegt, als es stattgefunden hat, oder?

Es hat ja niemand damit gerechnet, dass Schmidts Handy beschlagnahmt wird. Das hat den Stein ins Rollen gebracht. Das war ein „Accident de parcours“. Wenn immer mehr Kommunikation elektronisch stattfindet, kann das aber vorkommen.

Bei der burgenländischen Commerzialbank hat sich der Vorstand ebenfalls den Aufsichtsrat – einige davon lokale Hand-

werker und Kunden der Banken – ausgesucht. Kann man so einen Betriebsunfall nicht verhindern? Es immer geben. Wir haben in Österreich ein vielstufiges Kontroll- und Überwachungssystem. Bei der Commerzialbank sehe ich nicht ein Versagen des einzelnen Aufsichtsrats, sondern ein Gesamtsystemversagen.

gen. Bei all dem, was ich täglich an Dokumentation ausfüllen muss, ist für mich nicht nachvollziehbar, warum über die Jahre hinweg auf keiner Ebene etwas aufgefallen ist.

Wirecard, der zweite große 2020 aufgeflogene Betrugsfall, hatte einen professionell rekrutierten Aufsichtsrat mit teilweise 50 Prozent Frauenanteil. War es auch dort ein Gesamtsystemversagen? Wirecard-Chef Markus Braun war offenkundig imstande, viele Menschen zu

faszinieren. Vor allem für Menschen, die sich nicht auskennen, hat vieles in der Fintech-Szene einen bestimmten Nimbus. Der Plan, die Deutsche Bank zu übernehmen, macht ja im Nachhinein sogar Sinn. Da hätte er das, was später aufgefliegen ist, viel besser verstecken können. Das war vermutlich ja auch die geplante Überlebensstrategie.

Da hätten doch alle Alarmglocken läuten müssen. Braun soll überaus intelligent, gebildet und charismatisch sein und hat offenbar viele Stellen und Persönlichkeiten einwickeln können. Auch Udo Proksch und Jack Unterwiesing sollen ja charismatische Persönlichkeiten gewesen sein. In fast allen guten Kriminalromanen steht ein Mensch im Zentrum, von dessen kriminellen Aktivitäten der Leser fasziniert ist. Und offensichtlich findet so etwas nicht nur im Kriminalroman statt, sondern auch in der wirtschaftlichen Realität.

Das hieße, dass die ständig verbesserten Aufsichtsstrukturen gegen das Charisma eines Einzelnen machtlos sind? Hätten wir diese Strukturen nicht, gäbe es wahrscheinlich Sodom und Gomorrha. Für 99 Prozent aller wirtschaftlichen Aktivitäten passen sie ja. Dass es immer wieder Lücken gibt, hat offensichtlich etwas mit der Realität des Lebens zu tun. Und es darf auch nicht unser Anspruch sein, dass wir alle Lücken schließen wollen – sonst kämen wir sehr nahe an totalitäre Systeme. Der Hang zur perfekten Kontrolle kann leicht kippen. Selbst die höchsten Strafen können die Menschen nicht davon abhalten, Verbrechen zu begehen. Es gibt trotzdem Mörder und Betrüger.

Also keine Lektion aus der Wirecard-Geschichte? Hoffentlich doch. Wenn Braun tatsächlich ein so gebildeter Mensch ist, wie gesagt wird, sollte er uns Einblick gewähren, wie er es gemacht hat. Es würde der Gesellschaft weiterhelfen, wenn er uns an seinem Herrschafts- beziehungsweise Insiderwissen teilhaben lässt.

„Die Politik braucht eine größere Rollendisziplin. Dort herrschen Allmachtsfantasien vor.“

ALFRED GUSENBAUER
EX-KANZLER