Konferenz-Nachlese
Brennpunkt Aufsichtsrat

DIE WIENER RECHTSANWÄLTE

Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer iwp

KAMMER DER WIRTSCHAFTSTREUHÄNDER

Brennpunkt
Aufsichtsrat

iwp
Brennpunkt Aufsichtsrat

Konferenz-Nachlese „BRENNPUNKT AUFSICHTSRAT“

Konferenznachmittag Kammer der Wirtschaftstreuhänder & Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer in Kooperation mit der Rechtsanwaltskammer Wien am 22. Januar 2015
Festsaal 2, Wirtschaftsuniversität Wien

Panel I
ANSPRUCH UND KOMPETENZ

Moderation: **Univ.-Prof. Dr. Gerhard Speckbacher**, Vorstand Institut für Unternehmensführung, WU Wien
Keynote: **Dr. Aslan Milla**, Berufsgruppenobmann KWT
Am Panel: **Mag. DDr. Regina Prehofer**, Vizerektorin WU Wien
Mag. Norbert Zimmermann, AR-Vorsitzender Berndorf AG
Mag. Gerhard Starsich, GD Münze Österreich
Dr. Armenak Utudjian, RAK Wien

UNIV.-PROF. DR. GERHARD SPECKBACHER, VORSTAND INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, WU WIEN

» Herzlich willkommen an der Wirtschaftsuniversität Wien, im schönsten Gebäude, dem sogenannten Learning und Library Center.

» Für die heutige Veranstaltung haben drei Institutionen zusammengearbeitet: die Kammer der Wirtschaftstreuhänder, das Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer und die Wiener Rechtsanwaltskammer. Wir begrüßen an dieser Stelle auch den Vizepräsidenten der Wiener Rechtsanwaltskammer, Dr. Stefan Prochaska, der heute hier ist.

» Ich darf nun Dr. Aslan Milla, Berufsgruppenobmann der KWT, um seine Keynote bitten.

DR. ASLAN MILLA, BERUFSGRUPPENOBMANN KWT

» Herzlich willkommen im Namen des Instituts Österreichischer Wirtschaftsprüfer und der Kammer der Wirtschaftstreuhänder.

» Ich habe am Anfang meines Berufslebens die Funktion des Aufsichtsrates miterlebt, habe aber dann den Weg des Wirtschaftsprüfers eingeschlagen und wurde so zu einem – hoffentlich immer gut informierten – Gesprächspartner für Aufsichtsräte.

» Lassen Sie mich zunächst kurz auf die Historie der Aufsichtsratsposition eingehen, um zu beleuchten, wie das heutige Verständnis dessen, was ein Aufsichtsrat ist und was er zu tun hat, entstanden ist. Blicken wir zurück in die Mitte der 90er Jahre, als im Parlament wieder einmal eine von vielen Gesellschaftsrechtsnovellen verhandelt worden ist. Damals kursierte in Politikerkreisen ein Spruch über Aufsichtsräte, der Dr. Rudolf Streicher zugeschrieben wird: „Der Aufsichtsrat ist in guten Zeiten nutzlos und in schlechten Zeiten hilflos." (Lachen im Publikum)

» Mittlerweile ist viel passiert. Vor etwas mehr als zehn Jahren – dieses Thema wird wohl ausführlich am zweiten Panel diskutiert – haben Gesetzgeber und Rechtsprechung die Rolle des Aufsichtsrates erheblich nachgeschärft. Aus dem Jahre 2002 stammt ein rahmensetzendes OGH-Erkenntnis, das die Ansprüche und die Kompetenzen des Aufsichtsrates in einer oberstgerichtlichen Entscheidung festgehalten hat. Ich zitiere: „Hauptaufgabe der Aufsichtsratsmitglieder ist es, die Pflicht zur Überwachung der Geschäftsführung des Vorstandes, deren Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit wahrzunehmen." Weiters schreibt der OGH, es müsse bei jedem Aufsichtsratsmitglied eine das Durchschnittsniveau übersteigende „intelligenzmäßige Kapazität" vorausgesetzt werden, sodass das gesetzliche Ziel, die effektive Kontrolle, nicht verfehlt werde. Last but not least: „Somit müssen alle – (und „alle" ist hier fett markiert) – Mitglieder des AR zumindest über die Fähigkeit verfügen, die Vorgänge in (einem …) Unternehmen sachgerecht zu beurteilen." Diese Aussagen spiegeln recht gut die Rahmenbedingungen wider, die sich unter dem Stichwort guter Unternehmensführung, Corporate Governance, in den letzten Jahren festgeschrieben haben.

» Bei all dem müssen wir uns immer bewusstmachen: Wir leben hier in Österreich, wo in Unternehmen – von einigen wenigen Fällen abgesehen – immer noch ein Two-Tier-Board-System besteht. Two-Tier-Board bedeutet vereinfacht, dass der Aufsichtsrat die Geschäftsführung überwacht und ein Vorstand die Geschäfte führt. Deshalb steht im Gesetz konsequenterweise: „Maßnahmen der Geschäftsführung können nicht an den Aufsichtsrat übertragen werden." Das Two-Tier-System beruht somit auf einer klaren Aufgabenteilung. Für den Aufsichtsrat bedeutet dies: „Noses in, fingers out." In schwierigen Fällen, so der OGH-Entscheid weiter, solle der Aufsichtsrat – ich zitiere wörtlich – „juristische Sachverständige zu Rat ziehen". Der Gesetzgeber geht somit ganz offenkundig davon aus, dass das Gesamtorgan erst aufgrund des Zusammenwirkens unterschiedlicher Fachkräfte eine effiziente und sachkundige Kontroll- und Beratungstätigkeit entfalten kann. Der Aufsichtsrat ist somit ein Kollegialorgan, dessen Kompetenz sich aus der Summe der in diesem Kollegialorgan tätigen Menschen ergibt. Damit das Kollegialorgan professionell agieren kann, muss den Aspekten der Diversität – die Erfahrung der Mitglieder, die Fachbereiche, die Persönlichkeit der Beteiligten, das Alter, die Internationalität und last but not least das Geschlecht – ausreichend Rechnung getragen

werden. Vereinfacht gesagt: Je mannigfaltiger das Kompetenzbündel der Mitglieder, desto besser der Aufsichtsrat.

» Der Aufsichtsrat ist zwar ein Kollegialorgan, um sich aber profund mit Fragen auseinandersetzen zu können, empfiehlt der OGH die Bildung von Ausschüssen und die Behandlung komplexer Fragestellungen in Arbeitsgruppen. Zwar gibt es seitens des Gesetzgebers einige Vorgaben zu Ausschüssen, insbesondere dem Prüfungsausschuss, aber es sind auch andere Arbeitsgruppen denkbar. Eine weitere Möglichkeit wird von Aufsichtsräten meiner Meinung nach derzeit noch zu wenig in Anspruch genommen – die Einbeziehung von Sachverständigen.

» Lassen Sie mich nun noch etwas Kritik äußern. In den letzten Jahren hat der Gesetzgeber sehr ausführlich definiert, was gute Governance ist. Das ist in einigen Fällen gut, in sehr vielen Fällen aber hat es zu einer starken Verrechtlichung geführt. Anforderungen, die im Gesetz stehen, gelten für alle Aufsichtsräte gleichermaßen. Das ist nicht immer die beste Lösung, denn es geht jede Flexibilität verloren. Es ist etwas anderes, ob ich Aufsichtsrat in einem börsennotierten Unternehmen bin, also gegenüber einem Aktionärspublikum verantwortlich, oder für ein Familienunternehmen arbeite. Selbstverständlich gibt es unabdingbare Grundkompetenzen. Je nach Unternehmenstypus liegen jedoch unterschiedliche Themenlagen vor, die durch eine Verrechtlichung der Governance nicht adressiert werden können. Hier sehe ich ein großes Spannungsfeld. Hinzu kommt, dass der Gesetzgeber den Aufsichtsräten – denken Sie etwa an den regulierten Bereich, an Finanzdienstleister – Aufgaben überträgt, die den Aufsichtsrat in Richtung Geschäftsführung drängen, wenn es etwa um Vergütungssysteme oder das Risikomanagement geht. Da stellt sich die Frage, ob der Aufsichtsrat ab einem gewissen Zeitpunkt nicht bereits Teil jenes Systems ist, das er zu überwachen hat, was wiederum für die Überwachung schädlich wäre.

» Was sind nun die Ansprüche, die ein Aufsichtsrat in seiner Arbeit zu erfüllen hat: Er muss vor allem ein Sparringspartner sein. Das bedeutet nicht, sich ins Tagesgeschäft einzumischen! Es bedeutet aber sehr wohl zu verstehen, in welcher Branche und unter welchen Marktmechanismen das Unternehmen agiert. Es bedeutet, erkennen zu können, ob Brüche in den Geschäftsmodellen vorliegen oder grundlegende Veränderungen der Rahmenbedingungen entstanden sind. Und es bedeutet vor allem, den Vorstand herauszufordern, wenn sich unplausible Erklärungen für Entwicklungen oder unübersehbare Schwächen in der Unternehmensführung abzeichnen. Mir erscheint es ganz wichtig, dass vonseiten des Aufsichtsrates neben der normalen Überwachungstätigkeit auch (kritische) Inputs kommen, die der Unternehmensführung helfen, ihren Job besser zu erledigen.

» Zum Schluss möchte ich noch ein paar kritische Fragen vorschlagen, die sich jeder Aufsichtsrat stellen sollte, bevor er für eine derartige Funktion zusagt:

1. Habe ich das notwendige Know-how für diese Aufgabe? Verstehe ich die regulatorischen Anforderungen in der Branche, verstehe ich die jeweilige Industrie, die Geschäftsprozesse?

2. Habe ich die innere Bereitschaft und den Willen, meine soziale Intelligenz in einer Weise einzubringen, die das Kollegialorgan – und nicht bloß meine Position – stärkt?

3. Habe ich genügend Zeit, um meine Position auszuüben? Das ist ein besonders wichtiger Punkt. Im Gesetz werden vier Sitzungen pro Jahr vorgeschrieben. Wenn man seine Funktion ernst nimmt, kann

es nicht bei vier Sitzungen bleiben. Man muss sich in Ausschüsse begeben, man muss die Unterlagen studieren, sich mit Fachleuten beraten. Dafür braucht man Zeit. Wenn man sie nicht hat, sollte man besser nicht in einen Aufsichtsrat gehen.

4. Ein Thema, das einen als Abschlussprüfer ständig begleitet: Habe ich die notwendige Unabhängigkeit? Innerlich und äußerlich?

5. Ein Aspekt, der das Unternehmen betrifft: In welchem „Lebensabschnitt“ steht das Unternehmen? Es ist ein ganz anderer Aufsichtsrat erforderlich, wenn ein Unternehmen in einer Start-up-, einer Wachstums- oder Restrukturierungsphase ist. Und da muss man sich fragen, komme ich zum richtigen Zeitpunkt mit meinem Wissen in einen Aufsichtsrat?

6. Kann ich/will ich mit den Personen, die schon im Aufsichtsrat sind, ein gutes Team bilden? Ich weiß, das ist eine „weiche“ Frage, aber eine sehr wichtige!

» Die Anforderungen an einen modernen Aufsichtsrat sind nur zu erfüllen, wenn eine ausgewogene Zusammensetzung teamfähiger Personen vorliegt, sodass die Mischung an Kompetenzen und Befugnissen zum Besten des Unternehmens ist. Wenn kompetente, kritikfähige Personen in Arbeitsgruppen Themen aufbereiten und ihr Wissen im Gesamtaufsichtsrat austauschen, hat das Unternehmen den bestmöglichen Aufsichtsrat. Aufsichtsräte sollten kritisch nachfragen, nie alles glauben, was die Geschäftsführung sagt oder in der Präsentation vorlegt, und hinter die Fassaden blicken. Denn am Ende sind Aufsichtsräte nicht nur dafür verantwortlich, was sie tun, sondern auch dafür, was sie unterlassen. Vielen Dank!

UNIV.-PROF. DR. GERHARD SPECKBACHER, VORSTAND INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, WU WIEN

» Ich möchte nun das Wort an Frau Mag. DDr. Regina Prehofer übergeben. Eigentlich habe ich mich vorhin unbefugterweise als Hausherr aufgespielt. Als Vizerektorin für Finanzen und Infrastruktur, in deren Amtszeit auch der Bau des Campus fiel, steht es Frau Prehofer ja viel mehr zu als mir, hier den Hausherren zu geben. Ich hoffe, Sie verzeihen meine Anmaßung.

MAG. DDR. REGINA PREHOFER, VIZEREKTORIN WU WIEN

» Danke, Kollege Speckbacher. Sie sind hier gleichermaßen Hausherr wie ich (lächelnd).

» Kurz zu mir: Ich bin seit ca. fünf Jahren und noch bis September dieses Jahres Vizerektorin für Finanzen und Infrastruktur. Ich komme aus der Wirtschaft, habe über 30 Jahre lang im Bankgeschäft gearbeitet und dort vor allem im Firmenkundenbereich. Ich hatte während meiner Bankenzeit auch Aufsichtsratsmandate inne, hauptsächlich in Tochterunternehmen, Gemeinschaftsbanken oder Ähnlichem, also eigentlich Konzernaufsichtsratsfunktionen. Seit ich aus dem Bankgeschäft ausgeschieden bin, bin ich in Unternehmensaufsichtsräten tätig: Aufsichtsratsvorsitzende von Wienerberger, ein breit gestreutes börsennotiertes Unternehmen, wie Dr. Milla sagte, ein ganz anders zu beurteilendes Unternehmen wie etwa ein Familienunternehmen, in dem ich auch im Aufsichtsrat bin, nämlich bei SPAR. Ich bin Aufsichtsrat bei AT&S und seit zwei Jahren auch bei BAUMAX – da treffen sich alle unsere Themen.

» Wenn ich in der Vergangenheit gefragt worden bin, ob ich in einen Aufsichtsrat gehen möchte, habe ich mir all die Fragen gestellt, die Dr. Milla aufgezählt hat. Wobei für mich das Thema „genug Zeit“ ein besonders wichtiger Punkt war. Ich habe mir immer relativ leichtgetan, was die Branchen- bzw. Unternehmenskenntnis oder regionales Know-how anbelangt, da ich viele Unternehmen aus meiner langen Bankentätigkeit gut kannte und mit manchen ein Stück des Weges gegangen bin. Das hat sehr geholfen. Der springende Punkt war die Zeit.

» Ich möchte hier vor allem betonen, wie wichtig eine positive Diskussionskultur in Aufsichtsräten ist und dass sich Aufsichtsräte aktiv in Diskussionen einbringen müssen. Ich teile in allem Respekt nicht ganz die Meinung des OGH, dass jedes Aufsichtsratsmitglied alles können muss. Das ist gar nicht möglich. Aber die Summe der ausgewählten Aufsichtsräte sollte das können.

MAG. NORBERT ZIMMERMANN, AR-VORSITZENDER BERNDORF AG

» Auch ich blicke zurück auf 20, 25 Jahre Aufsichtsratstätigkeit. Das Streicher-Zitat „... in guten Zeiten nutzlos, in schlechten hilflos ...“ mag früher gestimmt haben. Heutzutage ist das völlig anders. Das hat sicher mit der Finanzkrise zu tun. Wir erleben in den letzten Jahren eine verzweifelte Bürokratisierung der Aufsichtsräte, die ich für gefährlich halte. Wenn wir uns in zehn Jahren wieder träfen, würden wir zurückblickend wahrscheinlich sagen, dass nicht alles gut war, was wir festzurren wollten, in Plänen, Normen, Regularien und Corporate Governance Rules. Der Staatsanwalt droht an jeder Ecke. Diese Entwicklung ist für Unternehmen nur nachteilig. Wenn man Unternehmer ist bzw. wie ein Unternehmer denkt, dann sieht man das mit großer Sorge. Außerdem müssen wir bedenken, dass die Aufsichtsratsfunktion je nach Unternehmen völlig unterschiedlich gelagert sein kann. Es macht einen großen Unterschied, ob jemand Aufsichtsrat eines an der Börse free gefloateten Unternehmens oder eines wie dem unsrigen ist (Anmerkung: Berndof AG), wo es einen Kernaktionär gibt, der sich für das Unternehmen voll verantwortlich fühlt. Gesetzlich wird viel zu viel über einen Kamm geschoren. In der Schoeller-Bleckmann, die seit 1997 an der Börse ist, merke ich zum Beispiel, wie sich die Kapazitäten immer mehr zu Ausschussarbeiten verlagern, in denen stundenlang beraten wird, was es bedeuten könnte, dass es jetzt auch eine Bilanzpolizei gibt. Es kann nicht im Sinne der Aktionäre, Share- und Stakeholder sein, dass sich Aufsichtsräte und Vorstände immer mehr mit bürokratischen Anforderungen befassen müssen.

» Ich sehe auch noch eine zweite Gefahr: Wir werden in Zukunft immer weniger Unternehmer, Techniker, Kaufleute, Exportfachleute in Unternehmen haben und folglich auch immer weniger von ihnen im Vorstand. Wohin gehen dann Unternehmen? Bleibt unternehmerisches Denken in Zukunft auf der Strecke? Unternehmen haben immer mit Risiken zu tun. Die Kunst besteht darin, sie vorausschauend richtig einzuschätzen.

» Wir haben im Publikum einen OMV-Aufsichtsrat sitzen, er weiß, wovon ich spreche. Wenn der Ölpreis, der für große Investitionen mit 100 USD kalkuliert worden ist, heute bei 48 USD liegt, dann muss man damit umgehen können. Wenn in einem solchen Unternehmen Aufsichtsräte sitzen, die keine Ahnung haben, wie zyklische Geschäfte funktionieren, wird es problematisch. Mit Bürokratie lässt sich da gar nichts regeln. Die Ausschläge auf den Märkten, politische Verwerfungen, spezifische Dynamiken in neuen Märkten – das alles kann man nicht regulieren, dafür braucht man unternehmerisch denkende Menschen, die in schwierigen Zeiten gute Coaches sind. Damit spreche ich insbesondere den Aufsichtsratsvorsitzenden an. Eine besondere Rolle! Der Vorsitzende hat Aufträge zu erteilen, hat die Team-

arbeit zu leiten und die Führungsmannschaft zu coachen. Dabei geht es manchmal um fundamentale Themen. Er muss ein Gespür für Risiken haben, vorausschauend sein, mitunter ein Visionär, er muss in der Lage sein, sich innerlich von Geschäftsfeldern zu verabschieden, um seine Führungsebene dabei zu unterstützen, erfolgreich neue zu erschließen. Ich würde mich freuen, wenn sich die Diskussion über Aufsichtsräte wieder stärker in diese Richtung bewegte!

» Ich war zwölf Jahre bei der Oberbank. Da gab es Hermann Bell, der diese Bank als Chairman bewundernswert geleitet hat, ein großes Vorbild. Er ist mittlerweile über 80 und hat heuer zurückgelegt. Wie dieser Mann die Bank 2008-2009 durch die Krise gecoacht hat, hat Maßstäbe gesetzt. Sie haben von der Oberbank nie gehört, dass sie Staatsgeld braucht oder irgendwann in Schwierigkeiten war. Wir sollten uns an den guten Beispielen orientieren und nicht an den schlechten.

» Abschließend: Ich habe im Economist gelesen, dass aus den USA eine neue Idee kommt: Board Service Providers. Diese Beratungsunternehmen entsenden professionelle Aufsichtsräte. Da frage ich mich, wohin soll das alles noch gehen?!

MAG. GERHARD STARSICH, GD MÜNZE ÖSTERREICH

» Herr Zimmermann, Sie haben einen Teil meines Statements vorweggenommen (Lachen), aber so ist das unter uns Praktikern, wir sehen die Dinge einfach ähnlich.

» Ich selbst bin seit 1997 in diversen Aufsichtsräten, zurzeit beschäftigen mich die CASINO AG, die Lotterien, der Flughafen, eine Schweizer Firma namens Argor-Heraeus; da hat die Münze Österreich, wo ich Geschäftsführer sein darf, eine Drittelbeteiligung; dieses Unternehmen hat ein One-Tier-System, einen Verwaltungsrat, der nach dem amerikanischen Modell organisiert ist. Die interessante Erfahrung ist, dass dieses Modell de facto nicht viel anders funktioniert als das Two-Tier-System.

» Was sind heutzutage die Ansprüche an einen Aufsichtsrat? Er braucht strategische Kompetenz, rechtliche Kompetenz, Rechnungswesen- und Finanzwirtschaftskompetenz, Marketingkompetenz, Kompetenz in den jeweiligen Operations des Betriebes, weiters Kompetenz in den Themen Ethik & Compliance sowie soziale Kompetenz. Da teile ich zu hundert Prozent die Aussagen der Vorredner. Die Verregelung, die damit einhergeht, hat jedoch mitunter skurrile Züge. Ich weiß nicht, ob Sie die Bestätigung über Related Parties Transactions kennen, da werden alle Funktionsträger eines Unternehmens befragt, ob sie eh keine schmierigen Geschäfte mit dem Unternehmen machen. Was soll da rauskommen? Wer schmierige Geschäfte macht, unterschreibt dann auf einem Blatt Papier: „Hiermit melde ich, dass ich schmierige Geschäfte mit meinem Unternehmen mache. Schöne Grüße, Euer Starsich.“ Lachhaft. Eines Tages sollte ich ermitteln, ob Präsident Raidl uneheliche Kinder hat und ob diese unredliche Geschäfte mit der Münze Österreich machen. Da habe ich geantwortet, diese Recherche überlasse ich dem Direktorium der Nationalbank! Eine ähnliche Verwaltungsblüte betrifft die Selbstbewertung der Aufsichtsräte. Es gibt da einen Fragebogen, auf dem man im negativen Fall festhalten müsste: Unser Aufsichtsrat ist dumm, wir reden nicht miteinander etc. Ich frage mich, und da erscheint mir der OGH-Entscheid sehr interessant, wer hat das erfunden? Jemand, der eine das „allgemeine Niveau übersteigende intelligenzmäßige Kapazität“ besitzt?! Wohl kaum. (Lachen im Publikum)

» Nun zu den unternehmerischen Entscheidungen. In den letzten zehn Jahren ist es zu einer deutlichen Kompetenzvertiefung im Aufsichtsrat gekommen. Als ich meine Tätigkeit in Aufsichtsräten

aufgenommen habe, war es absolut unüblich, als junges Mitglied etwas zu fragen. Als ich dies eines Tages gewagt habe, hat mich der Vorsitzende über den Rand seiner Brille überrascht angesehen. Aber es ist ihm aber nichts anderes übrig geblieben, als die Frage zur Kenntnis zu nehmen. Damals waren noch sehr viele Ehrenträger in einem Aufsichtsrat, also Menschen, die durchaus honorig waren, bei denen es aber vor allem darum ging, ihre Lebenskarriere mit einer Aufsichtsratsposition zu krönen. Außer der Ehre, die sie dort eingebracht haben, war oft wenig von ihnen zu spüren. Das ist heute Gott sei Dank anders. In den vier Aufsichtsräten, in denen ich tätig bin, gibt es ausschließlich sachliche Diskussionen. Früher hat man 2,5 von drei Stunden darüber gesprochen, wie die Tapeten in den neuen Räumlichkeiten aussehen sollen, oder man hat sich Videos über die neue Marketingkampagne zeigen lassen. Für die eigentliche Debatte blieb dann keine Zeit mehr … Heute wird intensiv gearbeitet.

ZWISCHENRUF MAG. DDR. REGINA PREHOFER, VIZEREKTORIN WU WIEN

» … da waren früher offensichtlich keine Frauen dabei ... (Lachen im Publikum)

MAG. GERHARD STARSICH, GD MÜNZE ÖSTERREICH

» Stimmt, viel weniger als heute. Das hat sich auch geändert und tut der Gruppendynamik sehr gut. Mein jüngstes Mandat ist der Flughafen-Aufsichtsrat, da ist das Verhältnis 50:50 oder 60:40, da gibt es viele Frauen. Dort sind auch die Kompetenzen gut verteilt, da gibt es Betriebswirte, Fachleute, die die Operations der Transportwirtschaft verstehen, welche, die aus dem Rechtsberuf kommen. Das Teamwork, das Dr. Milla betont hat, funktioniert dort sehr, sehr gut.

DR. ARMENAK UTUDJIAN, RAK WIEN

» Ich darf Sie auch namens der Rechtsanwaltskammer Wien begrüßen, die heute Mitorganisatorin dieser Veranstaltung ist. Das hochbrisante Thema Aufsichtsrat betrifft ja auch Anwälte, da sie regelmäßig Mitglieder in Aufsichtsräten von Kapitalgesellschaften sind.

» Auch ich möchte hervorheben, wie wichtig eine gute Aufsichtsratskultur ist, viel wichtiger als eine neue Regulierung durch ein Gesetz. Das liegt vor allem daran, dass Führungskräfte in Unternehmen heutzutage echte Sparringspartner brauchen, mit denen sie vertrauensvoll über die Geschäftsentwicklung, Risiken, Zukunftsvisionen etc. reden können. Herr Zimmermann hat mir da aus der Seele gesprochen. Die Regulierungswut, die wir in den letzten Jahren erleben, ist in Wahrheit eine Gefahr. Sie führt nämlich dazu, dass der Aufsichtsrat schon aus Gründen der persönlichen Haftung zur Abarbeitung von To-do-Listen übergeht. Würde sich der Gesetzgeber genau ansehen, was die Anforderungen an einen Aufsichtsrat und seine Ausschüsse sind, würde er sehen, wie hoch die Latte bereits liegt: Ein Aufsichtsrat muss sich die Geschäftsentwicklung vor Augen führen, sich mit dem Risikomanagement beschäftigen, das interne Kontrollsystem überwachen, vielleicht einen Berater beiziehen, mit dem Abschlussprüfer im Prüfungsausschuss die Jahresabschlüsse bzw. Quartalsberichte diskutieren und vieles mehr. Gleichzeitig besteht die Notwendigkeit, sich mit Dingen zu beschäftigen, die keine materielle Einflussnahme auf das Unternehmen selbst darstellen, sondern rein formeller Natur sind. In der Praxis ist das mitunter ein großes Problem. Allerdings liegt es am Aufsichtsrat, wie er die Sitzungen gestaltet und wie viel Gelegenheit er dem Vorstand gibt, ihn mit Informationen auszustatten. Die Informationsasymmetrie ist nämlich eine große Hürde für den Aufsichtsrat. Dieser kann naturgemäß niemals so gut informiert sein über ein Unternehmen wie der Vorstand. Und Vorstände tendieren dazu, insbesondere wenn sie den Aufsichts-

rat als notwendiges Übel interpretieren, sie mit Unmengen an Information zuzuschütten. Eine schöne Marketingpräsentation hier, Hunderte Seiten lange Berichte mit vielen Kennzahlen da und niemand sieht mehr klar, was die entscheidenden Fakten in einem Geschäftsmodell sind. Ein guter Aufsichtsrat verbittet sich das, er sorgt für eine Aufbereitung der Unterlagen entsprechend seinen Bedürfnissen. Regulierung führt nicht zu einer Verbesserung der Organfunktion des Aufsichtsrates, sie kann sie sogar verschlechtern, weil es zu einer vermehrten Formalisierung von Vorgängen kommt.

» Was die Diversität des Aufsichtsrates anbelangt, so frage ich mich, ob das in der Praxis schon gelebt wird. Wir brauchen dazu ja das geeignete „Personal". Wenn Sie sich ansehen, was Aufsichtsräte alles wissen und tun müssen, dass beide Geschlechter vertreten sein sollen, die Altersstruktur berücksichtigt werden muss, bei börsennotierten Unternehmen die Internationalität gewahrt werden muss, geeignete Finanzexperten für den Prüfungsausschuss vorhanden sein müssen, rechtlich fundierte Ratgeber usw. usw., da tut sich ein schwieriger Job für Headhunter auf, die Richtigen zu finden, vor allem für Aufsichtsräte in Unternehmen mit einem schwierigen Umfeld.

» Umgekehrt müssen Vorstände erkennen und akzeptieren, dass Aufsichtsräte gute Sparringspartner für wichtige Vorstandsentscheidungen sind – und dieses Angebot auch nutzen. Vorstände haben im Regelfall ja nur im Aufsichtsrat ein kritisches Gegenüber. Im eigenen Unternehmen holen sie sich oft Berater, die genau das bestätigen, was sie sagen, und Mitarbeiter werden in der Regel nicht widersprechen. Der kluge Vorstand checkt seine geschäftlichen Einschätzungen und unternehmerischen Entscheidungen daher mit dem Aufsichtsrat ab. Und der Aufsichtsrat muss für das nötige Vertrauen sorgen. Was wir im Geschäftsleben somit am dringendsten brauchen, ist eine gute Aufsichtsratskultur und nicht noch mehr Regulierungen!

UNIV.-PROF. DR. GERHARD SPECKBACHER, VORSTAND INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, WU WIEN

» Ich möchte die Diskussion nun auf zwei Punkte lenken:

» Erstens, das Thema Qualifikation. Frau Prehofer, Sie haben gemeint, in einem Aufsichtsrat müsse nicht jeder alles können, der Aufsichtsrat sei ja ein Team; es gehe also vor allem um Diversität. Legen wir darauf genügend Augenmerk? Dr. Milla hat in der Keynote die Internationalität angesprochen. Eine Kollegin hat eine Studie über Aufsichtsräte gemacht und mir berichtet, dass es zahlreiche österreichische Unternehmen gibt, die eine Exportquote von 95% hätten und keinen Nicht-Österreicher im Aufsichtsrat. Vielleicht ist ein homogener Aufsichtsrat in guten Zeiten besser, weil effizienter entschieden wird. Aber was ist in schwierigen Zeiten? Da wäre wohl mehr Internationalität besser. Dazu würde mich die Meinung der geschätzten Diskutanten interessieren.

» Der zweite Punkt: Wir haben in Österreich das Two-Tier-System, eine Trennung von Management und Kontrollfunktion. Aber in der Praxis und auch in einigen Grünbüchern zur Corporate Governance werden dem Aufsichtsrat immer mehr strategische Funktionen zugeschrieben. Kürzlich habe ich gelesen, dass der Aufsichtsrat der RWE AG zusammengekommen ist, weil e.on aus dem Atomgeschäft aussteigt, um zu beraten, was das bedeutet. Das heißt doch, der Aufsichtsrat der RWE AG berät über deren Strategie. Bestärkt das nicht unsere Wahrnehmung, dass auf dem Aufsichtsrat immer mehr Compliance-Pflichten ruhen? Und wie passt das mit der Sorge zusammen, dass zukünftig weniger Unternehmer und Praktiker in den Vorständen vertreten sein könnten, weil juristisch-bürokratische Pflichten dominieren?

MAG. NORBERT ZIMMERMANN, AR-VORSITZENDER BERNDORF AG

» Da sprechen Sie einen wichtigen Punkt an. Auch ich habe das Gefühl, dass zahlreiche Regulierungen das Misstrauen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat vorantreiben. Ich war selbst einmal Schüler in einer „Fit & Proper"-Schulung. Da hat man uns stundenlang erzählt, was wir als Aufsichtsräte nicht alles tun müssen, um die Vorstände vor uns herzutreiben. Das kann's ja nicht sein! Die wichtigste Basis für die gute Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Vorstand ist Vertrauen. Die Gremien müssen ehrlich zusammenarbeiten, das ist das wichtigste Fundament für ein erfolgreiches Unternehmen. Wie soll sich der Aufsichtsrat mit dem Vorstand über Strategie beraten, wenn Misstrauen herrscht und dieses vielleicht sogar noch institutionell verankert ist?!

UNIV.-PROF. DR. GERHARD SPECKBACHER, VORSTAND INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, WU WIEN

» Da stimme ich zu. Aber das würde ja eher dafür sprechen, dass der Aufsichtsrat eine strategische Rolle innehat, und sei es nur, dass er gegebenenfalls die Unternehmensstrategie einvernehmlich mitträgt.

MAG. NORBERT ZIMMERMANN, AR-VORSITZENDER BERNDORF AG

» Ja, das sehe ich so, allerdings ist es nicht die Aufgabe des Aufsichtsrates, die Strategie zu erarbeiten. Wenn Sie berichten, dass die RWE die Aufsichtsräte zusammengerufen hat, um über Strategie zu beraten, halte ich das für verkehrt. Die Strategie muss vom Vorstand kommen – und der Sparringspartner Aufsichtsrat stellt dann die richtigen Fragen. Es geht immer um die richtigen Fragen! Wenn sie der Aufsichtsrat nicht stellt, hat er seine Bestimmung verfehlt.

MAG. DDR. REGINA PREHOFER, VIZEREKTORIN WU WIEN

» Es ist natürlich die Aufgabe des Vorstandes, die Strategie zu erarbeiten, aber was in einer Aufsichtsratssitzung auf jeden Fall stattfinden muss, ist eine kritische Diskussion darüber. Das kann auch so weit gehen, dass die Strategie anschließend überarbeitet werden muss. Gerade in schwierigen Zeiten sind eine ausgeklügelte Strategie, das richtige Geschäftsfeld, das passende Businessmodell, die Wahl der Märkte überlebenswichtig und deren Hinterfragung gehört meiner Ansicht nach zur Kontrollpflicht des Aufsichtsrates dazu. Ich persönlich schätze es sehr, große Themen nicht in einer normalen Aufsichtsratssitzung abzuhandeln, sondern in einer Klausur, wo man mehr Zeit hat. Dort kann man auch Branchenexperten, Sachverständige oder andere Fachleute beiziehen.

» Nun noch zur Frage der Zusammensetzung. Ich glaube, dabei ist auch die Selbstreflexion des Aufsichtsrates gefordert! Man muss ehrlich diskutieren, welche Kompetenzen abgedeckt werden und welche nicht. Das bedeutet ja nicht zwingend, dass der Aufsichtsrat auf der Stelle verändert werden muss, aber man ist sich der Kompetenzlücken bewusst und kann mit Hilfe von Experten Abhilfe schaffen. Außerdem verändern sich Aufsichtsräte kontinuierlich, weil Altersgrenzen erreicht werden oder Personen ausscheiden, dann kann man die Lücken füllen. Zuvor aber ist Ehrlichkeit gefordert.

MAG. NORBERT ZIMMERMANN, AR-VORSITZENDER BERNDORF AG

» Was ist das eigentliche Ziel der Aufsichtsratstätigkeit? Da fällt mir wieder das Streicher-Zitat ein „… in

der Krise hilflos“. Das Ziel der Aufsichtsratstätigkeit ist doch, dass ein Unternehmen gar nicht in eine Krise kommt! Dass ein Aufsichtsorgan in der Krise per se hilflos ist, ist irgendwie logisch. Wo er aber dringend gebraucht wird, ist die Problemvermeidung. Denken wir an das vorhin erwähnte Beispiel Oberbank! Das Grundziel im Unternehmen ist die Erwirtschaftung nachhaltiger Gewinne und die Steigerung des Unternehmenswertes; das haben wir übrigens den Amerikanern voraus, das amerikanische System denkt zu kurzfristig. Bei uns ist die Nachhaltigkeit im Gesetz und in den Strukturen fest verankert. Für ein nachhaltig gesundes Unternehmen braucht man aber Führungskräfte, die das Geschäft vorantreiben, Entwickler, Innovatoren, Techniker ... Wie gesagt spüre ich in den letzten Jahren eine Verlagerung von Unternehmern und Innovatoren zu Verwaltern und Risikovermeidern. Daher plädiere ich für einen verantwortungsvollen Aufsichtsrat, der die Kontrolle gut abdeckt. Die Unternehmen müssen jedoch von Unternehmern gelenkt werden.

UNIV.-PROF. DR. GERHARD SPECKBACHER, VORSTAND INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, WU WIEN

» Aber ist es nicht verständlich, dass Risikovermeidung immer wichtiger wird, wenn man weiß, dass Haftungskonsequenzen drohen. So einfach ist es ja nicht, im Nachhinein zu beweisen, dass eine Entscheidung auf Basis eines zuvor richtigen Kenntnisstandes getroffen worden ist, der sich erst im Nachhinein als falsch herausgestellt hat!

MAG. NORBERT ZIMMERMANN, AR-VORSITZENDER BERNDORF AG

» Vorbauen kann man dennoch. Wir (Anmerkung: Schoeller-Bleckmann) sind an der Börse notiert. Wir haben bei Akquisitionen immer Impairment-Tests vorgenommen. D.h. im Falle einer großen Akquisition oder Investition ist das Impairment immer mitgelaufen. Dafür haben wir – Herr Dr. Milla wird sich freuen – öfter auch ausländische Experten herangezogen. Wir sind heute sehr froh, dass wir das gemacht haben.

DR. ASLAN MILLA, BERUFSGRUPPENOBMANN KWT

» Ich möchte kurz zum Thema Vertrauen zurückkehren. Einer Ihrer Kollegen, Herr Speckbacher, hat eine Studie gemacht, die sich der Frage „Vertrauen und Kontrolle“ widmet. Das interessante Ergebnis war, dass Kontrolle dann besonders effizient ist, wenn zwischen dem Kontrollierenden und dem Kontrollierten Vertrauen herrscht. Das ist nur menschlich. Wenn Sie jemandem vertrauen, dann gehen Sie auch zu dieser Person und fragen um Hilfe oder Rat. Gibt es dieses Vertrauen nicht, herrschen Scheinaktivitäten vor. Der Vorstand präsentiert perfekte Slides, und der Aufsichtsrat denkt sich, schaut gut aus, und fragt nicht nach. Beide gehen raus, und die Kontrolle war ineffizient. Leider passiert das immer noch. Deswegen ist Vertrauen so entscheidend!

» Noch eine Frage an die Praktiker, ich sehe nämlich noch ein Defizit: die Beiziehung von Sachverständigen. Es gehört meiner Ansicht nach zu einem guten Verständnis von Kontrolle, immer dann, wenn ein größeres Vorhaben ansteht bzw. für ein Projekt viel Geld ausgegeben werden soll und das dazugehörige Know-how im Unternehmen fehlt, einen Sachverständigen beizuziehen. Aber: Ist ein Aufsichtsrat so mutig zu sagen, da holen wir uns einen Experten und lassen ihn das Projekt begleiten. Meist ist es doch so, dass man sich das nicht getraut, weil es zusätzliche Kosten verursacht und/oder der Vorstand dies als Misstrauen interpretiert. Auch ein Fall, wo effektive Kontrolle auf der Strecke bleibt.

MAG. NORBERT ZIMMERMANN, AR-VORSITZENDER BERNDORF AG

» Das findet bei uns auf der Ebene des Vorstandes statt. Wenn wir – ich meine damit das ganze Unternehmen – ein neues Geschäftsfeld betreten, wo wir uns technologisch nicht hundertprozentig sicher sind, bezieht der Vorstand Fachleute ein, das ist Teil der Due Diligence. Der Aufsichtsrat braucht nur die Bestätigung: „Ja, das haben wir gemacht!“ Dann ist es neuerlich eine Frage des Vertrauens, ob er seinem Vorstand zutraut, die Wissenslücke bestmöglich geschlossen zu haben. Als Aufsichtsrat muss ich keinen Sachverständigen beauftragen.

ZWISCHENRUF MAG. GERHARD STARSICH, GD MÜNZE ÖSTERREICH

» … wobei es solche Fälle gibt!

MAG. NORBERT ZIMMERMANN, AR-VORSITZENDER BERNDORF AG

» Ich sehe das als Ausnahme. In der Regel macht es der Vorstand. Unsere Impairment-Tests hat auch der Vorstand beauftragt.

DR. ASLAN MILLA, BERUFSGRUPPENOBMANN KWT

» Aber der Aufsichtsrat kann beauftragen, wenn er dies will.

MAG. NORBERT ZIMMERMANN, AR-VORSITZENDER BERNDORF AG

» Könnte er.

DR. ARMENAK UTUDJIAN, RAK WIEN

» Das kommt in der Praxis immer wieder vor, etwa bei der Einschätzung umfassender Bauvorhaben. Da holt sich auch mal ein Aufsichtsrat entsprechende Spezialisten, um seine Entscheidungsfindung abzusichern. Unsinnig wird es dann, wenn sich der Vorstand Berater holt und der Aufsichtsrat auch. Nach dem Aktiengesetz kann sich der Aufsichtsrat jedoch die Berater, die der Vorstand eingesetzt hat, auch anhören, damit Informationsgleichstand eintritt.

MAG. NORBERT ZIMMERMANN, AR-VORSITZENDER BERNDORF AG

» Das ist sogar eine sehr gute Praxis.

MAG. DDR. REGINA PREHOFER, VIZEREKTORIN WU WIEN

» Ich habe keinen einzigen Fall erlebt, wo der Aufsichtsrat eine Art Privatberater gehabt hätte und der Vorstand auch; sehr wohl aber Situationen, wo Berater für Themen wie Immobilienentwicklung, Wirtschaftszyklen bestimmter Märkte oder technische Fragen beigezogen wurden, wo Konkurrenzsituationen ganz bewusst von außen beleuchtet worden sind oder Übernahmeszenarien.

UNIV.-PROF. DR. GERHARD SPECKBACHER, VORSTAND INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, WU WIEN

» Noch mal zurück zum Vertrauen. Provokant gefragt: Ist es nicht Aufgabe des Aufsichtsrates, einen Vorstand auszusuchen, dem er vertraut? Was braucht man für Kompetenzen, um sich den richtigen Vorstand auszusuchen?

MAG. NORBERT ZIMMERMANN, AR-VORSITZENDER BERNDORF AG

» Das ist die vielleicht schwierigste Aufgabe des Aufsichtsrates. Es liegt viel Verantwortung beim Aufsichtsratsvorsitzenden, für die nachhaltige Absicherung guter Führung zu sorgen.

DR. ARMENAK UTUDJIAN, RAK WIEN

» Vorstände kann man ja nicht jedes Jahr wechseln. Wenn Sie einen neuen Vorstand installieren, braucht der zunächst ein halbes, wenn nicht ein ganzes Jahr, bis er besondere Geschäftsfelder des Unternehmens kennt. Man darf also keine raschen Erfolge erwarten. Manchmal ist es sogar sinnvoll, eine gewisse Periode „durchzutauchen“, obwohl sich situativ Änderungsbedarf abzeichnet, weil der Gesamteindruck noch nicht vorliegt.

UNIV.-PROF. DR. GERHARD SPECKBACHER, VORSTAND INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, WU WIEN

» Wenn es nun „überdurchschnittlich intelligente Fragen“ (Anspielung auf die Formulierung zum Aufsichtsrat im OGH-Erkenntnis 2002) aus dem Zuhörerkreis gibt, bitte!

ERICH KANDLER, WIRTSCHAFTSPRÜFER

» Ich möchte gerne auf die Frage der Vergütung von Aufsichtsräten Bezug nehmen. Wir haben in Österreich eine Situation, wo ein Aufsichtsrat einen Bruchteil der Jahresgage eines Vorstandsmitglieds erhält. In einem Aufsichtsrat zu sitzen ist quasi ein Hobby. Ist es nicht notwendig, die Vergütung anzuheben, um die Attraktivität zu steigern?

MAG. NORBERT ZIMMERMANN, AR-VORSITZENDER BERNDORF AG

» Die Antwort ist ganz einfach. Wenn die Anforderungen an die Verantwortungsträger erhöht werden und die rechtlichen Risiken steigen, muss auch die „Risikoprämie“ steigen. Die Aufsichtsratsentgelte befinden sich noch immer auf dem Niveau der alten Zeiten. Die Ansprüche an die Aufsichtsräte sind jedoch drastisch gestiegen. Trotz dieser Problematik ist die Aufsichtsratstätigkeit lohnend. Wenn Sie mehrfach jährlich mit „überdurchschnittlich intelligenten Menschen“ zusammenkommen, lernen Sie auch sehr viel. Das ist der Trost, den ich Aufsichtsräten mitgebe.

MAG. DDR. REGINA PREHOFER, VIZEREKTORIN WU WIEN

» Es ist wichtig, auch internationale Vergleiche einfließen zu lassen. Überall sonst erhalten Aufsichtsräte mehr. Es ist ja nicht notwendig, sich an höchsten Vergütungen zu orientieren, doch die Vergütung sollte schrittweise erhöht werden.

JOSEF FRITZ, GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER BOARD SEARCH

» In Deutschland verdient der Aufsichtsratsvorsitzende Ferdinand Piëch bei VW 1,2 Millionen Euro als Aufsichtsratsvorsitzender, nicht als Aktionär oder Familienangehöriger. Der Aufsichtsratsvorsitzende der Deutschen Bank, Paul Achleitner, liegt mit 900.000 Euro an zweiter Stelle, Dritter ist Gerhard Cromme mit knapp 700.000 Euro. In Deutschland, womit wir uns ja gerne vergleichen, wird die Tätigkeit des Aufsichtsratsvorsitzenden – so scheint es – zumindest pekuniär ernster genommen als hierzulande. Heutzutage sind viele Aufsichtsratsvorsitzende drei bis vier Tage pro Woche im Unternehmen, sie sitzen regelmäßig mit dem Vorstand zusammen und gestalten mit. Das sollte entsprechend entlohnt werden.

» Bislang habe ich in meiner Funktion über 500 Unternehmen in Österreich besucht. Kein einziges konnte mir ein schriftliches Anforderungsprofil für ein einzelnes Aufsichtsratsmitglied vorlegen. Wieso ist das so? Natürlich gibt es konkrete Vorstellungen, wie er sein soll, aber diese Vorstellungen werden kaum je verschriftlicht. Noch ein weiteres Problem: „Hans sucht Hänschen." Aufsichtsräte werden in vielen Unternehmen klassischerweise im Bekanntenkreis der Führungskräfte gesucht. Das geht nicht! Wenn Sie eine Sekretärin oder einen Sachbearbeiter besetzen, gibt es eine glasklare Job Description mit fachlichen und sozialen Anforderungen. Für die Aufsichtsratssuche gibt es das nicht. Da ist noch viel zu tun.

MAG. NORBERT ZIMMERMANN, AR-VORSITZENDER BERNDORF AG

» Hier sind die Aufsichtsratsvorsitzenden angesprochen. Die sind ja die Drehscheiben des Gremiums. Ich sehe in der Wirtschaft Aufsichtsräte, in denen sich alle gut kennen, andere wiederum sind sehr heterogen zusammengesetzt. Das ist auch eine Frage des Selbstverständnisses des Aufsichtsvorsitzenden. Manche beobachten ganz genau, wen sie sich als nächstes, übernächstes und überübernächstes Aufsichtsratsmitglied holen, andere schicken Headhunter ins Rennen. Das ist genauso wie beim Besetzen von Führungskräften. Ein guter Aufsichtsratsvorsitzender hat immer ein Schattenkabinett an Kandidaten für alle Eventualitäten. Es sei denn, ich beauftrage einen konkreten Search, dann ist er aber sicherlich auch in der Lage, das zusammenzuschreiben!

MAG. DDR. REGINA PREHOFER, VIZEREKTORIN WU WIEN

» Ich bin Vorsitzende in einem Unternehmen, wo es Anforderungsprofile für den Aufsichtsrat gibt, auch schriftliche!

DR. ARMENAK UTUDJIAN, RAK WIEN

» Es werden immer öfter Aufsichtsräte mit einem entsprechenden Anforderungsprofil über Headhunter gesucht. Ich habe jedoch Fälle erlebt, wo es – schriftliches Anforderungsprofil hin oder her – gar nicht so leicht möglich war, jemanden zu besetzen. Die Taktik, die Sie erwähnen, das Suchen unter guten Bekannten, war früher üblich, das ist Vergangenheit. Für Freundschaftsjobs sind der heutige Arbeitsaufwand und das Haftungsrisiko viel zu hoch. Die Frage der Vergütung spielt eine zusätzliche Rolle. All das hat zur Professionalisierung der Aufsichtsratssuche geführt.

MAG. GERHARD STARSICH, GD MÜNZE ÖSTERREICH

» Querverschränkungen – „Wenn du in meinem Unternehmen den Aufsichtsrat machst, mache ich ihn in deinem“ – sind allein schon durch den Corporate Governance Kodex obsolet geworden.

MAG. NORBERT ZIMMERMANN, AR-VORSITZENDER BERNDORF AG

» Das Hauptproblem, das sich möglicherweise auch im Search widerspiegelt, ist, dass es nicht mehr so leicht ist, Kandidaten zu finden, die bereit sind, große Verantwortung auf sich zu nehmen. Wenn jemand lange in der Wirtschaft ist, muss er nicht mehr in einen Aufsichtsrat gehen, um dazuzulernen oder sein Netzwerk zu erweitern. Wenn sich aber keine qualifizierten Aufsichtsräte mehr finden lassen, erübrigen sich alle unsere Diskussionen.

LEOPOLD MIEDL, BETRIEBSRAT

» Ich möchte zwei Bemerkungen machen. Ich war als Betriebsrat 16 Jahre in einem Aufsichtsrat eines großen österreichischen Industrieunternehmens. Als Erstes möchte ich auf die Sichtweisen des Alpenländischen Kreditorenverbandes und des Kreditschutzverbandes auf Aufsichtsräte hinweisen. Meiner Meinung nach wird die Rolle des Aufsichtsrates bei Insolvenzen, und immerhin haben wir jedes Jahr an die 3.500, nicht genau genug hinterfragt. Wenn man liest, wie die Verbände Insolvenzen beurteilen bzw. die Rolle des Aufsichtsrates analysieren, dann lautet es oft: Der Aufsichtsrat hat nicht reagiert, war nicht präsent, hat zu spät reagiert oder falsch. Hier sehe ich einen elementaren Handlungsbedarf. Wir sollten die beiden Insolvenzverwaltungsfirmen motivieren, die Rolle des Aufsichtsrates im Falle von Insolvenzen viel stärker zu hinterfragen.

» Mein zweites Anliegen betrifft die Rolle des Betriebsrates. Es gibt nun den ersten Betriebsrat aus dem Bankenbereich, der den „Fit & Proper“-Test mit Bravour bestanden hat. D.h. wir haben sehr gute Leute unter uns. Natürlich steht jeder Betriebsrat in einem Spannungsverhältnis zwischen Vorstand und seiner Arbeitnehmerfunktion. Aber vergessen wir nicht, der Betriebsrat ist der eigentliche Insider. Ein Kapitalvertreter kann gar nicht alles erfragen, was der Betriebsrat, wenn er mit beiden Beinen im Unternehmen steht, dort täglich erfährt. Wenn er das Vertrauen der Mitarbeiter hat, weiß er alles! Betriebsräte sind für einen Aufsichtsrat sehr wichtig.

DR. ARMENAK UTUDJIAN, RAK WIEN

» Sie haben völlig recht, das Thema wurde bislang zu Unrecht missachtet. Die Rolle des Betriebsrates ist enorm wichtig für den Aufsichtsrat. Oft – und das habe ich selbst erlebt – ist es eine kluge Frage eines Arbeitnehmervertreters, die den Vorstand oder die Kapitalvertreter im Aufsichtsrat zum Nachdenken bringt. Aber wie Sie schon sagten, Betriebsräte haben halt auch Interessenskonflikte. Sie müssen über das, was in den Sitzungen des Aufsichtsrates gesprochen wurde, Vertraulichkeit bewahren, werden aber seitens der Arbeitnehmer mit Informationswünschen konfrontiert; keine leichte Aufgabe! Dennoch: Für die Diversität im Aufsichtsrat sind Betriebsräte unverzichtbar.

MAG. NORBERT ZIMMERMANN, AR-VORSITZENDER BERNDORF AG

» Bei Exkursionen setze ich mich im Autobus immer zu den Betriebsräten! Der Kapitalvertreter ist gut

beraten, mit den im Aufsichtsrat vertretenen Betriebsratskollegen ein gutes Verhältnis zu pflegen. Mitunter neigen Betriebsräte jedoch dazu, ihre kleine Welt zu überschätzen. Wenn Sie ein multinationales Unternehmen führen, das mehr Mitarbeiter in China hat als in Österreich, ist es halt nicht so relevant, was in Schwadorf oder Gramatneusiedl passiert. Daher sollte man Betriebsräte offensiv einladen, über den Tellerrand hinauszublicken. Unternehmen sollten Betriebsräte immer anregen, die Welt auch von außen zu betrachten und nicht nur von innen.

FRIEDRICH VERZETNITSCH

» Eine kurze Anregung: Es gibt das Gremium des Euro-Betriebsrates, das geht in die Richtung, die Sie meinen, Herr Zimmermann.

MAG. NORBERT ZIMMERMANN, AR-VORSITZENDER BERNDORF AG

» Ja, stimmt. (Und ironisch:) Aber wie Sie wissen, bleibt man in Österreich immer lieber unter sich. (Lachen im Publikum)

UNIV.-PROF. DR. GERHARD SPECKBACHER, VORSTAND INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, WU WIEN

» Ich bedanke mich bei allen Podiumsteilnehmern, dem Keynote Speaker und den aktiven Zuhörern, die „überdurchschnittlich intelligente Fragen“ gestellt haben, für ihre Mitwirkung. (Lachen im Publikum) Nun eine kurze Pause, dann geht es weiter.

Panel 2:
VERANTWORTUNG UND HAFTUNG

Keynote & Panelleitung: **Hon.-Prof. Dr. Georg Schima**, RAK Wien
Am Panel: **Dr. Georg Riedl**, AR AT&S u.a.
Mag. Helmut Gahleitner, Arbeiterkammer
Mag. Michael Schober, Präsident iwp
Prof. Dipl.-Ing. Mag. Friedrich Rödler, AR-Präs. Erste Group Bank AG

HON.-PROF. DR. GEORG SCHIMA, RAK WIEN

» Einen schönen Nachmittag und nochmals herzlich willkommen im Namen der Rechtsanwaltskammer Wien! Ich freue mich, Ihnen jetzt für das zweite Panel zum Thema Verantwortung und Haftung des Aufsichtsrates ein paar Denkanstöße geben zu dürfen.

» Vorstandsmitglieder, so konnte man unlängst am Deutschen Juristentag hören, haften streng, aber selten. Diesen Befund kann man mutatis mutandis auch auf Aufsichtsratsmitglieder anwenden. Gemeint ist damit, dass die Haftung von Aufsichtsratsmitgliedern im Gesetz zwar streng normiert ist – sie haften mit ihrem gesamten Vermögen, betraglich unbegrenzt, auch schon bei leichter Fahrlässigkeit –, dass es aber in der Praxis relativ selten zur Inanspruchnahme der zivilrechtlichen Haftung kommt. Der berühmte Bankier Hermann Josef Abs hat das einmal mit dem markigen Spruch formuliert, dass es leichter sei, eine Sau am eingeseiften Schwanz zu packen als einen Aufsichtsrat bei seiner Verantwortung. Üblicherweise werden für dieses Phänomen zwei Begründungen genannt: Erstens, dass die Regeln, die die Möglichkeiten zur Durchsetzung der Haftung im Gesetz definieren, unzureichend seien und es für Minderheiten in Gesellschaften zu kompliziert bzw. zu teuer sei, die Haftung tatsächlich geltend zu machen. Zweitens ist die Interessen- und Gefahrengemeinschaft zu bedenken, in der sich Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder befinden. Eine Haftung des Aufsichtsrates ohne gleichzeitiges Fehlverhalten des Vorstandes ist zwar theoretisch möglich, doch selten der Fall. Der Vorstand wird den Aufsichtsrat somit kaum verklagen, außer es hat ein Personenwechsel stattgefunden. Umgekehrt ist der Aufsichtsrat seiner Kontrollpflicht oft nicht nachgekommen, wenn ein Vorstand verklagt wird, und er riskiert, von Letzterem durch Streitverkündigung in den Prozess hineingezogen zu werden. Jeder Anwalt weiß, dass

man damit einen Flächenbrand entfachen kann. Das könnte fatale Auswirkungen haben, etwa auf eine D&O-Versicherung; meist deckt ein Versicherer ja das ganze Risiko ab; folglich könnte es zu einem Deckungskonkurs kommen. Das alles trägt dazu bei, dass die Haftung weniger häufig aktiviert wird, als man es sich erwarten würde.

» In der breiten Öffentlichkeit sieht man die Haftungsbestimmungen hierzulande als zu schwach an: In einer Umfrage vor ca. einem Jahr postulierten 85% der Befragten, die bestehenden Haftungsregelungen für Manager und Aufsichtsräte müssten verschärft werden; nur 8% meinten, sie seien ausreichend, 7% hatten keine Meinung. Dass Aufsichtsratsmitglieder und Vorstandsmitglieder schon bei leichtester Fahrlässigkeit mit dem gesamten Vermögen – auch für Milliardenschäden – haften und das Dienstnehmerhaftpflichtgesetz für sie nicht gilt, hat sich in der breiten Bevölkerung noch nicht herumgesprochen. Hier herrscht das Bild des hoch- oder überbezahlten Managers und Kontrolleurs vor, der kassiert, für Fehlverhalten aber nicht zur Verantwortung gezogen wird. Je nach Temperament kann man darüber die Achseln zucken oder die Hände über dem Kopf zusammenschlagen.

» Auch Sie als gehobenes Fachpublikum werden sich manchmal fragen, warum etwa einerseits die exzessive Baukostenüberschreitung beim Wiener Flughafen weder ein straf- noch ein zivilrechtliches Nachspiel hatte und nicht einmal versucht wird, die zivilrechtliche Haftung geltend zu machen, andererseits aber die Finanzmarktaufsicht Aufsichtsräte mit Strafanzeigen verfolgt, wenn sie Vorständen Geldstrafen von einigen Tausend Euro ersetzen.

» Da scheint die Verhältnismäßigkeit nicht zu stimmen! Doch es ist daran zu erkennen, dass das Strafrecht zunehmend in das „Vakuum Zivilrecht“ vorstößt, indem Strafverfolgungsbehörden Vorstände oder Aufsichtsratsmitglieder schneller zur Verantwortung ziehen als Zivilrechtsbehörden.

» Ich möchte mich nun den wenigen Entscheidungen der zivilrechtlichen Aufsichtsratshaftung zuwenden, die der Oberste Gerichtshof in der Vergangenheit gefällt hat; es sind nämlich nur vier. Der Ausgangspunkt ist die berühmte Krauland-Entscheidung aus dem Jahr 1977, die als das kleine Einmaleins der Aufsichtsratshaftung betrachtet wird; die Entscheidung ist in meinen Augen jedoch keine Aufsichtsratshaftungsentscheidung, sondern eine insolvenzrechtliche.

» Der Sachverhalt in fünf Sätzen: Die Allgemeine Wirtschaftsbank, damals in Konkurs gegangen, der frühere Vorstands- und nachmalige Aufsichtsratsvorsitzende, ein Ex-Minister, wird in ein persönliches Insolvenzverfahren gezogen. Mit Hilfe eines kundigen Anwaltes schafft er es, die Konkurseröffnung lange zu verhindern. Bei natürlichen Personen ist Überschuldung ja kein Insolvenzeröffnungsgrund, sondern erst die Zahlungsunfähigkeit. Zahlungsunfähig war der gute Mann aber nicht, weil ihn kein Gläubiger bedrängte. Was hat der Oberste Gerichtshof gemacht? Er hat sich eines Kunstkniffes bedient und gesagt, der Betroffene habe sich als Aufsichtsratsvorsitzender der Bank grob pflichtwidrig verhalten und hohe Schadenersatzansprüche – die zu diesem Zeitpunkt noch niemand geltend gemacht hatte – ausgelöst, sodass der Ex-Aufsichtsratsvorsitzende, dessen Aktivvermögen damals aus einer Ministerpension und rund ATS 5 Mio. bestand, so schwer überschuldet sei, dass dies die Zahlungsunfähigkeit indiziere. – Juristisch in meinen Augen unhaltbar, denn Zahlungsunfähigkeit ist nun einmal etwas anderes als Überschuldung. Der OGH bezog sich also auf künftige Risiken, die – hätte es sich um ein bilanzierungspflichtiges Unternehmen gehandelt – nicht einmal ohne weiteres passivierungspflichtig gewesen wären. Kurzum, der Konkurs wurde eröffnet und der OGH begründete die Aufsichtsratshaftung damit, dass eine wertvolle Liegenschaft am Stock-im-Eisen-Platz zu Unrecht als Besicherungsmit-

tel in der Bilanz ausgewiesen worden sei, obwohl das Pfandrecht nicht ins Grundbuch eingetragen und damit nicht wirksam begründet worden war. Daran knüpfte sich das berühmte Zitat, dass ein Aufsichtsratsmitglied fähiger sein müsse als ein gewöhnlicher Kaufmann und in der Lage, schwierige wirtschaftliche, aber auch schwierige rechtliche Zusammenhänge zu erkennen. Der Schönheitsfehler dieser Argumentation ist, dass das Vorgehen des Verantwortlichen dem Sachverhalt nach ein klarer Betrugsfall war. Der Wirtschaftsprüfer wurde bewusst getäuscht, sodass sich die Frage nach den Grenzen der Sorgfalt überhaupt nicht gestellt hat. Aber der damalige Senatsvorsitzende war von hohem Sendungsbewusstsein durchdrungen und hat seine Entscheidung (auch später), wann immer er konnte, wortreich verteidigt.

» 2002 gab es das zweite Mal die Gelegenheit für den Obersten Gerichtshof, sich zur Haftung zu äußern. Es ging damals um die Insolvenz der Intercontinentale, einer Speditionsgesellschaft mit einer britischen Mutter. Geklagt wurden zwei Aufsichtsratsmitglieder (der Aufsichtsratsvorsitzende und frühere Präsident der Industriellenvereinigung und ein von der Bank entsandtes Aufsichtsratsmitglied). Den Sachverhalt hier darzustellen wäre zu komplex, aber zusammengefasst kann man sagen, dass das Unternehmen bereits zehn Jahre vor der Insolvenzeröffnung Verluste in dreistelliger Millionen-Schilling-Höhe erzielt hatte und sich in permanenten Schwierigkeiten befand. Aber es gab immer wieder Kapitaleinschüsse durch den Mehrheitsgesellschafter. Irgendwann blieben die dann aus, weil der Mehrheitsgesellschafter selbst insolvent wurde. Daraufhin verklagte der Masseverwalter die Aufsichtsratsmitglieder. Die Klage wurde vom Obersten Gerichtshof mit einer nicht restlos überzeugenden Begründung abgewiesen. Sie müssen sich vorstellen, der Konkurs wurde 1996 eröffnet – und 1993, aber auch 1995 hat nicht eine einzige Aufsichtsratssitzung stattgefunden! Das ist doch bemerkenswert. Der Vorhalt der Klage des Masseverwalters war, dass der Aufsichtsrat auf die Insolvenzeröffnung hätte hinwirken müssen. Nun kann ein Aufsichtsrat keine Insolvenz erzwingen – er hat kein Weisungsrecht – und er kann sie auch nicht selbst anmelden, in einer GmbH genauso wenig wie in einer Aktiengesellschaft. Er hätte sie aber zum Thema einer Beschlussfassung machen können. Interessanterweise hat der OGH zwar die Bestimmungen, die die Abhaltung von damals drei, mittlerweile vier Aufsichtsratssitzungen pro Jahr vorschreiben, als Schutzgesetz zugunsten der Gläubiger iSd § 1311 ABGB qualifiziert. Er hat daraus – an sich konsequent – gefolgert, der Geschädigte müsse in so einem Fall nur die Übertretung nachweisen und den Schaden, nicht aber einen strengen Kausalzusammenhang. Im Ergebnis sah der OGH aber – etwas überraschend – doch den Beweis einer höheren Wahrscheinlichkeit eines anderen Kausalzusammenhanges als erbracht an und begründete das folgendermaßen: Dem Verlauf der Ereignisse zufolge wäre es auszuschließen gewesen, dass der Mehrheitsgesellschafter oder die Geschäftsführer die Insolvenz angemeldet hätten, wenn der Aufsichtsrat stärker darauf gedrungen hätte, weil es laufende Verhandlungen zwischen den Banken und dem Mehrheitsgesellschafter gegeben habe. Das ist kein allzu strenger Blick, den der OGH da auf die Aufsichtsratshaftung wirft!

» 2003 durfte sich der Oberste Gerichtshof erneut mit der Frage beschäftigen. Es ging um die Insolvenz der Riegerbank, die das Wechselstubengeschäft betrieb. Wieder ein Insolvenzfall, dann Klage des Masseverwalters und schließlich ein Kriminalfall. Die meisten werden sich dunkel daran erinnern. Die Bank hatte ständig steigende Jahresgewinne, steigende Bankguthaben und hohe Barreserven, gleichzeitig aber stiegen die relativ hochverzinslichen Verbindlichkeiten und Anleihen. Die hohen Barreserven wurden damit erklärt, dass das Institut – damals in einen wilden Streit mit der Österreichischen Nationalbank verstrickt – hohe Reserven halten müsse. In Wirklichkeit waren die Bilanzen durch Manipulationen des Vorstandsvorsitzenden, der über seine Privatstiftung Alleinaktionär war, ziemlich stark gefälscht. Der Masseverwalter klagte einen Teil der Aufsichtsratsmitglieder (darunter einen

ehemaligen Finanzminister) auf ATS 100 Millionen und blitzte damit in allen drei Instanzen ab, und zwar sogar so deutlich, dass das Gericht in erster Instanz nicht einmal ein Beweisverfahren einleitete, sondern die Klage als unschlüssig abwies – der Albtraum jedes Anwaltes! So etwas kann aber passieren und ist ja unlängst der von einer führenden Bankrechtskanzlei vertretenen Hypo Alpe Adria in einem Verfahren mit zweistelligem Millionenstreitwert bei einer Vorstandshaftungsklage auch passiert, wo es um eine Scheinkapitalerhöhung mit Kreditausweitung ging. Es ist also – zumindest, wenn es nach dem Obersten Gerichtshof geht – gar nicht so einfach, schlüssige Haftungsklagen einzubringen. Jedenfalls wurde die Haftung im Falle der Riegerbank verneint. Auch hier kann man die Frage stellen, ob das eine adäquate Sichtweise war. Betrugsfälle mit hoher krimineller Energie stellen Gremien natürlich immer vor das Problem, dass Kontrolle umgangen wird. Allerdings könnte man vorbringen, dass die enorme Disproportionalität zwischen Barreserven und hochverzinslichen Verbindlichkeiten dem Aufsichtsrat hätte auffallen und zu kritischen Fragen hätte Anlass geben müssen. Der Oberste Gerichtshof relativierte dies jedoch mit der Begründung, der Aufsichtsrat hätte annehmen können, dass der Vorstand es als Teil seiner Unternehmensstrategie ansieht, auf ertragreiche Geschäfte zu verzichten, um Reserven zu halten. Dass alles gefälscht war und die Reserven physisch gar nicht vorhanden waren, sei für den Aufsichtsrat nicht erkennbar gewesen.

» Der vorläufige Schlusspunkt im Entscheidungsreigen zur Aufsichtsratshaftung war im Jahr 2008 die Entscheidung in Sachen Hirsch Servo AG. An diesem Entscheid wurde zu Recht, unter anderem von mir, Kritik geübt. Hier ist der Oberste Gerichtshof in der Tat zu milde mit den Aufsichtsratsmitgliedern umgegangen. Es ging darum, dass unter den Aktionären und im Aufsichtsrat Unzufriedenheit mit dem Management herrschte. Die Finanzziele wurden stark verfehlt, worauf zwei von drei Vorstandsmitgliedern suspendiert wurden; an eine Ad-hoc-Meldung dachte niemand, obwohl das zweifellos ein anzeigepflichtiger Vorgang war. Es wurde eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft beauftragt, sich die Dinge anzusehen. Die Prüfung ergab eine schlechte Managementleistung und die drastische Verfehlung der Finanzziele, aber keinen Diebstahl silberner Löffel, also nichts, weswegen man die Vorstandsmitglieder wegen grober Pflichtverletzung abberufen und fristlos entlassen hätte dürfen.

» Nun saß der Aufsichtsrat in der Tinte, denn er hatte die beiden suspendiert – eine Maßnahme, die zumindest de facto kaum rückgängig zu machen ist. Er selbst hatte nichts in der Hand, das ihn berechtigte, die Vorstände wegen grober Pflichtverletzung rauszuwerfen, und wegen der negativen Publizität – börsennotierte Gesellschaft, Ankündigung in der Tagesordnung usw. – wollte der Aufsichtsrat auch keine Abberufung per Misstrauensvotum in der Hauptversammlung. Nun nutzten beide Vorstandsmitglieder und ihre Anwälte die Gunst der Stunde. Sie erreichten, dass den beiden Vorständen im Zuge einer einvernehmlichen Einigung nicht nur die Restlaufzeit von acht oder neun Monaten ausbezahlt wurde, sondern ihnen auch freiwillige Abfertigungen in Höhe von 625.000 bzw. 573.000 Euro zugesprochen wurden, was bei der eher kleineren Gesellschaft deutlich über einem Jahresbezug lag. Das Landesgericht Klagenfurt gab später der Klage auf Rückzahlung gegen die zustimmenden Aufsichtsratsmitglieder statt. Beide Oberinstanzen sahen den Fall anders, und der Oberste Gerichtshof wies die Klage mit einer Begründung ab, die erstaunt: Einerseits, sagte er, hätte die Gesellschaft ohnedies etliche Hunderttausend Euro Dividende – es war weniger, als die Abfertigungen insgesamt ausmachten (neun!) – an Aktionäre ausgeschüttet, so als ob das irgendetwas an der Frage der Sorgfaltskonformität geändert hätte; und andererseits hätten die Aufsichtsratsmitglieder berechtigt die Meinung vertreten, dadurch Schaden vom Unternehmen abzuwehren. Ihr Ermessen hätten sie keinesfalls exzessiv überschritten. Basta! Das ist eine erstaunliche Begründung, denn weder der Aufsichtsrat noch der Oberste Gerichtshof erörterten je im Detail, warum der Aufsichtsrat die Zahlungen bewilligte, obwohl er dazu

nicht verpflichtet gewesen wäre. Dies verstärkt den Eindruck, dass die Zahlungen erfolgt waren, um Kontrollversäumnisse im Aufsichtsrat zu überdecken. Von einem „Informed Judgement“ im Rahmen des Prüfungsschemas, das bei der „Business Judgement Rule“ zur Anwendung kommt, kann hier jedenfalls nicht die Rede sein. Die offenkundige Verletzung börsenrechtlicher Meldepflichten wurde darüber hinaus überhaupt nicht thematisiert.

» Kann man nach all dem, was ich erläutert habe, sagen, dass das Zitat von Herrn Abs (mit der Sau und dem eingeseiften Schwanz) zutrifft? Die Antwort ist eine Frage des Blickwinkels. Richtig ist, dass der Oberste Gerichtshof in der Vergangenheit tendenziell milde mit Aufsichtsratsmitgliedern umgegangen ist. Richtig ist aber auch, dass die Aufsichtsratshaftung existenzvernichtend sein kann, weil sie nicht begrenzt wird, weder vom Sorgfaltsmaßstab noch von der Haftungshöhe. Man darf aber nicht vergessen, dass nur Aktiengesellschaften – meist größere Unternehmen – einen Aufsichtsrat haben müssen, GmbHs jedoch nicht. Haftungsfälle sind außerdem meist Insolvenzthemen. Beides erklärt, warum Aufsichtsräte eher selten Zielgruppe von Haftungsentscheidungen sind. Außerdem gelangen all jene Fälle nicht an Höchstgerichte, die außergerichtlich im Einigungswege durch Schadenersatzzahlungen (unter Involvierung einer D&O-Versicherung) erledigt werden. Das wirkliche Ungemach droht Aufsichtsratsmitgliedern daher weniger durch ihre zivilrechtliche Haftung, denn diese ist in Österreich mittlerweile flächendeckend durch D&O-Versicherungen abgepolstert und eine Gesellschaft klagt selten mehr als die Deckungssumme ein, damit sie – salopp gesagt – keine Einbringungsprobleme hat.

» Das Ungemach droht viel eher von übermotivierten Strafverfolgungsbehörden, die den Untreueparagrafen zur Allzweckwaffe gegen riskante unternehmerische Entscheidungen machen. Diese Entwicklung kann niemand begrüßen, der auf Wertschöpfung abzielende Unternehmensführung als das permanente Eingehen von Risiken begreift. Denn dass die Risikobereitschaft durch rasch drohende strafrechtliche Sanktionen beeinträchtigt wird, liegt auf der Hand.

» Ein Vorstand oder ein Aufsichtsrat, der gefangen ist im Netz von Compliance-Regulativen und aufsichtsrechtlichen Vorschriften, wird immer tendenziell stärker darauf achten, die Dinge richtig zu machen, anstatt die richtigen Dinge zu tun. Das ist eine bedenkliche Entwicklung! Dies gilt insbesondere für Kreditinstitute, die in den letzten Jahren – sicher zum Teil zu Recht – ins Kreuzfeuer der Kritik geraten sind. Sie werden mit einem immer dichter werdenden Netz an Vorschriften – vieles aus dem europäischen Unionsrecht – überflutet, was die Geschäftsführungs- und Kontrolltätigkeiten nicht unbedingt erleichtert. Gerade in Kreditinstituten – wir haben am Panel ja einen Aufsichtsratsvorsitzenden einer großen österreichischen Bank – ist der Aufsichtsrat, auch wenn der § 95 Abs. 5 Aktiengesetz treuherzig das Gegenteil verkündet, de facto eine Art Mitgeschäftsführungsorgan. Die Intensität, in der ein Aufsichtsrat in Kreditausschüssen Kreditengagements zu prüfen hat, unterscheidet sich meines Wissens nicht sehr von der Prüfungsintensität des Vorstandes, denn dieser vergibt ja zumindest in einer Großbank die Kredite auch nicht eigenhändig, sondern auf der Basis dessen, was von nachgeordneten Unternehmensebenen aufbereitet worden ist. Die Kreditgewährung ist mittlerweile in zivil- wie auch in strafrechtlicher Hinsicht die haftungsträchtigste Vorstands- und Aufsichtsratstätigkeit. Hier lauert die Untreue nach der bestehenden strafrechtlichen Judikatur nicht nur dann, wenn tatsächlich gesetzliche oder bankinterne Normen verletzt werden, sondern auch, wenn Vorstand und Aufsichtsrat sich über das hinweggesetzt haben, was Jahre später ein Sachverständiger vor Gericht als bankübliche Sorgfalt bezeichnen wird, mit der ein Kredit an jemanden, dem der Sachverständige später mangelhafte Bonität unterstellen wird, zu vergeben ist. Der wissentliche Befugnismissbrauch wird dann relativ rasch angenommen, und der bedingte Vermögensschädigungsvorsatz ist in der Logik von Strafgerichten eher

Formsache. Hier möchte ich meinen Kollegen Professor Lewisch zitieren, der der Meinung ist, Kredituntreue dürfe überhaupt nur dann angenommen werden, wenn einem tatsächlich insolventen oder quasi insolventen Schuldner sehenden Auges ein Kredit gewährt werde; welcher Bankmanager, der seiner Sinne mächtig ist, rechne denn damit, dass ein Kredit nicht zurückgezahlt werde und fände sich ernstlich mit der Nichtrückzahlung auch ab – das sind nämlich die Voraussetzungen für den bedingten Vermögensschädigungsvorsatz („dolus eventualis“).

» Wie die Libro-Entscheidung zeigt, die vor ca. einem Jahr ergangen ist, geht der Oberste Gerichtshof mittlerweile noch einen Schritt weiter. Denn mit seiner Sichtweise, die von Straf- und Gesellschaftsrechtlern rundweg kritisiert worden ist, dass Untreue auch begangen werden könne, wenn eine Dividende mit dessen Zustimmung an den Alleinaktionär ausgeschüttet wird, wirft der Oberste Gerichtshof die wirtschaftliche Betrachtungsweise im Strafrecht, von der man immer geglaubt hat, dass sie insbesondere bei Ein-Mann-Gesellschafter-Beziehungen gelten würde, völlig über Bord und damit – um mit Prof. Fuchs, Professor für Strafrecht an der Universität Wien, zu sprechen – eigentlich so ziemlich alles, was man in den letzten 40 Jahren geglaubt hat, über die Untreue zu wissen. Bei Libro war es den Urteilsfeststellungen zufolge ein falscher Jahresabschluss, der einen überhöhten Gewinn ausgewiesen hat und damit eine Deliktsverwirklichung nach § 255 Aktiengesetz. Dieser wurde aber nicht angeklagt, weil er offensichtlich verjährt war. Aufgrund der falschen und einen überhöhten Gewinn ausweisenden Bilanz war auch der Beschluss über die Ausschüttung gesellschaftsrechtlich zweifellos eine verbotene Einlagenrückgewähr und aus gesellschaftsrechtlicher Sicht daher nichtig. Strafrechtlich sollte diese Nichtigkeit aber ohne Belang sein, denn das Geld floss ausschließlich dem Alleinaktionär zu. So etwas war vor dieser Entscheidung des OGH vom strafrechtlichen Schrifttum nicht als Untreue angesehen worden.

» Rechtskräftig bestraft wurden zwar vorerst nur die beiden damaligen Vorstandsmitglieder von Libro und die Sache betreffend den Aufsichtsratsvorsitzenden wieder ans Erstgericht zurückverwiesen. Dessen Nichtigkeitsbeschwerde wurde vom Obersten Gerichtshof aber nur deshalb Folge gegeben, weil er die Urteilsfeststellungen nicht als ausreichend begründet gesehen hat, nämlich jene Feststellung, dass der Aufsichtsratsvorsitzende, als er registriert hatte, dass ein hoher Verschmelzungsverlust bei der geplanten Konstruktion eintreten würde, den Vorstand quasi damit beauftragt hatte, nach Gewinnposten zu suchen – und dies im Wissen, dass solche gar nicht existierten. Diese Feststellung hat das Gericht in Wahrheit nicht begründet, was auch kein Ruhmesblatt für ein Strafgericht ist. Der Oberste Gerichtshof ließ aber wenig Zweifel daran, dass dann, wenn diese Feststellungen begründet seien oder sein könnten, auch für den Aufsichtsratsvorsitzenden Untreue durchaus in Betracht kommt oder verwirklicht ist.

» Der Oberste Gerichtshof schafft damit ein Sonderbilanzstrafrecht via Untreue. Das ist deshalb bedeutungsvoll, weil die Strafdrohung für Bilanzfälschung in Österreich nur ein Jahr beträgt, für Untreue ab 50.000 Euro Schaden aber zehn Jahre. Das führt zu einer tektonischen Verschiebung ungeheuren Ausmaßes.

» Dass es noch etwas „innovativer“ geht, wird derzeit im Zusammenhang mit der Anklage gegen Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder bzw. ehemalige Aufsichtsratsmitglieder der Meinl Bank deutlich; als involvierter Berater möchte ich dazu nicht mehr sagen. Faktum ist, dass der aktuelle Fall neuerlich genuin bilanzrechtliche Fragen betrifft. Denn alles andere ist nachgelagert. Im konkreten Fall stellt sich die Frage, ob man für künftige Prozessrisiken, die nicht quantifizierbar sind, Rückstellungen überhaupt bilden darf oder sogar muss. An dieser Frage hängt die Entscheidung, ob der Jahresabschluss richtig

ist. Wenn er das nicht ist, könnte wieder die Libro-Argumentation zur Anwendung kommen. Hier wird bilanzrechtliches Sonderstrafrecht geschaffen.

» Ob diese bedenkliche Entwicklung durch die im Justizministerium derzeit diskutierte Modifizierung des Untreuetatbestandes gebremst oder in angemessene Bahnen gelenkt wird, muss man abwarten. Ich bin da durchaus skeptisch. Verfeinerungen von knappen Tatbeständen haben in der Praxis noch selten einen Fortschritt an Erkenntnis gebracht. Aber ich lasse mich positiv überraschen.

» Wie es scheint, ist die Hyperaktivität mancher Staatsanwaltschaften bei der Handhabung des Untreuetatbestandes auch darauf zurückzuführen, dass man glaubt, damit ein in breiten Teilen der Bevölkerung empfundenes Vakuum zu füllen, das das Zivilrecht offensichtlich nicht füllt. Wenn diese These stimmt, müsste man sich aus rechtspolitischer Sicht fragen, ob man die Regeln, die die Durchsetzung von Schadenersatzansprüchen in Kapitalgesellschaften betreffen, nicht anspruchsfreundlicher bzw. minderheitenfreundlicher gestaltet. Eine materiell-rechtliche Verschärfung der Haftung ist kaum mehr möglich, denn selbst der größte Scharfmacher kann nicht mehr verlangen, als dass Aufsichtsräte auch bei leichtester Fahrlässigkeit mit ihrem ganzen Privatvermögen betraglich unbegrenzt haften. Erweitert wird die Haftung ohnehin laufend, denn ständig kommen neue Regeln hinzu, denken Sie nur an die Aufwertung des Prüfungsausschusses im Aufsichtsrat oder an die leidigen Bonifikationsregelungen für Vorstände, Geschäftsleiter, Risikoträger und Mitarbeiter in Kontrollfunktionen von Kreditinstituten. Damit sind in den betroffenen Banken mittlerweile ganze Brigaden von Mitarbeitern, aber auch einige Rechtsberater beschäftigt – wie ich meine, mit zweifelhaftem Nutzen.

» Dass eine Erleichterung der Haftungsdurchsetzung, wie das auch am Deutschen Juristentag im letzten September betont wurde, damit verknüpft sein sollte, über die Möglichkeit der Verankerung von Betragsbegrenzungen in der Satzung einer Aktiengesellschaft oder einer GmbH nachzudenken oder gar über allgemeine Billigkeitsklauseln im Schadenersatzrecht des ABGB, um der Haftung diese existenzbedrohende Wirkung zu nehmen, ist eine Ansicht, die derzeit nur von Rechtsexperten und den betroffenen Verkehrskreisen, Managern und Aufsichtsräten, geteilt wird. Den verantwortlichen Politikern wird dazu mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit der Mut fehlen, denn Manager- und Aufsichtsräte-Bashing bringt allemal mehr Stimmen als eine gesetzliche Regelung mit Augenmaß.

» Danke für Ihre Aufmerksamkeit.

HON.-PROF. DR. GEORG SCHIMA, RAK WIEN

» Ich bin heute hier in einer Doppelfunktion: erst die Keynote, nun die Moderation der Diskussion. Ich beginne gleich mit meinem linken Nachbarn, Dr. Friedrich Rödler, einem sehr bekannten Wirtschaftsprüfer und früheren Partner von PricewaterhouseCoopers, heute hier vor allem angesprochen in seiner Funktion als Aufsichtsratsvorsitzender der Erste Bank. Wie ist das Leben eines Aufsichtsratsvorsitzenden in einem Kreditinstitut, das sich in dem von mir beschriebenen regulatorischen Umfeld befindet?

PROF. DIPL.-ING. MAG. FRIEDRICH RÖDLER, AR-PRÄS. ERSTE GROUP BANK AG

» In der Tat, der regulatorische Tsunami, der da auf uns zugerollt ist, ist fast nicht bewältigbar. Derzeit

gibt es etwa 18.000 Seiten an Richtlinien und sonstigen regulatorischen Vorschriften, die wir befolgen sollten. Und wöchentlich kommen neue Ergüsse von der European Banking Authority, der European Central Bank, hinzu. Alles, was im ersten Panel über Kontrollmaßnahmen gesagt worden ist, ist bei den Banken längst Realität. Bei Versicherungen wird das in abgeschwächter Form auch kommen, Solvency II steht ja vor der Tür. Irgendwann wird es auch börsennotierte Unternehmen treffen. Was in der Bank, vor allem im Kreditausschuss – wo so gearbeitet wird, wie es Dr. Schima beschrieben hat (dass wir aufgrund der gleichen Unterlagen, die der Vorstand bekommt, alle drei Wochen die Großkredite genehmigen müssen) –, sichtbar wird, ist, dass wir quasi Geschäftsführungsmaßnahmen treffen. Das entstammt der europäischen Regulierung, die in die Banken betreffenden Regulatorien, also z.B. CRD IV, von der Vorstellung ausgeht, dass es ein One-Tier-Board mit Executive Directors und Non-Executive Directors gibt, also ein Gesamtgeschäftsleitungsorgan. In den paar Ländern, wo es noch das zweistufige System gibt, also Vorstand und Aufsichtsrat, solle dies für die Organe angepasst werden, so die Kommission. Kontrolle und Mitwirkung bei der Geschäftsführung gehen in der Bank somit ineinander über.

» In der Erste Bank haben wir versucht, die Unterlagen, die wir bezüglich der Großkredite bekommen, einzuschränken; wir wollten nicht die gleichen umfangreichen Unterlagen bekommen wie der Vorstand, sondern Zusammenfassungen; wir wollten nämlich nicht später hören, dass wir irgendwas auf Seite 147 oder 398 übersehen haben. Dieser Vorstoß wurde jedoch von der FMA kritisiert, und jetzt bekommen wir wieder in einem elektronischen Datenraum ALLE Unterlagen – das sind pro Sitzung manchmal 300, manchmal 500 und zuletzt waren es einmal 800 Seiten. Es ist völlig undenkbar, dass ein nebenberuflicher Aufsichtsrat das alles mit Sorgfalt lesen kann. Auch die Zahl der erforderlichen Sitzungen ist für ihn nicht zu bewältigen. Es ist richtig, dass das abgelaufene Jahr für Banken ein sehr spannendes war, mit dem Asset Quality Review usw., daher hatten wir acht Aufsichtsratssitzungen. Das wäre ja harmlos, aber wir hatten auch 40 Ausschusssitzungen, in Summe also 48 Sitzungen. Davon zu reden, dass der Aufsichtsrat eine rein nebenberufliche Tätigkeit sei, entbehrt jeder Realität.

» Das Damoklesschwert § 153 Strafgesetz schwebt natürlich auch über uns. Denn selbstverständlich geben wir Unternehmen, die eigentlich nicht mehr kreditwürdig sind, noch weiter Kredit, wenn es wirtschaftlich vernünftig erscheint, etwa wenn ein Bauprojekt noch zu Ende gebaut werden soll, weil man es später besser verwerten kann. Meist gibt es in solchen Fällen ein Bankenkonsortium. Die kleinen Banken lassen sich dann rauskaufen, und die großen müssen das Projekt durchfinanzieren.

ZWISCHENRUF HON.-PROF. DR. GEORG SCHIMA

» Für einen Staatsanwalt war das jetzt eigentlich ein Teilgeständnis.

PROF. DIPL.-ING. MAG. FRIEDRICH RÖDLER, AR-PRÄS. ERSTE GROUP BANK AG

» Mag sein. Ich bin leider genauso skeptisch wie meine Vorredner, was die diskutierte Änderung des § 153 betrifft. Ich zitiere aus einem Artikel aus dem Dezember 2014 im STANDARD, wo Sektionschef Pilnacek resümierte, die Änderung, wonach zunächst nur für höhere Strafen die Bereicherung eine Voraussetzung darstellen sollte, sei nicht konsensfähig gewesen. Zwar hat das Ministerium immer betont, dass die Bereicherung das Strafausmaß beflügeln sollte, doch die Richterschaft befürchtet offensichtlich, ohne Bereicherung keine Untreueverurteilungen erzielen zu können! Untreue ist ja letztlich etwas, womit man jemanden, dem keine schlimme Sache nachgewiesen werden kann, in jedem Fall erwischt.

ZWISCHENRUF HON.-PROF. DR. GEORG SCHIMA, RAK WIEN

» Wenn man sich die Gesetzgebungshistorie ansieht, so sieht man, dass der historische Untreueparagraf 1931 rückwirkend eingeführt worden ist – und zwar als Folge des Zusammenbruches der Kreditanstalt als „Lex Ehrenfest“. Die damalige Strafbestimmung enthielt ein solches Tatbestandsmerkmal, denn da war die Rede davon, dass „in gewinnsüchtiger Absicht“ gehandelt werden musste. Das wird heute verdrängt, wenn man sagt, die Untreue sei das Delikt, das keine Bereicherung voraussetzt. Also, es ist nicht ganz fernliegend, diese Diskussion wieder anzustoßen.

ZWISCHENRUF MAG. MICHAEL SCHOBER, PRÄSIDENT IWP

» Es geht ja sogar so weit, dass die kaufmännische Fehlentscheidung teilkriminalisiert werden soll. Spätestens dann ist der Aufsichtsrat mit dem Vorstand in einem Boot; wir nähern uns dem One-Tier-System quasi an. Wenn die Entscheidungsfreudigkeit von Vorständen und Aufsichtsräten durch derartige Entscheidungen gelähmt wird, kommt es zum Stillstand.

PROF. DIPL.-ING. MAG. FRIEDRICH RÖDLER, AR-PRÄS. ERSTE GROUP BANK AG

» Was uns hilft, ist die Funktion des Staatskommissärs. Wir haben in Europa die einmalige Situation, dass der Staatskommissär in jeder Aufsichtsratssitzung und in jeder Ausschusssitzung, in der Entscheidungen getroffen werden, als Aufpasser dabeisitzt und gegen diese Beschlüsse, wenn sie seiner Meinung nach gesetzwidrig sind, innerhalb einer sehr kurzen Frist Einspruch erheben kann. Nun hat der Staatskommissär die gleichen Informationen wie jedes andere Aufsichtsratsmitglied. Er bekommt die gleichen Unterlagen und ist bei den Diskussionen dabei. Wir haben im Prüfungsausschuss eine Arbeitsgruppe, wo wir die Sitzung des Prüfungsausschusses vorbereiten. Dort wird intensiv diskutiert. In der offiziellen Sitzung werden dann die Beschlüsse gefasst. Wenn der Staatskommissär keinen Einspruch erhebt, gehen wir davon aus, dass die Beschlüsse den gesetzlichen Anforderungen entsprechen …

HON.-PROF. DR. GEORG SCHIMA, RAK WIEN

» Mag. Gahleitner von der Arbeiterkammer, Sie sind ein sehr kundiger Diskutant für die Themen Corporate Governance und Aufsichtsratsverantwortung. Denken wir an die Kreditinstitute. Hier nimmt die Finanzmarktaufsicht die Belegschaftsvertreter mit einer etwas augenzwinkernden, meines Erachtens aber nicht gesetzeskonformen Vorgangsweise vom „Fit & Proper“-Test aus und gibt sich mit einer Selbstbeurteilung bzw. Fremdbeurteilung des entsendeten Organs zufrieden, ob dieses fit & proper sei. Werden hier Belegschaftsvertreter als Aufsichtsratsmitglieder zweiter Klasse behandelt? Die von der Arbeiterkammer intensiv angebotenen Schulungen sind ja bestens geeignet, die Belegschaftsvertreter so auszubilden, dass sie den Test ebenso bestehen können wie Kapitalvertreter.

MAG. HELMUT GAHLEITNER, ARBEITERKAMMER

» Kurz vorweg: Sie haben vier Entscheidungen des OGH referiert, das Endergebnis war jedes Mal: „Keine Haftung für die Aufsichtsräte.“ Man könnte folglich sagen, alles nicht so schlimm, liebe Aufsichtsräte. Vielleicht war der OGH bei seinen Entscheidungen „milde“, wie Sie es ausgedrückt haben, weil er sich dessen bewusst war, dass die Aufsichtsratstätigkeit eben nur eine nebenberufliche Tätigkeit ist! Dass es bei einer so großen Unternehmung wie der Erste Group eine besondere Herausforderung ist, den

Aufsichtsratsvorsitz innezuhaben, will ich nicht in Abrede stellen. Aber wir müssen uns dessen bewusst sein, dass die Aufsichtsratstätigkeit eine nebenberufliche Tätigkeit ist und dass das Aufsichtsorgan nicht das Super-Geschäftsführungsorgan sein soll. Ich hatte beim ersten Panel den Eindruck, dass zu viel über Strategieentwicklung und das Mitreden von Aufsichtsräten gesprochen worden ist. Der Gesetzgeber will ein Kontrollorgan, keine Co-Geschäftsführung! Auch beim Thema der Kontrolle, im Prüfungsausschuss, beim IKS, dem Risikomanagement, sagt man sehr leicht, Aufsichtsräte sollen unternehmerischer denken. Doch der Aufsichtsrat ist ein Kontrollorgan, und der OGH hält klar fest, dass das Aufgabengebiet der Geschäftsführung weiter geht als jenes des Aufsichtsrates. Zweitens sagt der OGH ganz klar, dass es keine Erfolgshaftung für den Aufsichtsrat gibt. Für das unternehmerische Risiko, das bei der Gesellschaft bleibt, gibt es keine Haftung für den Aufsichtsrat. Der OGH sagt aber, dass dem Aufsichtsrat eine umfassende Überwachungspflicht – vorausschauend wie vergangenheitsbezogen – obliegt! Natürlich gehört dazu, dass ich Strategien hinterfrage und die Geschäftsführung neue Ideen plausibilisieren muss. Aber die Aufgabe, das Unternehmen zu führen, liegt bei der Geschäftsführung und nicht beim Aufsichtsrat.

» Nun noch ein Satz zur Vergütung von nebenberuflichen Aufsichtsräten. Soviel ich den Medien entnommen habe, beträgt die durchschnittliche Vergütung eines ATX-Aufsichtsrates in Österreich rund 30.000 Euro. Im Vergleich zu den Millionenbeträgen, wie wir sie von DAX-Unternehmen kennen, ist das wenig. Wenn man aber bedenkt, dass das Medianeinkommen eines unselbstständig Beschäftigten in Österreich jährlich 27.000 Euro beträgt, dann erscheint mir eine Honorierung von 30.000 Euro für die nebenberufliche Aufsichtsratstätigkeit in Ordnung.

» Zuvor wurde viel über Vertrauen gesprochen. Wenn ein nebenberuflicher Aufsichtsrat vier bis sechs Mal pro Jahr ins Unternehmen kommt, so ist er auf die Informationen und Berichte angewiesen, die ihm der Vorstand vorlegt. Der OGH sagt sehr deutlich, dass diese Berichte richtig und wahrhaftig sein müssen. Auch der geprüfte Jahresabschluss, den er vom Wirtschaftsprüfer bekommt, muss ordentlich sein. Wenn dieser einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk enthält und keine Redepflicht ausgeübt wird, kann sich der Aufsichtsrat darauf verlassen, dass der Wirtschaftsprüfer die Rechnungslegung des Vorstandes, der für den Jahresabschluss verantwortlich ist, ordnungsgemäß geprüft und der Vorstand über das, was er gewirtschaftet hat, ordnungsgemäß berichtet hat.

» Das Arbeitsverfassungsgesetz legt in § 110 fest, dass für je zwei von der Kapitalseite nominierte Aufsichtsratsmitglieder ein Mitglied aus der Arbeitnehmervertretung in den Aufsichtsrat zu entsenden ist, die sogenannte Drittelparität. Zwei Dinge sind wichtig zu wissen: Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat haften gleich wie Kapitalvertreter. Im Vergleich zu den KollegInnen auf der Kapitalvertreterseite haben sie jedoch nur Anspruch auf Barauslagenersatz, aber nicht auf Vergütung. Jetzt könnte man sich fragen, warum sie sich das antun. Sie tun es deshalb, weil der § 70 Aktiengesetz festlegt, dass der Vorstand das Unternehmen so zu führen hat, wie es das Wohl des Unternehmens unter Berücksichtigung der Interessen der Aktionäre, der Arbeitnehmer und der Öffentlichkeit erfordert. Das ist gelebte betriebliche Demokratie. Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat kennen aufgrund ihrer jahrzehntelangen betrieblichen Erfahrung das Unternehmen meist besser als Kapitalvertreter; außerdem gehen sie durch Schulungen. Wir bieten in der Arbeiterkammer Wien eine Grundausbildung für Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten an: eine dreizehntägige Schulung bestehend aus den Modulen „Rechte und Pflichten des Aufsichtsrates“, „Wirtschaftliche Mitbestimmung im Aufsichtsrat“ usw. – da geht es ums Bilanzlesen und Bilanzverstehen, um Investitionsrechnung und dergleichen; außerdem Sondermodule für Themen wie „Umstrukturierung“ oder „Risikomanagement“. Für Arbeitnehmervertreter in Banken gibt es spezielle

Schulungen, die wir unter Einbindung von Wirtschaftsprüfern und anderen Führungskräften durchführen. Im Jahr 2013 wurden so über 300 Arbeitnehmervertreter für ihre Aufsichtsratstätigkeit geschult. Arbeitnehmervertreterorganisationen und Betriebsräte sind sich der Bedeutung ihrer Verantwortung in Aufsichtsräten bewusst, sie gehen in ein Aufsichtsratsgremium, weil sie mitgestalten wollen.

HON.-PROF. DR. GEORG SCHIMA, RAK WIEN

» Würden Sie es für angebracht halten, die vom Gesetz aufgezwungene Unentgeltlichkeit der Aufsichtsratstätigkeit von Belegschaftsvertretern zu überwinden? In Deutschland ist die Rechtslage ja eine ganz andere. Dort wird das Honorar der Belegschaftsvertreter zwar an die Hans-Böckler-Stiftung abgeführt, aber es ist grundsätzlich nicht zulässig, einen Belegschaftsvertreter anders zu behandeln als einen Kapitalvertreter. Wäre das nicht die berühmte heilige Kuh, die endlich auch hierzulande angetastet werden sollte?

MAG. HELMUT GAHLEITNER, ARBEITERKAMMER

» Jedes System hat Vor- und Nachteile. Ein Beispiel: Es gibt die Europäische Aktiengesellschaft. Dort läuft die Mitbestimmung transnational, d.h. da gibt es ein Board, und dieses entsendet den Aufsichtsrat. Eines Tages kam ein österreichischer Kollege in den Aufsichtsrat einer solchen Gesellschaft. Er rief dann an und sagte: „Ich bekomme 200.000 Euro Aufsichtsratsvergütung, was soll ich damit machen, das kann ich doch nicht annehmen?!“ (Lachen im Publikum)

» Mittlerweile gibt es auf europäischer Ebene das Commitment, dass die Beträge ähnlich wie bei der Hans-Böckler-Stiftung abgeschöpft werden und für Beratung und Schulung zur Verfügung stehen sollen.

HON.-PROF. DR. GEORG SCHIMA, RAK WIEN

» Nun zu Georg Riedl, Anwaltskollege und ein gutes Beispiel für einen sehr aufsichtsratserfahrenen Anwalt – und das schon seit mehr als 20 Jahren. Georg Riedl ist Aufsichtsratsmitglied bei börsennotierten Gesellschaften, AT&S, Salinen, Vienna Insurance Group und einem bekannten Spiel- und Wettanbieter. Georg, du kannst allerhand berichten, du hast Industrieerfahrung und Erfahrung in Unternehmen, die stark gegliedert sind und über viele weltweite Beteiligungen verfügen. Wie kann ein Aufsichtsrat die Aktivitäten des Managements im äußersten Winkel von China in irgendeiner Enkelgesellschaft kontrollieren?

DR. GEORG RIEDL, AR AT&S U.A.

» Ich möchte zuvor noch was zur Riegerbank sagen …

HON.-PROF. DR. GEORG SCHIMA, RAK WIEN

» ... ich dachte mir schon, dass du den OGH nicht zu milde fandest! (Lachen im Publikum)

DR. GEORG RIEDL, AR AT&S U.A.

» Ich hatte damals die Freude, den Vorstand zu vertreten. Der Masseverwalter hat übrigens nicht alle Aufsichtsratsmitglieder geklagt, sondern nur zwei oder drei, von denen er hoffte, Geld zu bekommen.

Wir haben dann allen den Streit verkündet, damit eine breite Front entsteht. Warum ich darauf Bezug nehme? In der Judikatur ist immer wieder das Zitat gefallen: „Der Aufsichtsrat ist nicht der bessere Vorstand!“

» Nun zur Situation in einem Industrieunternehmen. Man übernimmt also ein Mandat, ich als Rechtsanwalt habe zunächst eine klare Rolle: zu schauen, dass die Formalitäten eingehalten werden und die Sitzung ordentlich abläuft, bei Vorstandsbestellungen juristischen Beistand zu leisten usw. Das Unternehmen, in dem ich eine Funktion übernommen habe, produziert hochkomplexe Produkte. Diese werden oft nicht mehr in Österreich produziert, sondern in USA, Brasilien, Indien, China. Die hochkomplexen Produkte werden weltweit auf Märkten vertrieben und das oft unter völlig unterschiedlichen Regulatorien. Nun sind Sie als Aufsichtsrat verpflichtet, das alles zu kontrollieren – und da bin ich nicht ganz Ihrer Meinung, Herr Gahleitner, auch wenn ich hoffe, dass die Nebenberuflichkeit bleibt: Die Tätigkeit eines Aufsichtsrates ist keine rein überwachende Funktion, man muss ja allein schon aufgrund des Katalogs des Aktiengesetzes über die Aufnahme bzw. die Aufgabe von Geschäftszweigen und Produktgruppen mitentscheiden. Jetzt sitzen Sie in Wien und sollen über Investitionen in ein Werk in der Höhe von 350 Millionen Euro entscheiden. Der Anspruch, den jedes Aufsichtsratsmitglied an sich hat, egal, ob es sich um einen Marketing- oder Bankmenschen, einen Rechtsanwalt oder Betriebswirt handelt, lautet, sich mit dem Produkt und seinem Umfeld so vertraut zu machen, dass man es versteht. Das ist oft schon kompliziert genug, und dann kommt das ganze Marktverständnis noch hinzu! Sie müssen begreifen, wo Sie sich mit Ihrem Produkt in der Wertschöpfungskette befinden. Auf das Beispiel AT&S angesprochen, dieses Unternehmen produziert Leiterplatten. Die werden in ein Mobiltelefon eingebaut oder in Autos. Nun müssen Sie überlegen, ob es sinnvoll ist, die Wertschöpfungskette zu erweitern oder zu reduzieren. Sie müssen sich so viel Wissen aneignen, dass Sie auf Augenhöhe mit dem Vorstand, der Ihnen einen Antrag mit einer Investitionskostenrechnung auf den Tisch legt, wo der ROI zufriedenstellend ist, darüber diskutieren können, ob die Vorgangsweise angemessen ist. Das kann man nicht aus dem Elfenbeinturm der Konzernzentrale entscheiden, da muss sich der Aufsichtsrat auf die Socken machen und sich das ansehen, finde ich! Um beurteilen zu können, ob Investitionen in China gerechtfertigt sind, muss er nach China fahren, sich vor Ort die Mannschaft ansehen, den Head holen und eine Meinung darüber entwickeln, ob man ihm vertrauen kann.

» Damit komme ich zu einem Punkt, der sehr heikel ist. Sie müssen als Aufsichtsrat in einem Industrieunternehmen und vor allem in einer Holding stets überlegen, wie der Konzern geführt wird. Nun ist es nicht die Aufgabe des Aufsichtsrates, die Konzernleitung zu etablieren, das muss schon der Vorstand tun. Aber der Vorstand muss dem Aufsichtsrat seine Vorstellungen vorlegen, und Sie müssen überprüfen können, ob das System, das der Konzernleitung vorschwebt, schlüssig ist, mit all den internationalen Themen und gesetzlichen Regulatorien. Der Corporate Governance Kodex sagt, der Aufsichtsrat muss gemeinsam mit dem Vorstand für zustimmungspflichtige Geschäfte, aber auch für relevante Tochtergesellschaften Wertgrenzen definieren. Für eine chinesische Tochtergesellschaft, die möglicherweise eine AG ist und zwangsläufig einen Aufsichtsrat hat, müssen Sie Wertgrenzen für zustimmungspflichtige Geschäfte definieren. Vielleicht möchten Sie auch versuchen, die Zustimmung zu diesen Geschäften an sich zu ziehen, d.h. an den Sanktus des Aufsichtsrates der Konzernmutter zu binden, was meines Erachtens gar nicht geht, weil die Tochtergesellschaft ja selbst einen Aufsichtsrat hat. Und dieser chinesische Aufsichtsrat hat als geschäftsführendes Organ einen Vorstand. Wie organisieren Sie als Konzernaufsichtsrat sich mit dem Vorstand, dass Ihr Vorstand, also der Vorstand der Muttergesellschaft, der Ihre Ansprechperson ist, in China genau diese Entscheidung durchsetzt, die Sie wünschen. Das werden Sie allenfalls lösen können, indem der Vorstand der Muttergesellschaft sich selber überall in

die Aufsichtsräte der Tochtergesellschaften hineinsetzt. Sie können das lösen, indem Sie dem Vorstand (in China) in die Geschäftsordnung hineinschreiben: „… bevor du zu deinem Aufsichtsrat gehst, komm zu mir und frage, ob mir das recht ist.“ Aufsichtsräte können sich diesen Themen in Zukunft nicht mehr entziehen. Klar kann man sagen, wir gehen vier, fünf, sechs Mal zu einer Sitzung und hören uns an, was uns der Vorstand präsentiert, und vielleicht nicken wir eine Investitionsentscheidung ab, weil es eine Investitionskostenrechnung gibt. In die Zukunft gedacht, wird das bald nicht mehr klappen. Deswegen glaube ich, dass die Nebentätigkeit eines Aufsichtsrates nicht mehr zu rechtfertigen ist, sondern dass wir sie zu einer hauptberuflichen Tätigkeit entwickeln müssen.

» Noch eine kleine Episode zum Thema, zurückkommend auf den berühmten Dr. Abs, der in der Nachkriegszeit in etwa 30 Aufsichtsräten war. Jede seiner Aufsichtsratssitzungen wurde von ihm mit eiserner Hand geführt. Es war klar, in so einer Sitzung hat man sich nicht zu melden und nichts zu fragen. Eines Tages kam ein neues Mitglied hinzu, das das Prozedere zwar kannte, am Ende aber dennoch fragte, ob es schon einen Termin für die nächste Sitzung gäbe. Abs’ Kommentar: „Ich fürchte, wir haben ein geschwätziges Mitglied in unserer Runde.“ (Lachen im Publikum) Heute ist es die selbstverständliche Verpflichtung jedes Aufsichtsrates, sich einzubringen und alles über das Unternehmen zu lernen, was möglich ist.

HON.-PROF. DR. GEORG SCHIMA, RAK WIEN

» Bevor ich nachfrage, wie wir das mit der mehrstufigen Kontrolle lösen wollen, hätte ich gerne Herrn Mag. Schober, Präsident des Instituts Österreichischer Wirtschaftsprüfer, eine Frage gestellt: Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrates wurde erst in jüngster Zeit sehr stark aufgewertet, was seine Aufgaben und Pflichten betrifft. Registrieren Sie im Laufe der letzten Jahre eine Veränderung in der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsprüfer und Aufsichtsrat? Hat sich diese verbessert?

MAG. MICHAEL SCHOBER, PRÄSIDENT IWP

» Zuvor eine kurze Bemerkung. Es war vorhin von der Kriminalisierung unternehmerischen Verhaltens im Strafrecht die Rede. Ich kann von Kontakten mit Klienten berichten, dass diese sehr verunsichert sind. Erst kürzlich wanderte ein Bankchef für die Ausreichung eines Blankokredites über zwei Millionen Euro ins Gefängnis. Die gesamten Schäden bei diesem Institut bewegen sich in ganz anderen Zehnerpotenzen. In Österreich fragen sich viele Wirtschaftstreibende, kann ich ein Unternehmen ohne persönliches strafrechtliches Risiko überhaupt noch führen? Ich glaube, dass Österreich daraus auf kurze bis mittlere Frist ein echter Standortnachteil entstehen wird.

» Was den professionellen Aufsichtsrat betrifft, gibt es mittlerweile eine höhere Anzahl an Sitzungen, Vorbereitungs- und Nachbereitungsphasen, mehr Fachwissen. Man sollte daher nur eine geringe Anzahl an Aufsichtsratsjobs annehmen. Daher meine auch ich, dass wir auf mittlere bis längere Sicht den professionellen Aufsichtsrat sehen werden.

» Zur Zusammenarbeit des Wirtschaftsprüfers mit dem Prüfungsausschuss: Da gibt es sehr unterschiedliche Verhaltensweisen. Die gute Nachricht ist, sie verbessert sich insgesamt, vielleicht auch vor dem Hintergrund, dass die Sorge wächst, persönlich in Anspruch genommen zu werden. Für den Wirtschaftsprüfer beginnt die Zusammenarbeit mit einer Angebotssituation, es wird eine Prüfung ausgeschrieben. Unter der ‚Crème‘ der österreichischen Aufsichtsräte, jene der börsennotierten

ATX-Unternehmen, gibt es nun höchst unterschiedliche Vorgangsweisen: Die einen beschäftigen sich intensiv damit, etwa in Gestalt des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses höchstpersönlich, die anderen interessiert die Ausschreibung nicht, da sitzt kein Mitglied des Prüfungsausschusses bei den Verhandlungen, ja möglicherweise nicht einmal beim „Beauty Contest". Man beachte: Da sitzt kein Mitglied des Prüfungsausschusses vor einem, sondern ein Mitarbeiter des Vorstandes, vielleicht noch ein Vergaberechtler – ganz schlimm im Bereich der öffentlichen Hand –, und der fertigt nach Checkliste die Präsentation der Kandidaten ab. Am Ende wird ein Prüfer ausgewählt. Ich halte die Auswahl und den Vertragsabschluss mit dem Wirtschaftsprüfer, so steht es zumindest im Gesetz, für eine nicht delegierbare Verpflichtung von Mitgliedern des Prüfungsausschusses. Gelebt wird das, wie gesagt, sehr unterschiedlich. Wie unterschiedlich, zeigt Ihnen das Buch „Grundlagen der Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfer", eine sehr lesenswerte Dissertation. Der Dissertant hat Aufsichtsräte von ATX-Unternehmen interviewt. Diese hatten teilweise große Wissenslücken, z.B. wusste ein Teil von ihnen nicht, dass nicht der Geprüfte – der Vorstand – den Abschlussprüfer aussucht und den Vertrag vereinbart, sondern der Aufsichtsrat! Das muss man sich mal vorstellen! Wenn der Zuschlag erfolgt ist, kommt es zu mehreren Treffen mit dem Prüfungsausschuss. Auch da wieder große Unterschiede! Bei den einen gibt es lebhafte Diskussionen, bei den anderen das große Schweigen.

» Geschwiegen wird manchmal auch in Fällen, wo die Gründe besprochen werden, warum man seiner gesetzlichen Redepflicht im Zusammenhang mit einer Bestandsgefährdung nachgekommen ist, weil es aller Wahrscheinlichkeit nämlich ein modifiziertes Testat geben wird. Manchmal sehr merkwürdig. Sollte es nämlich im eben geschilderten Fall zur Schieflage eines Unternehmens kommen, dann könnte dieser Prüfungsausschuss durchaus zu denen gehören, die zivilrechtlich, hoffentlich nicht strafrechtlich, zur Verantwortung gezogen werden.

» Nun die gute Nachricht: Heidrick & Struggles macht zweijährig Erhebungen zum Thema Corporate Governance in Europa (unter den ältesten 15 EU-Mitgliedern). Vor einigen Jahren erhielt Österreich unter diesen etablierten EU-Ländern die rote Laterne. Die Ergebnisse verbessern sich seit damals. Auch der Kontakt mit den Mitgliedern der Aufsichtsräte und des Prüfungsausschusses entwickelt sich zum Besseren.

DR. GEORG RIEDL, AR AT&S U.A.

» Ich sitze in einem englischen Board, und das ist dermaßen ineffektiv, weil wir uns 60-70% der Zeit mit Corporate Governance-Fragen auseinandersetzen. Heutzutage gibt es Unternehmensberater für die Selbstevaluierung von Aufsichtsräten. Da reist eine Truppe von sechs bis sieben Menschen um die Welt, um alle Board Members zu interviewen. Die kommen nicht zum Board Meeting, die reisen nach Wien und sonst wohin, dann sind sie drei Tage in einer Stadt, gehen in die Oper und füllen am Ende am Laptop Fragebögen aus. Das Ganze kostet 160.000 Pfund und man hat Corporate Governance-mäßig gepunktet. In unseren Aufsichtsräten wird effizienter gearbeitet als in Aufsichtsräten, wo sich alles nur mehr um Corporate Governance und nicht mehr ums Geschäft dreht.

HON.-PROF. DR. GEORG SCHIMA, RAK WIEN

» Tja, darum geht's: „Doing things right instead of doing the right things", eine griffige Formulierung eines amerikanischen Anwaltes am Weltkongress der International Bar Association (IBA), kurz nachdem der Sarbanes-Oxley Act in Kraft getreten war. Bevor wir dem Publikum die Möglichkeit geben, Fragen zu

stellen, darf ich Herrn Dr. Rödler noch kurz zum Thema Lösung schwieriger Fragen im Aufsichtsrat befragen. Ihre Bank errichtet bald ein vollkommen neues Hauptquartier, das Anfang 2016 in Betrieb gehen soll und etwa die finanziellen Dimensionen des WU Campus oder des Flughafens (ohne Berücksichtigung der gravierenden Kostenüberschreitung) hat. Wie kontrollieren Sie als Baumanager, der Sie ja sicher auch sind, dass der Bau zeit- und budgetgerecht fertiggestellt wird?

PROF. DIPL.-ING. MAG. FRIEDRICH RÖDLER, AR-PRÄS. ERSTE GROUP BANK AG

» Es ist zuvor die „Beiziehung eines Sachverständigen“ erwähnt worden. Wir haben in der Bank die Baukompetenz auf allerhöchstem Niveau, die Immorent ist ein Teil des Konzerns und tut nichts anderes. Unsere Sorge im Aufsichtsrat war daher, ob wir mit dem Vorstand überhaupt auf Augenhöhe sprechen können. Wir haben uns dazu einen Bausachverständigen geholt, der nicht in das Projekt involviert war, sondern uns – nachdem er die Unterlagen durchgesehen hatte – darin beraten hat, welche Fragen wir stellen sollen. Bei derartigen Projekten gibt es für die Bank Kostenersparnisse, wenn alles aus einer Hand kommt, aber die Versuchung ist groß, die Ersparnisse anderweitig zu verwenden. Da haben wir als Aufsichtsrat die Hand drauf. Sämtliche Kostenersparnisse fließen nur mit Zustimmung des Aufsichtsrates in andere Teile des Projektes. Dafür war uns der zuständige Vorstand sehr dankbar, weil er natürlich von allen möglichen Seiten des Unternehmens mit Begehrlichkeiten konfrontiert worden ist. Insofern kann man durch einen Sachverständigen auch sehr viel Wert für ein Unternehmen erwirtschaften.

» Noch ganz kurz das Thema Konzernorganisation. Das ist für uns ein schwieriges Thema, denn die Musik spielt bei uns ja nicht in der Holding, wo die Vorstände sitzen, sondern in den operativen Banken vor Ort, in Rumänien, Tschechien, Slowakei, Ungarn. Dort wird das Ergebnis gemacht oder verloren. Man kann schon auch nach Bukarest oder Prag fahren. Wir haben uns allerdings überlegt, das ist ein bisschen grenzwertig, wir haben in unseren großen operativen Tochtergesellschaften nicht nur Aufsichtsräte, die vom Vorstand der Mutter entsandt wurden, sondern wir haben als Aufsichtsrat auch den Vorstand gebeten, jeweils ein Mitglied des Holding-Aufsichtsrates auch als Aufsichtsratsmitglied in die wichtigen operativen Tochtergesellschaften zu setzen. Ich bin Aufsichtsratsmitglied in der österreichischen und ungarischen Bank, und wir haben darüber hinaus solche Aufsichtsratsmitglieder auch in Rumänien, in Tschechien und der Slowakei. Das hat dazu geführt, dass der Informationsfluss wesentlich schneller vor sich geht, und manchmal wissen wir über unsere direkten Kanäle schneller Bescheid als die Vorstände, die über den Hierarchieweg aus den lokalen Gesellschaften gefilterte Informationen bekommen. Ich weiß, das ist aus der Haftungssicht grenzwertig.

HON.-PROF. DR. GEORG SCHIMA, RAK WIEN

» Der strenge Jurist würde das wahrscheinlich so sehen. Ich halte es für eine durchaus interessante Konstruktion. Was Sie damit jedoch erzeugen, ist die Auffassung, dass Sie dieses Sonderwissen auch vertreten müssen. Die herrschende Rechtsmeinung geht davon aus, dass der Sorgfaltsmaßstab objektiv und an die Erfordernisse des Unternehmens angepasst sein muss. Wenn ein Aufsichtsratsmitglied besondere Fähigkeiten hat, dann hat es die auch zu vertreten. Das ist nicht unumstritten, aber der Rechtsanwalt im Aufsichtsrat haftet zum Beispiel, wenn es um Rechtsfragen geht, nicht nach dem Sorgfaltsstandard dessen, was ein durchschnittliches Aufsichtsratsmitglied wissen muss, sondern nach dem für seinen Stand angemessenen Wissen; detto der Diplomingenieur oder Montanist.

» Um nun Herrn Speckbacher zu zitieren, wenn Sie im Publikum „überdurchschnittlich intelligente Anmerkungen“ haben, sind Sie nun herzlich aufgerufen, selbige vorzubringen.

HERBERT HOUF, WP

» Wir haben gehört, dass mehr Professionalität im Aufsichtsrat zu erkennen ist, auch wenn wir hier nicht in die Tiefe gehen konnten, was wir darunter verstehen. Wir haben gehört, dass sich Aufsichtsräte auf die Überwachung zurückziehen sollten – und auf die Beratung; auf der anderen Seite wurde berichtet, wie intensiv Aufsichtsräte heute in Entscheidungen eingebunden sind, weshalb die Funktion eher in Richtung eines Hauptberufs gehe. Prof. Schima hat erläutert, dass die Judikatur vieles nicht so streng sähe, weil noch niemand zivilrechtlich verurteilt worden sei. Nun meine provokanten Fragen: Treiben wir die Erwartungen an den Aufsichtsrat durch unsere Diskussionen und Überlegungen künstlich in die Höhe? Und fürchten wir uns vor der Haftung zu Tode?

PROF. DIPL.-ING. MAG. FRIEDRICH RÖDLER, AR-PRÄS. ERSTE GROUP BANK AG

» Ich übe meine Tätigkeit in Aufsichtsräten nicht in dem täglichen Bewusstsein aus, dass ich hafte oder der Staatsanwalt hinter mir her ist. Ich will ein guter Aufsichtsrat sein. Früher war der Aufsichtsrat ein notwendiges Übel. Unternehmen haben sich ein paar einfallsreiche Politiker und Wirtschaftstreibende geholt und gesagt, geht’s netzwerken für mich, wir sehen uns einmal im Jahr. Das hat sich über die Jahre massiv verändert. Rollenbild und Haftungsthema sind andere geworden; eine Geschichte dazu: Ich wurde in einem Unternehmen als Aufsichtsrat berufen, der ausschließlich mit Anwälten und Wirtschaftstreuhändern besetzt war. Es war meine erste Sitzung, und der Vorstand kommt mit einem vom Volumen und der strategischen Ausrichtung her heiklen Antrag. Er trägt ihn vor, und es kommt zur Abstimmung. Das erste Mitglied enthält sich, das zweite und so geht es reihum, und plötzlich schauen alle mich an. Ich hätte mit meiner Stimme entscheiden können, was ich natürlich nicht getan habe. Ich habe die Sitzung unterbrochen, den Vorstand hinausgebeten und gesagt, meine Herren, ich bin der Überzeugung, dass sich ein Aufsichtsrat nicht der Stimme enthalten kann. Er unterliegt entweder einem gesetzlichen Stimmrechtsverbot, dann darf er gar nicht mitstimmen, oder er muss sich äußern. Wenn jemand aus lauter Furcht denkt, ich kenne mich nicht aus, das könnte danebengehen und deshalb treffe ich keine Entscheidung, dann muss er das Mandat zurücklegen. Danach ist es zu einer Beschlussfassung gekommen.

» Bildung und Weiterbildung sind heutzutage alles! Beim ersten Aufsichtsratstag hat Frau Prof. Kalss eine Umfrage präsentiert, in der österreichische Aufsichtsräte befragt wurden, u.a. dazu: „Glauben Sie, dass ständige Fortbildung für Aufsichtsratsmitglieder notwendig ist?“ Hier haben 97% mit Ja geantwortet, auf die Frage „Bilden Sie sich selbst regelmäßig fort?“ jedoch 97% Nein angegeben. Alles klar, oder? (Lachen im Publikum)

HON.-PROF. DR. GEORG SCHIMA, RAK WIEN

» Herr Houf, Sie haben einen richtigen Punkt angesprochen, das Hochreden der Verantwortung. Auch wenn wir heute vieles über zusätzliche Regularien, Vorstandsbonifikationen, Rödlers 18.000 Seiten gehört haben, das Rollenverständnis des Aufsichtsrates hat sich ohne entsprechende Gesetzesänderung verändert. Sie werden in keinem juristischen Lehrbuch vor 20 Jahren den Satz gefunden haben, dass der Aufsichtsrat strategischer Berater des Vorstandes ist, und auch heute steht das nirgendwo im

Gesetz. Wir haben sogar im Corporate Governance-Arbeitskreis den Strategieausschuss, der empfohlen wurde, wieder gestrichen, weil er nicht angenommen wurde. Es steigt die Verantwortung und damit bei vielen das Verantwortungsbewusstsein, aber auch die Angst, etwas falsch zu machen – ohne dass der Gesetzgeber einen Federstrich geändert hätte.

DIPL.-ING. RAINER WIELTSCH, EHEMALIGER ÖIAG-VORSTAND

» Wenn wir beim Hochreden von Verantwortung sind, darf ich noch ein paar Punkte ergänzen. Die erste und wichtigste Aufgabe des Aufsichtsrates ist es, den Vorstand auszuwählen. Wenn er das gut macht, hat er ein schönes Leben, wenn nicht, ein schlechtes. Die zweite Aufgabe sind Vorstandsvergütung, Vorstandsverträge usw. mit Vorbildwirkung für das Unternehmen – auch eine heikle Aufgabe. Die dritte Aufgabe des Nominierungsausschusses ist es, die Vorstandsnachfolge zu organisieren. Es ist Aufgabe des Aufsichtsrates, die Geschäftsordnung des Vorstandes und des Aufsichtsrates zu beschließen. Er beschließt den Jahresabschluss. Ich sage bewusst immer wieder „beschließt“ und nicht „berät“ oder „empfiehlt“. Ich rede im Wesentlichen von Aktiengesellschaften und von Industrieunternehmen, denn bei Banken kenne ich mich nicht so aus. Den Jahresabschluss zu beschließen ist zum Beispiel ganz etwas Gewaltiges. Da wird abgesegnet, was das ganze Jahr passiert ist. Dazu gibt es den Prüfungsausschuss, und dieser tagt nach meiner Erfahrung mindestens sieben Mal im Jahr, also zu jeder Aufsichtsratssitzung plus im Dezember, Februar und März. Er durchleuchtet quartalsmäßig mit Hilfe des Wirtschaftsprüfers die Bewertungsfragen, die wirklich heiklen Fragen, die die Bilanz in Unordnung bringen. Last not least beschließt der Aufsichtsrat das Budget. Was heißt das? Das heißt, dass der Vorstand seine Pläne vorlegt, die der Aufsichtsrat diskutiert und beschließt. Und da ist es ganz normal, dass der Aufsichtsrat sagt, Vorsicht, das EBIT ist etwas niedrig, kann man nicht da oder dort ... was quasi einer Überarbeitung gleicht.

» Nun zur Strategie. Normalerweise steht in den Satzungen, dass die Unternehmensstrategie vom Aufsichtsrat nicht mit Beschluss genehmigt werden muss, sondern nur (positiv) zur Kenntnis genommen wird. Es hat sich jedoch bewährt, dazu Aufsichtsratsklausuren zu machen. Das gilt nicht zuletzt deswegen, weil dort Experten, inklusive Betriebsräte, wirklich zu Wort kommen. Wenn Sie eineinhalb Tage zusammensitzen, auch abends beim Bier, dann ist das das Beste, das der „Firmenstrategie“ passieren kann. Es wird diskutiert, auch heftig, und dann finden alle zusammen. Über all das Genannte hinaus gibt es noch eine Vielzahl an zustimmungspflichtigen Geschäften: Geschäfte eröffnen, Geschäfte schließen, Prokuristen ernennen, Kredite aufnehmen, den Börsengang beschließen etc. Und jetzt frage ich Sie, was ist nun ein Aufsichtsrat? Eine bloße Aufsicht? Ein Sparringspartner? Ein Berater? Ich sage Ihnen, das ist ein Beschlussgremium. Aufsichtsrat zu sein heißt, große Beschlüsse zu fassen und dafür die Verantwortung zu übernehmen. Die soll man nicht hochreden, aber auch nicht herunter. Deswegen brauchen wir bald professionelle Aufsichtsräte, die man so bezahlt, dass sie das auch gerne machen. Ich eröffne meine Vorträge gerne mit dem alten Kalauer: „Was ist der Unterschied zwischen einer Hundehütte und einem Aufsichtsrat? Die Hundehütte ist für den Hund, der Aufsichtsrat für die Katz.“ Wenn das Gelächter verstummt ist, versuche ich in die Köpfe der künftigen Aufsichtsräte zu hämmern, dass ein Aufsichtsrat massive Verantwortung eingeht.

JOSEF FRITZ, GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER BOARD SEARCH

» Ich war zwanzig Jahre Finanzvorstand, und ich erinnere mich, dass meine erste Vollständigkeitserklärung ein Fünfzeiler war (Lachen im Publikum), nach zwanzig Jahren waren es 28 Seiten; dem

ging noch dazu ein viermonatiger Kampf mit dem Abschlussprüfer voraus. Herr Schima, Sie haben das sehr schön herausgearbeitet, 50.000 Euro sind im Wirtschaftsleben nicht viel, und dafür gibt's eine Strafdrohung von zehn Jahren. In jüngster Zeit hat ein Autofahrer Fußgänger zu Tode gefahren, auf einem Zebrastreifen bei Grün: 1.850 Euro. Das ist alles nicht mehr angemessen. Bei der Bilanzierung ist es aus meiner Sicht ähnlich.

» Bei der guten alten HGB-Bilanz wusste man noch, was Sache war; heute haben wir Bilanzierungsregeln, wo es sich viele richten können. Die Deutsche Bank hat gar ein eigenes Gesetz bekommen, um in der Krisenphase überhaupt eine Bilanz erstellen zu können. Wir haben Bilanzregeln, die vom alten Gläubigerschutzprinzip abgehend an den Marktmechanismen orientiert sind und damit abenteuerliche Bewertungsspielräume eröffnen, sodass nicht einmal die hohen Finanzvorstände mit ihren Mitarbeitern im Finanz- und Rechnungswesen oder Controlling sie verstehen. Die Gestaltungsspielräume sind so groß, dass ich einen Jahresabschluss aufstellen kann, der lautet: „Ich habe das beste Ergebnis in der Geschichte." Oder: „Ich habe den größten Verlust in der Geschichte." Oder: „Ich habe ein halbwegs ausgeglichenes Ergebnis." Die Aussagekraft von Jahresabschlüssen hat sehr gelitten. Die Feststellung des Jahresabschlusses überfordert viele, noch dazu mit den vielen internationalen Bilanzierungsregeln.

HON.-PROF. DR. GEORG SCHIMA, RAK WIEN

» Wenn ich Ihre Anmerkung richtig verstehe, dann ist der Jahresabschluss, wenn er so große Spielräume ermöglicht, eine Art Neutronenbombe in den Händen übermotivierter Staatsanwälte. Früher, nach HGB, hat sich der Kaufmann im Zweifelsfall ärmer gemacht. Das ist heute nicht mehr so. Dann kann der Strafrichter mit dem Untreueparagrafen natürlich schalten und walten, wie ich will. Herr Dr. Rödler, in Anbetracht der eben von Herrn Fritz erwähnten verringerten Aussagekraft von Jahresabschlüssen, wird es für Aufsichtsräte eine immer schwierigere und potenziell haftungsträchtigere Aufgabe, die Feststellung des Jahresabschlusses vorzunehmen? Vorstand und Aufsichtsrat haben an sich die Möglichkeit, und zwar nicht nur bei Meinungsverschiedenheiten, sondern wann immer es beide wollen, sich für eine Feststellung in der Hauptversammlung zu entscheiden. Könnte es dazu kommen, dass die hässliche Kröte in Zukunft den Aktionären zugeschoben wird? So wie sich ja auch der Vorstand in einer heiklen Geschäftsführungsmaßnahme an die Hauptversammlung wenden kann, wenn er seine eigene Haftung abfedern will.

PROF. DIPL.-ING. MAG. FRIEDRICH RÖDLER, AR-PRÄS. ERSTE GROUP BANK AG

» Eine Haftung des Aufsichtsrates kommt ja nur zustande, wenn es sich um einen Jahresabschluss handelt, der nicht den Rechnungslegungsvorschriften entspricht; wo der Aufsichtsrat mit dem Vorstand ein Gespräch führen muss, ist, wie die Bilanzierungsspielräume ausgenutzt worden sind. Aber dass der Jahresabschluss rechtmäßig ist, da verlassen wir uns schon auf das Testat des Wirtschaftsprüfers; ob das aussagekräftig ist oder nicht, liegt an den Rechnungslegungsregeln. Dass die IFRS oder die US-GAAP in der Frage zur Anwendung kommen, ob das Testat aussagekräftig ist oder nicht, ist nicht das Problem des Aufsichtsrates. Ich glaube auch nicht, dass es dazu kommen wird, dass ein heikler Fall der Hauptversammlung zugeschoben wird; das wäre nur in ganz außergewöhnlichen Situationen angemessen, etwa wenn es um die Gewinnverteilung geht, um die Dotierung von Rücklagen, die dann nicht ausschüttbar sind, usw. Dazu müsste Herr Schober mehr sagen können.

MAG. MICHAEL SCHOBER, PRÄSIDENT IWP

» Zunächst zur Vollständigkeitserklärung: 28 Seiten habe ich in meinem ganzen Leben noch nicht erlebt. Es spricht nichts dagegen, bei der Vollständigkeitserklärung auch weiterhin den gesunden Menschenverstand anzuwenden, da bin ich völlig bei Ihnen. War das ein österreichisches Unternehmen, wo Sie Finanzvorstand waren? Es gibt in Österreich ein Fachgutachten zum Thema Vollständigkeitserklärung und länger als vier Seiten sollte es nicht sein, die internationalen sind länger.

» Zum Thema Bilanzierung: Das Unternehmen, dem Sie vorgestanden sind, hatte sicherlich auch einen Einzelabschluss, der ist immer noch nach UGB und im weiteren Sinne dem, was Sie unter dem HGB gekannt haben, durchaus ähnlich.

» Ich bin nicht Ihrer Meinung bezüglich des Gläubigerschutzes, denn ja, im Zweifel hat sich der Vorstand ärmer gerechnet und in guten Zeiten stille Reserven angelegt. Diese stillen Reserven konnte man jedoch auch still auflösen, wenn es schlecht ging. Wenn dann die Unternehmenskrise kam, alles im Rahmen des UGB, dann war es unter Umständen schon zu spät; so viel zum Einzelabschluss. IFRS und US-GAAP sind unter dem Anspruch angetreten zu vermeiden, dass Ergebnis und Eigenkapital mit dem Börsenkurs nichts zu tun haben, irgendwo muss doch sozusagen der Wert reflektiert sein. Das ist äußerst komplex, da haben Sie recht, da kann man Vorständen oft keinen Vorwurf machen, wenn sie das nicht in der Tiefe verstehen. Ein komplexes Derivat hinsichtlich seines Stichtagskurswertes zu errechnen ist mittlerweile schon fast etwas für Wissenschaftler. Aber wie Herr Rödler sagte, solange es sich in dem Rahmen der IFRS bewegt, muss man es akzeptieren.

HON.-PROF. DR. GEORG SCHIMA, RAK WIEN

» Unsere Zeit ist um, vielen Dank nochmals im Namen von KWT, iwp und der Rechtsanwaltskammer Wien – und danke für die sehr interessanten Diskussionsbeiträge!

Fotocredit: KWT | iwp, www.klimpt.at

Brennpunkt
Aufsichtsrat

iwp
Brennpunkt Aufsichtsrat

INSTITUT ÖSTERREICHISCHER WIRTSCHAFTSPRÜFER
Schwarzenbergplatz 4 (Haus der Industrie), 1030 Wien
Tel: +43 (0)1 711 35 - 2623
Fax: +43 (0)1 711 35 - 2625
E-Mail: office@iwp.or.at
www.iwp.or.at
ZVR-Zahl: 425636807

KAMMER DER WIRTSCHAFTSTREUHÄNDER
Schönbrunnerstraße 222-228 / Stg. 1 / 6. Stock, 1120 Wien
Tel: +43 (0)1 811 73 - 0
Fax: +43 (0)1 811 73 - 100
E-Mail: office@kwt.or.at
www.kwt.or.at

DIE WIENER RECHTSANWÄLTE

Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer iwp

KAMMER DER WIRTSCHAFTSTREUHÄNDER