

Aufsichtsrat

Fachinformation für die verantwortungsvolle Kontrolle
und Beratung von Unternehmen und Stiftungen

aktuell

Im Gedenken an Prof. Dr. Leo W. Chini

Das aktuelle Interview

Benedikt Kommenda spricht mit Mag. Birgit Noggler

Rechtsfragen für den Aufsichtsrat

Internal Investigations: Wenn der Aufsichtsrat ermittelt

Rechtsfragen für den Stiftungsvorstand

Die stiftungsrechtliche Rechtsprechung des OGH im Jahr 2019

Praxisfragen rund um den Aufsichtsrat

Jedes Unternehmen kann Finanzdienstleister sein (Teil I)

Der 20er-Aufsichtsrat – Professionalität im Jahr 2020 (Teil I)

Die Wahrnehmung – eine wesentliche Fähigkeit

10. Österreichischer Aufsichtsratstag

Bericht: Wünsche und Erwartungen der Eigentümer

Literaturreisenschau

Jakob Deutsch

Tagungsbericht zum 10. Österreichischen Aufsichtsratstag

Wünsche und Erwartungen der Eigentümer

Der 10. Österreichische Aufsichtsratstag fand am 27. 2. 2020 an der Wirtschaftsuniversität Wien statt und befasste sich mit den Wünschen und Erwartungen der Eigentümer. Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis diskutierten dabei tiefgreifend die Schlüsselfunktion des Aufsichtsrats als Mittler und Begleiter zwischen den Eigentümern und der Unternehmensleitung. Für den Aufsichtsrat ist es unerlässlich, die Balance zwischen der Durchsetzung der Wünsche und Erwartungen der Eigentümer und seiner Aufgabe als kritischer Begleiter und Unterstützer des Vorstands zu wahren. Dies kann nur durch eine Professionalisierung, Diversifizierung und eigenständige Aufgabenwahrnehmung des Aufsichtsrats und mit einem sachgerechten Zusammenwirken mit den übrigen Akteuren erreicht werden.



1. WÜNSCHE UND ERWARTUNGEN DER EIGENTÜMER IN DER PRAXIS

Am 27. 2. 2020 fand unter der fachlichen Leitung der WU-Professoren *Susanne Kalss* (Institut für Unternehmensrecht) und *Werner H. Hoffmann* (Institut für Strategisches Management) bereits zum zehnten Mal der Österreichische Aufsichtsratstag auf dem Campus der Wirtschaftsuniversität Wien statt. Zentrales Thema beim ersten runden Jubiläum waren die Wünsche und Erwartungen der Eigentümer und damit zusammenhängend die Rolle und die Aufgaben für die Unternehmensaufsicht.

Am Vormittag diskutierten die Teilnehmer das Generalthema „Wünsche und Erwartungen der Eigentümer“ im Rahmen von drei Case-Studies, die die Besonderheiten von Familienunternehmen, öffentlichen Unternehmen und börsennotierten Unternehmen betonten. *Susanne Kalss* und der Wirtschaftsprüfer *Bernhard Gröhs* moderierten den Workshop „Familienunternehmen“. Gemeinsam mit *Werner H. Hoffmann* leitete Rechtsanwalt *Peter Kunz* den Workshop „Öffentliche Unternehmen“, und Universitätsprofessorin *Anne d'Arcy* gestaltete zusammen mit Rechtsanwalt *Clemens Hasenauer* den Workshop „Börsennotierte Unternehmen“. Die auf den jeweiligen Unternehmenstyp zugeschnittene Fallstudie hatte ein Unternehmen aus der Lebensmittelbranche zum Gegenstand, das durch eine Patt-Situation auf mehreren Organebenen aktionsträge war und sich zudem der Übernahmegefahr durch große, internationale Unternehmensgruppen ausgesetzt sah.

Grundkonsens der Teilnehmer war, dass der Aufsichtsrat zwar als vermittelndes und moderierendes Bindeglied zwischen Eigentümer und Vorstand agieren müsse und daher die Wünsche und Erwartungen der Eigentümer zu berücksichtigen

seien, der Aufsichtsrat aber primär dem Unternehmenswohl verpflichtet sei. Seine Funktion als kritischer Begleiter und Unterstützer des Vorstands könne der Aufsichtsrat nicht mehr ordentlich wahrnehmen, wenn er zu stark von den Interessen der Eigentümer gelenkt werde. Gerade für schwierige Zeiten müsse im Vorfeld dafür gesorgt werden, dass die Handlungsfähigkeit und die Objektivität des Aufsichtsrats gewahrt sind. Befindet man sich bereits in einer Krisensituation und wurde es verabsäumt, entsprechende Regelungen im Vorfeld zu vereinbaren, die es dem Aufsichtsrat ermöglichen, seine Kernaufgabe emanzipiert und professionell wahrzunehmen, sei es zu spät.

Am Nachmittag wurden nach der Begrüßungsrede durch *Tatjana Oppitz*, Vizerektorin für Digitalisierung und Infrastruktur an der WU Wien, fünf Themenbereiche rund um die Unternehmensaufsicht profund erörtert. Die Aussage von *Oppitz*, wonach der Österreichische Aufsichtsratstag seit zehn Jahren eine zentrale Stellung für die Herausforderungen der Unternehmensaufsicht einnehme, konnte von *Susanne Kalss* und *Werner H. Hoffmann* durch eine Auswertung der Entwicklung des Österreichischen Aufsichtsratstags bestätigt werden. Mit mehr als einer Verdoppelung der Teilnehmerzahl von etwa 150 beim ersten Österreichischen Aufsichtsratstag bis knapp 400 beim diesjährigen runden Jubiläum zeigt sich die Stellung der Veranstaltung als interdisziplinäre Diskussionsplattform für Theorie und Praxis. Hervorzuheben ist auch die positive Entwicklung der Geschlechterdiversität, die zum wiederholten Male verdeutlicht, dass der Österreichische Aufsichtsratstag eine etablierte Plattform für modernen und zukunftsorientierten Gedankenaustausch ist. Während im Jahr 2011 noch etwa ein Viertel der Teilnehmer Frauen waren, sind es jetzt knapp die Hälfte.

Jakob Deutsch, LL.M. (WU) ist Universitätsassistent prae doc am Institut für Unternehmensrecht der Wirtschaftsuniversität Wien.

2. DER AUFSICHTSRAT ALS STRATEGISCHER BEGLEITER

Das Programm am Nachmittag leitete *Burkhard Schwenker*, Aufsichtsratsmitglied in mehreren deutschen Unternehmen, ein. Er beleuchtete die „Aufgaben des Aufsichtsrats für die Unternehmens- und Eigentümerstrategie“. Zu Beginn erläuterte *Schwenker* die Transformation der vormals planbaren Strategie hin zu einer Situation der echten Unsicherheit, in der klassische Entscheidungsinstrumente regelmäßig versagen und konkrete Prognosen nicht möglich seien. Seines Erachtens sei eine Strategie jedoch nicht obsolet; vielmehr könne man auch mit Ungewissheit umgehen, indem Szenarien gebildet werden, man ausreichend Zeit für die Strategie einplane und zur richtigen Zeit mit der notwendigen Methodenkenntnis Entscheidungen treffe. *Schwenker* führte aus, dass Strategie zum Prozess geworden sei, für deren Erfolg es notwendig sei, „denken zu lernen“, und die bloß schnelle Umsetzung einer Strategie nicht unbedingt zielführend sei.

Dafür sei ein Überdenken der Strategie erforderlich. Die Umgestaltung der Strategie könne jedoch nicht allein von der Unternehmensführung gestemmt werden. Vielmehr sei dafür der Aufsichtsrat elementar. Dieser habe die Hebel in der Hand eine kulturelle Transformation anzustoßen, entscheide über die Besetzung des Vorstands und sei auch verpflichtet, den Vorstand entsprechend zu motivieren. Für die Erarbeitung einer sinnvollen Strategie sei es aber mit der Besetzung und der Motivation der Geschäftsführung nicht getan. Vielmehr könne eine taugliche Strategie nach *Schwenker* nur in intensiver und inhaltlicher Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ausgearbeitet werden, indem diese eine gemeinsame Zukunftsvision erarbeiten und der Aufsichtsrat auch als Motivator des Vorstands auftrete.

Um mit der Ungewissheit verantwortungsvoll umgehen zu können, sei es, so *Schwenker*, erforderlich, dass der Aufsichtsrat Strategie wieder zum Kernthema mache, diese gut kommuniziert werde und sich der Aufsichtsrat auch inhaltlich in die Diskussion einbringe.

3. DER IMPACT VON AUFSICHTSRATSMITGLIEDERN

Elisabeth Engelbrechtsmüller-Strauß, *Herta Stockbauer* und *Thomas Schmid* diskutierten im Zuge eines Podiumsgesprächs, moderiert von *Susanne Kalss*, den Impact von Aufsichtsratsmitgliedern in börsennotierten, öffentlichen und Familienunternehmen. Für die Erarbeitung

und Umsetzung der Strategie in Familienunternehmen sei es nach *Engelbrechtsmüller-Strauß*, CEO und CFO der *Fronius International GmbH* und Mitglied des Aufsichtsrats der *Verbund AG*, wichtig, dass alle Organe ein gemeinsames Bild vom Unternehmensziel der Eigentümer haben, um die Strategie gemeinsam umsetzen zu können. Nach *Schmid*, Vorstand der *ÖBAG*, Vorsitzender des Aufsichtsrats der *Verbund AG* und stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der *OMV AG*, sei das erklärte Ziel der *ÖBAG* im Gesetz ganz klar umschrieben. Im Vordergrund stehe deshalb immer die Wertsteigerung der von der *ÖBAG* gehaltenen Beteiligungen. Dies könne nur erreicht werden, indem gute Leute in die Aufsichtsräte gewählt werden. Nach *Stockbauer*, Vorsitzende des Vorstands der *BKS Bank AG* und Aufsichtsratsmitglied in mehreren Gesellschaften, dränge die Regulierung börsennotierte Unternehmen in uniforme Geschäftsmodelle. Auch in diesem engen Rahmen könne eine gute Führung eine gute Strategie erarbeiten; jedoch müsse erkannt werden, dass Strategie ein laufender Prozess geworden sei, der sowohl die Führungsebene als auch den Aufsichtsrat intensiver beschäftige.

Hinsichtlich der Kommunikation zwischen den Eigentümern und der Geschäftsführung erläuterte *Engelbrechtsmüller-Strauß* die entscheidende Rolle des Aufsichtsrats als Kommunikationsschnittstelle in Familienunternehmen. Für die *ÖBAG* verwies *Schmid* auf die bewusste Entscheidung des Gesetzgebers, die *ÖBAG* als Aktiengesellschaft auszugestalten, wodurch der Einfluss des Eigentümers gesenkt werden solle. Vielmehr sei ausschließlich der gesetzliche Auftrag der Wertsteigerung entscheidend. Dieser sei vom Vorstand umzusetzen und werde laufend vom Aufsichtsrat kontrolliert. *Engelbrechtsmüller-Strauß* führte dagegen aus, dass sie in ihrer Position als Aufsichtsratsmitglied der mehrheitlich von öffentlicher Hand kontrollierten *Verbund AG* betreffend Strategie und Entscheidung eine andere Verantwortung habe und letztlich auch den Steuerzahlern verpflichtet sei. *Stockbauer* legte dar, dass der Aufsichtsrat in Banken durch das Sanierungs- und Abwicklungsregime in die Erstellung der Sanierungspläne einzubinden sei, diese zu billigen und verschiedene Optionen abzuwägen habe und durch diese Regulatorik ebenfalls bis zu einem gewissen Grad der Öffentlichkeit verpflichtet sei.

Einig waren sich die Vertreter der unterschiedlichen Unternehmenstypen über die Notwendigkeit einer laufenden, offenen und kontroversen Diskussionsbasis, damit es am Ende des Tages zu guten Lösungen komme. Die wichtigste Aufgabe für den Aufsichtsrat sei

es zu unterstützen und zu motivieren, aber im richtigen Moment auch zu bremsen, wie *Kalss* die Ergebnisse der Paneldiskussion schließlich prägnant zusammenfasste.

4. HAFTUNG – KEINE PATENTLÖSUNG FÜR EINE GUTE UND SACHGERECHTE LEISTUNG DES AUFSICHTSRATS

Barbara Dauner-Lieb, Direktorin des Instituts für Arbeits- und Wirtschaftsrecht an der Universität zu Köln, beschäftigte sich in ihrem Vortrag mit der Frage, ob die Gefahr einer Haftung verhaltenssteuernde Wirkung hat. *Dauner-Lieb* veranschaulichte die Entwicklung der Haftung, die vor 15 Jahren noch einen Nebenschauplatz dargestellt habe und nach ihren Ausführungen heute eine zentrale Rolle im Aufsichtsrat einnehme. Die Haftung des Vorstands und des Aufsichtsrats sei weitreichend, da die Organe ziemlich umfassend für Sorgfaltspflichtverletzungen haften würden. Vor allem könne auch jede Pflichtverletzung des Vorstands eine Pflichtverletzung des Aufsichtsrats bedeuten, da der Aufsichtsrat grundsätzlich verpflichtet sei, Pflichtverletzungen des Vorstands zu ahnden, weil sich der Aufsichtsrat ansonsten selbst schadenersatzpflichtig mache. Auch führe die Business Judgement Rule tatsächlich zu keinem sicheren Hafen, da es, so *Dauner-Lieb*, in Zeiten der Ungewissheit naturgemäß schwierig sei, sich über eine ungewisse Zukunft ausreichend zu informieren.

Zweck der Haftung sei es, „*abreizend*“ zu wirken; somit solle verhindert werden, dass die Organmitglieder etwas Falsches tun. In der Realität funktioniere diese Verhaltenssteuerung jedoch so nicht, da erhöhte extrinsische Motivation die intrinsische Motivation vermindere. Nach *Dauner-Lieb* sei es darüber hinaus essenziell, zu wissen „*wohin*“ man steuern möchte. In Zeiten der Ungewissheit sei Flexibilität jedoch notwendig, weshalb die Verhaltenssteuerung nicht mehr den gewünschten Effekt erzielen könne, wenn sich das Umfeld entsprechend ändere. Auch führe die Haftung zu einem stets präsenten Klima des Misstrauens, da der primäre Gedanke auf einer Vermeidung der Haftung liege.

Dauner-Lieb sprach sich daher ganz klar für ein Umdenken im Zusammenhang mit der Haftung aus. Sie plädierte zB für ein weites Ermessen des Aufsichtsrats im Zusammenhang mit der Verfolgung von Ansprüchen gegenüber Vorstandsmitgliedern. Nach ihr dürfe die „*schwarze Wolke der Haftung*“ über die Organe nicht so dominant sein. Ein Umdenken sei fundamental, damit sich der Aufsichtsrat wieder auf das Wesentliche konzentrieren könne.

5. DER UMGANG ZWISCHEN AUFSICHTSRAT UND VORSTAND

Wolfgang Eder, Mitglied des Aufsichtsrats der *voestalpine AG*, setzte mit einem Vortrag zum Umgang zwischen Vorstand und Aufsichtsrat fort. *Eder*, der vor seiner Zeit als Aufsichtsratsmitglied jahrelang selbst Vorstandsvorsitzender der *voestalpine AG* war, sei sich seiner geänderten Verantwortung als Aufsichtsratsmitglied bewusst. Durch den Wechsel in ein anderes Organ müsse man mit Selbstdisziplin daran arbeiten, nicht mehr in alte Muster zurückzufallen. So habe sich zwar nicht seine Meinung zu gewissen Themen geändert, durch seine geänderte Rolle als Aufsichtsratsmitglied gehe er nun aber nicht mehr aktiv auf frühere Vorstandskollegen zu, sondern stehe der Geschäftsführung nur mehr auf deren Initiative mit Rat zur Seite.

Nach *Eder* sei nicht nur eine offene Diskussion im Vorstand und im Aufsichtsrat entscheidend, vielmehr müsse eine solche Diskussions- und Kommunikationskultur auch zwischen den Organen gewährleistet werden. Dabei sei ein Grundvertrauen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat unbedingt notwendig. Um ein solches Grundvertrauen herstellen zu können, sei schon bei der Auswahl des Vorstands darauf zu achten, dass alle Persönlichkeiten auch zwischen den Organen letztlich kompatibel sind und ein gleiches Grundverständnis haben. So sei nach *Eder* auch der Vorstand bei der Bestellung eines neuen Aufsichtsratsmitglieds vorab – zumindest beim finalen Vorschlag – zu informieren, da ein völliges Übergehen dem Grundvertrauen abträglich wäre. Dennoch müsse die Kompetenz weiterhin klar beim Aufsichtsrat liegen.

In der Pflichtintensivierung des Aufsichtsrats sehe *Eder* jedenfalls eine falsche Entwicklung, die nicht im Verhältnis zu deren Nutzen stehe. Um der Überregulierung entgegenzuwirken, sei jedoch eine Gesinnungsänderung notwendig, da sich auch durch Regulierungen gewisse Fehler nicht verhindern lassen würden. Dafür sei es für Europa entscheidend, Regulierungstrends anderer Länder nicht unbedacht zu folgen. Europa müsse Macht lernen, sich nicht alles aufdrücken lassen und erkennen, dass die EU eine große Wirtschaftsmacht sei, sofern die Mitgliedstaaten an einem gemeinsamen Strang ziehen würden.

6. BEDEUTENDE ERFAHRUNGEN FÜR DIE TÄTIGKEIT IM AUFSICHTSRAT

Wolfgang Schüssel, Mitglied des Aufsichtsrats der *RWE AG* und Mitglied des Board of Directors der *Lukoil PJSC*, bildete mit einem Vortrag zum Thema „*Welche Erfahrungen nüt-*

Bericht zum 10. Österreichischen Aufsichtsratstag

zen dem Aufsichtsrat?“ den Abschluss der Veranstaltung. Die wichtigsten Eigenschaften, die ein Aufsichtsratsmitglied einbringen müsse, seien Neugier, Interesse am Unternehmen und Offenheit. Nach *Schüssel* sei es jedenfalls notwendig, mit gesundem Menschenverstand an die Herausforderungen im Aufsichtsrat heranzugehen; auch bei der Aufsichtsratsbesetzung selbst dürfe nicht auf den Hausverstand vergessen werden. Dann seien demografische Diversität, Geschlechterdiversität und Internationalität im Aufsichtsrat nach *Schüssel* Selbstverständlichkeiten.

Vor allem sei es für Aufsichtsräte aber essenziell, auch andere Meinungen von außen zu hören. Diesbezüglich seien die Arbeitnehmervertreter sehr wertvoll, zumal die Meinungen der Kapitalvertreter oft zu wenig kontrovers seien. Der Aufsichtsrat sei aber nicht nur Forum der Diskussion, sondern müsse im Zusammenhang mit Haftungsfragen jedenfalls klare Signale setzen und etwa bei Korruption eine Null-Toleranz-Politik durchführen. Der Aufsichtsrat habe sich aber auch auf das Unternehmensziel zu fokussieren und müsse diesbezüglich offen

mit den Eigentümern kommunizieren und diskutieren.

Abschließend führte *Schüssel* aus, dass das globale Umfeld zu beobachten und das Bevölkerungswachstum nur durch nachhaltiges Wirtschaftswachstum zu bewältigen sei. Dies sei, so *Schüssel*, nur möglich, wenn der Binnenmarkt komplettiert werden würde; dazu müsse die Stimme der Wirtschaft – sowohl die der Vorstände als auch die der Aufsichtsräte – deutlich hörbar werden. Mit dem Schlusswort „*Make Europe great again!*“ beendete *Kalss* den ertragreichen und anregenden 10. Österreichischen Aufsichtsratstag.

AUSBLICK

Der 11. Österreichische Aufsichtsratstag wird nächstes Jahr am 25. Februar 2021 an der Wirtschaftsuniversität Wien stattfinden. Die Veranstalter freuen sich über Lob, Kritik und Anregungen.

Aviso: In den nächsten beiden Ausgaben von *Aufsichtsrat aktuell* wird der Fall aus den Aufsichtsrats-Workshops näher vorgestellt werden.



Von links nach rechts: Univ.-Prof. Dr. Werner H. Hoffmann, Univ.-Prof. Dr. Susanne Kalss, Dr. Wolfgang Schüssel



Jetzt 20 % sparen!

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

€ 172,-*
statt € 215,-*

Jetzt Jahresabo 2020
bestellen und 20 % sparen!

Bestellformular Ja, ich bestelle

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

EUR 172,-
statt EUR 215,-

Name/Firma

Kundennummer

Straße/Hausnr.

PLZ/Ort

E-Mail/Telefon

Datum/Unterschrift

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

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich mit den AGB und der Datenschutzbestimmung einverstanden. AGB: lindeverlag.at/agb | Datenschutzbestimmungen: lindeverlag.at/datenschutz.
Preise Zeitschriften inkl. MwSt, zzgl. Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen.
Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderungen und Irrtum vorbehalten.

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

Jetzt bestellen:  lindeverlag.at  office@lindeverlag.at  01 24 630  01 24 630-23