

BESETZUNGSCHAOS BEI AUFSICHTSRÄTEN

Manche finden keine geeigneten Leute. Andere meinen, dass die Besetzung von Aufsichtsräten keine Hexerei ist. Aber wer hat recht? Wie haben sich die Anforderungen verändert? Und was haben Investoren von der steigenden Professionalisierung der Kontrollorgane?

TEXT ROBERT WINTER

Lange wurden Aufsichtsräte aus dem Dunstkreis Nahestehender rekrutiert. Rudolf Ruter, Fachbuchautor und vormals 40 Jahre als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in leitenden Positionen internationaler Prüfungsgesellschaften tätig: „Die Aufsichtsratsrekrutierung aus dem Kreis ‚fools, friends and family‘ ist professionellen Auswahlverfahren gewichen.“ Dass die alte Zauberformel nicht mehr wirkt, bestätigt Josef Fritz, Chef der Personalberatung Board Search: „Vor rund 15 Jahren haben sich Familienunternehmen geöffnet. Mit dem Schritt, externe Experten an Bord zu holen, wurden gute Erfahrungen gemacht. Jetzt ist verstärkt eine Öffnung auf Aufsichts- und Beiratsebene zu erkennen.“

Aber allein mit der Bereitschaft, über den Tellerrand hinauszuschauen, ist es in der Praxis nicht getan. Dafür sorgt ein deutlicher Anstieg einschlägiger Regulierungsvorschriften. Georg Kapsch, Präsident der Industriellenvereinigung

(IV) und Vorstandschef der Kapsch Trafficom AG: „Ich bin generell ein Gegner des Aufsichtsratsystems. Es sollte nur ein Organ geben, das alles verantwortet. So wie in den USA, wo Executive und Independent Directors in einem Organ vertreten sind. Bei der Regulierung hat das Pendel stark in eine Richtung ausgeschlagen. Es wird eine Gegenbewegung kommen. Ich bin mir aber nicht sicher, ob ich das noch erleben werde.“ Bis es so weit ist, müssen Unternehmen mit den neuen Herausforderungen leben.

Regulierung contra Realität

So kommen etwa auf Banken Anforderungen zu, die für Ungemach sorgen. Sollen doch im Juni 2017 neue Regulierungen der European Banking Authority beschlossen werden. Sie definieren, welche Person als abhängig und wer als unabhängig gilt. Andreas Treichl, Vorstandsvorsitzender der Erste Group Bank AG: „Das bereitet uns und den

Aufsichtsräten große Probleme.“ Soll doch laut dem Bankchef gelten, dass Personen, die für ein Unternehmen gearbeitet haben und im Vorstand waren, künftig nicht mehr in den Aufsichtsrat berufen werden können. Das Gleiche gilt für Mitglieder aus der Gilde der Wirtschaftsprüfer, mit denen ein Unternehmen zusammengearbeitet hat, sowie für Organe von Kunden oder auch für Rechtsanwälte, mit denen das betroffene Unternehmen eine Geschäftsbeziehung betreibt. Treichl: „Die fachlichen Anforderungen, die an Aufsichtsräte gestellt werden, steigen permanent. Die Regulierung wird der Realität im kleinen Land Österreich nicht gerecht.“

Schwieriges Casting

Auch bei der Suche nach qualifizierten Personen auf der internationalen Bühne gibt es Fallstricke. Und dabei spielt natürlich Geld eine Rolle. Während die Gagen von Aufsichtsräten im Ausland attraktiv sind, verdient man sich

in Österreich keine goldene Nase. Laut der Studie „Non-executive directors in Europe“ des internationalen Beraters Hay Group lag der Median der jährlichen Vergütung für Aufsichtsratschefs in Österreich im Jahr 2014 bei 70.000 Euro. Ein einfaches Mitglied kassierte damals 39.000 Euro im Jahr. Zum Vergleich: In Deutschland war das Geschäft für Aufsichtsratsvorsitzende mit 365.000 Euro und für einfache Mitglieder mit 140.000 Euro deutlich lukrativer. Ganz zu schweigen von der Schweiz, wo die Jahresapanage für Vorsitzende rund eine Dreiviertelmillion erreichte und einfache Mitglieder 230.000 Euro kassierten. Peter Bartos, Geschäftsführer der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft BDO Austria: „In Österreich ist eine Aufsichtsrats-tätigkeit nur selten ein Fulltime-Job.“ Wegen der vergleichsweise überschaubaren Bezahlung ist es auch kein einfaches Unterfangen, Aufsichtsräte aus dem Ausland in die Alpenrepublik zu lotsen. Erste-Group-Chef Treichl: „Experten aus Deutschland oder den USA sind wegen der geringen Gagen nicht zu bekommen. Die Variante, ausländische Aufsichtsräte zu engagieren, ist allein schon wegen der permanent anfallenden Reisekosten sehr kostspielig.“

Aber Internationalität ist nur einer von mehreren Punkten, die in eine Steigerung der sogenannten Diversität münden sollen. Rudolf Ruter: „Viele Unternehmen haben noch immer die Chancen nicht erkannt, die eine vielfältige und bunte Belegschaft bietet. Bei der Zusammensetzung von Aufsichtsräten ist auf Vielfalt bei Alter, Geschlecht, Herkunft, Qualifikation oder auch Branchen-Know-how zu achten. Die Kunst besteht darin, diese Faktoren unter ei-

„Aufsichtsratsregulierung wird der Realität nicht gerecht.“

ANDREAS TREICHL



nen Hut zu bringen.“ In der Praxis kann daraus aber laut BDO-Geschäftsführer Bartos auch so eine Art gordischer Knoten werden. Bartos: „Es ist nicht spezifiziert, was jeder Aufsichtsrat mitbringen muss.“

Kampf der Geschlechter?

In puncto Geschlecht haben die von *Der Börsianer* befragten Experten kein Problem mit der ab 2018 geplanten Einführung einer Frauenquote. Demnach soll der Frauenanteil in Aufsichtsräten von börsennotierten Gesellschaften und von Gesellschaften mit mehr als 1.000 Beschäftigten künftig 30 Prozent betragen. Das ist in manchen EU-Staaten seit geraumer Zeit schon gang und gäbe. So betrug der Frauenanteil in Aufsichtsräten oder Verwaltungsräten der größten börsennotierten Unternehmen Frankreichs

„Chancen erkennen und auf Vielfalt im Aufsichtsrat achten.“

RUDOLF RUTER



laut dem deutschen Info-Portal Statista im Vorjahr 37 Prozent. In Schweden waren es 36, in Italien und Finnland jeweils 30 Prozent. Deutschland brachte es auf 27 und Österreich auf 20 Prozent. Und damit steht Österreich etwa im Vergleich zu Ungarn mit einem Anteil von elf oder auch zu Rumänien mit zehn sowie Tschechien und Griechenland mit je neun Prozent noch ganz gut da.

Aber woher sollen die Quotenfrauen kommen? BDO-Experte Bartos: „Es ist nicht ganz einfach, in ein oder zwei Jahren auf die nötige Quote zu kommen.“ An dieser Frage kiefelt auch Georg Kapsch: „Ich habe mit Frauenquoten überhaupt kein Problem. Es gibt genügend qualifizierte Frauen. Aber generell herrscht noch immer die Tendenz, dass zu wenige Frauen in Unternehmen hochkommen und es bis auf die Vorstandsebene schaffen. Einfach weil

„Ich bin ein Gegner des Aufsichtsrats-systems.“

GEORG KAPSCH



weibliche Personen noch immer falsch sozialisiert werden. Es gibt viel zu wenig Absolventinnen technischer Studienrichtungen.“

IFRS als Hürde

Mannigfaltige Neuerungen brachte das Abschlussprüfungsrechts-Änderungsgesetz 2016. BDO-Experte Bartos: „Die Umsetzung der neuen EU-Abschlussprüfer-Verordnung stärkt Aufgaben und erhöht die Verantwortung des Prüfungsausschusses als zentrales Kontrollorgan des Unternehmens. Die Abschlussprüfer stufen die Reformen als positiv ein. Das gilt tendenziell auch für Aufsichtsräte. Für manche sind die Veränderungen aber noch ungewohnt. Es muss mindestens einen Aufsichtsrat geben, der Kenntnisse der International Financial Reporting Standards IFRS besitzt.“ Und das stellt häufig eine Hürde dar. Experte Ruter: „Früher hat es IFRS nicht gegeben, und trotzdem waren viele Unternehmen erfolgreich.“ Ins gleiche Horn stößt Kapsch: „Aufsichtsräte sollen sich primär mit der Unternehmensstrategie beschäftigen und mit dem jeweiligen Geschäftsmodell auseinandersetzen. Sie müssen keine IFRS-Experten sein.“

Von der steigenden Professionalisierung von Aufsichtsräten können laut den befragten Experten Anleger profitieren. Aber Wunder darf man sich nicht erwarten. IV-Präsident Kapsch: „Skandale sind auch durch Überregulierung nicht zu unterbinden. Die wirklichen Verbrecher werden meist ohnehin nicht erwischt.“ Dem pflichtet BDO-Experte Bartos bei: „Schweinereien wird es immer geben. Auch wenn Aufsichtsräte ihre Kontrollfunktionen noch so gut wahrnehmen.“ n