

Markus Oberrauter, Christina Wieser

# AUFSICHTSRATSARBEIT IN DER KRISE – weiter wie bisher?

Ergebnisse einer Befragung  
von ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat

November, 2009

Mitarbeit:  
Reinhard Brachinger  
Walter Gagawczuk  
Helmut Gahleitner  
Beatrix Grün  
Ines Hofmann  
Heinz Leitsmüller  
Ulrich Schönbauer



## **I. Kurzfassung**

Angesichts der herrschenden Krise, die die globale Finanz- und Wirtschaftswelt auf den Kopf gestellt hat, wurde viel darüber diskutiert, was die Lehren daraus sein könnten: Neben einer Stärkung der Finanzmarktkontrolle sowie einer besseren Vernetzung der Kontrollorgane gibt es auch auf betriebswirtschaftlicher Ebene in Bezug auf die Kontrolle der Unternehmensführung Handlungsbedarf. In Kapitalgesellschaften kommt dabei dem Aufsichtsrat eine Schlüsselrolle zu: Das Gremium ist für Entscheidungen bei strategischen Weichenstellungen und der Überwachung der Geschäftsleitung verantwortlich. Die zentrale Frage, die sich angesichts des veränderten wirtschaftlichen Umfeldes stellt, ist: Wie reagiert das wichtige Kontroll- und Steuerungsorgan Aufsichtsrat auf die gegenwärtigen Herausforderungen?

Die aktuellen Ergebnisse einer Befragung der Arbeiterkammer Wien (AK Wien) von ArbeitnehmerInnenvertretern im Aufsichtsrat zeigen erstmals, welche Einflüsse die Finanz- und Wirtschaftskrise auf das Aufsichtsratsgremium hat und ob entsprechende Lehren aus der Krise gezogen wurden: 290 ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat quer durch alle Branchen haben an der Fragebogenuntersuchung teilgenommen.

### **Sitzungsagenda 2009: Kein Platz für Risikomanagement und Vorstandsvergütung**

Der Umfrage zufolge werden im Aufsichtsrat sensible Themen wie Risikogeschäfte, Veranlagungspolitik oder Vorstandsvergütung sträflich vernachlässigt: Nur 21,1 % der Aufsichtsräte diskutieren die Risikogeschäfte des jeweiligen Unternehmens, in gerade einmal jedem sechsten Unternehmen (17,4 %) ist der Umgang mit Anlageformen Sitzungsgegenstand. Auch kein Thema im Aufsichtsrat ist der – in der Öffentlichkeit heftig diskutierte – Zusammenhang zwischen Finanzkrise und steigender Managervergütung: Nur in 12,4 % der Unternehmen setzt man sich verstärkt mit der Entlohnungsstruktur des Vorstandes auseinander. Vor dem Hintergrund der jüngsten Entwicklungen braucht es aber gerade in diesen Fragen das verstärkte Engagement und die höchstmögliche Sorgfalt des Aufsichtsrats. Begrüßenswert ist zumindest, dass sich der Aufsichtsrat in Österreich seit Krisenbeginn intensiver der Frage der Strategiefindung widmet: In mehr als drei Viertel der Fälle (79,2 %) steht das Ableiten einer geeigneten Strategie im Vordergrund. Marktanalysen bzw. Marktbeobachtungen sowie die Entwicklung von Zukunftsszenarien unterstützen den Strategiefindungsprozesses.

### **Trotz Krise: Business as usual**

Für sorgfältige Kontrolle und Überwachung ist unwidersprochen der Zeitfaktor entscheidend: Ein bis zwei Stunden und das vier Mal im Jahr reicht für eine seriöse Aufsichtsratsarbeit bei weitem nicht aus. Gerade in Krisenzeiten sollte die Diskussion der Prüfungsergebnisse der internen Revision, verstärkte Ausschussarbeit und die Konsultation von ExpertInnen und Sachverständigen selbstverständlich sein: Bisher dauerte eine durchschnittliche Aufsichtsratsitzung in der Regel ein bis zwei Stunden, daran hat sich auch durch die schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in mehr als 80 % der Fälle nichts geändert: Das Beiziehen von Sachverständigen bzw. ExpertInnen nehmen nicht einmal 10 % der Unternehmen verstärkt in Anspruch, die Prüfungsergebnisse des internen Kontrollsystems werden in der Hälfte der Fälle nur selten und bei fast 20 % überhaupt nicht diskutiert. In gerade einmal jeden achten Unternehmen hat sich die Ausschussarbeit insofern verbessert, dass sich zumindest die Sitzungsanzahl erhöht hat.

### **Vielämterei bei den Spitzenkontrolleuren**

Neben der Sitzungsdauer ist vor allem die Sitzungskultur für konstruktives, sorgfältiges und zielgerichtetes Arbeiten im Aufsichtsratsgremium entscheidend: Die Sitzungskultur hängt wiederum maßgeblich vom jeweiligen Rollenverständnis der Mitglieder ab d.h. mit welcher Seriosität und mit

welchem Zeitaufwand wird das Mandat bekleidet. An dieser Stelle ist interessant, dass die Befragten in mehr als jedem zweiten Unternehmen (58,7 %) das Gefühl haben, dass der eine oder andere die Aufsichtsratssitzung lediglich als notwendigen Formalakt sieht. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Kapitalvertreter oftmals in weiteren Aufsichtsräten vertreten sind bzw. zusätzlich Vorstandstätigkeiten in anderen Unternehmen bekleiden. Angesichts der Vielzahl an Ämtern stellt sich natürlich die Frage, ob nicht die x-te Aufsichtsratssitzung im Jahr schnell zur lästigen Pflicht werden kann: Allein bei den im ATX notierten Unternehmen, den größten heimischen Konzernen, bekleiden Kapitalvertreter im Durchschnitt sechs Aufsichtsrats- bzw. Vorstandsmandate, der Spitzenkontrolleur des Landes vereint sogar 26 Aufsichtsrats bzw. Vorstandsmandate in einer Person.

#### **Nur in einem von zehn Unternehmen wird der Vorstand evaluiert**

Neben dem Aufsichtsratsvorsitzenden, der in mehr als drei Viertel der Fälle die Aufsichtsratssitzung dominiert, wird auch dem Vorstand eine Schlüsselrolle beigemessen, obwohl dieser eigentlich in der Rolle des „Kontrollierten“ ist: Formal zwar nicht Bestandteil des Gremiums ist der Vorstand bzw. die Geschäftsführung jedoch in 94,9 % der Fälle bei allen Aufsichtsratssitzungen anwesend. Aufgrund der permanenten Sitzungspräsenz des Managements gestaltet sich eine Evaluierung der Leistung der Geschäftsführung schwierig: Nur in einem von zehn Unternehmen war die Bewertung des Managements im letzten Jahr explizit Thema auf der Sitzungsagenda, offenbar wird in dessen Beisein nur ungerne über die Erfolge und Misserfolge des Vorstandes diskutiert.

## II. Empirische Grundlagen

Die **aktuellen Ergebnisse einer Befragung** der Abteilung Betriebswirtschaft der **AK-Wien** von ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat zeigen erstmals, wie sich **Aufsichtsratsarbeit** vor dem Hintergrund der aktuellen Krise gestaltet. Ein weiterer Schwerpunkt der Umfrage liegt auf den ersten Erfahrungsberichten der AufsichtsrätInnen zum **Unternehmensrechtsänderungsgesetzes 2008 (URÄG 2008)** und wie dieses in der Praxis gehandhabt wird.

Die Erhebung der Ergebnisse wurde in den **Monaten Oktober bis November 2009** durchgeführt, ein Jahr nach Ausbruch der Krise, die mit dem Platzen der Immobilienblase und dem Zusammenbruch des US-Bankhaus Lehman Brothers im Herbst 2008 ihren Ausgang gefunden hat. An der **Online-Befragung haben österreichweit quer durch alle Branchen** mehr als 300 ArbeitnehmervertreterInnen, die im Aufsichtsrat tätig sind, teilgenommen, davon haben 290 Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt<sup>1</sup>: Es sind dies überwiegend erfahrene AufsichtsrätInnen, die Hälfte der Befragten weist bereits **mehr als fünf Jahre Praxis im Aufsichtsrat** auf.

Fast zur Hälfte sind die AufsichtsrätInnen in eigenständigen Unternehmen bzw. Konzernmuttergesellschaften beschäftigt (45,2 %), 28,9 % überwachen den Vorstand einer Tochtergesellschaft eines internationalen Konzerns, während 25,9 % im Aufsichtsrat einer Tochtergesellschaft eines österreichischen Konzerns tätig sind. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen befinden sich im Alleineigentum bzw. sind einem Mehrheitseigentümer unterstellt.

Entsprechend der Aufsichtsratspflicht sind in der vorliegenden Befragung rd. ein Drittel Aktiengesellschaften (34,1 %), knapp die Hälfte vor allem große GmbH mit mehr als 300 Beschäftigten (49,4 %), der Rest setzt sich überwiegend aus GmbH & Co KGs sowie sonstige Rechtsformen zusammen. Bei einem Drittel der Unternehmen (33,7 %) ist entweder das Unternehmen selbst oder die Muttergesellschaft börsennotiert. 36,9 % der Unternehmen beschäftigen mehr als 1.000 MitarbeiterInnen, 24,8 % weisen einen **Beschäftigtenstand** zwischen 500 und 1.000 Personen auf, während die übrigen Unternehmen (38,3 %) unter 500 Personen beschäftigen.

---

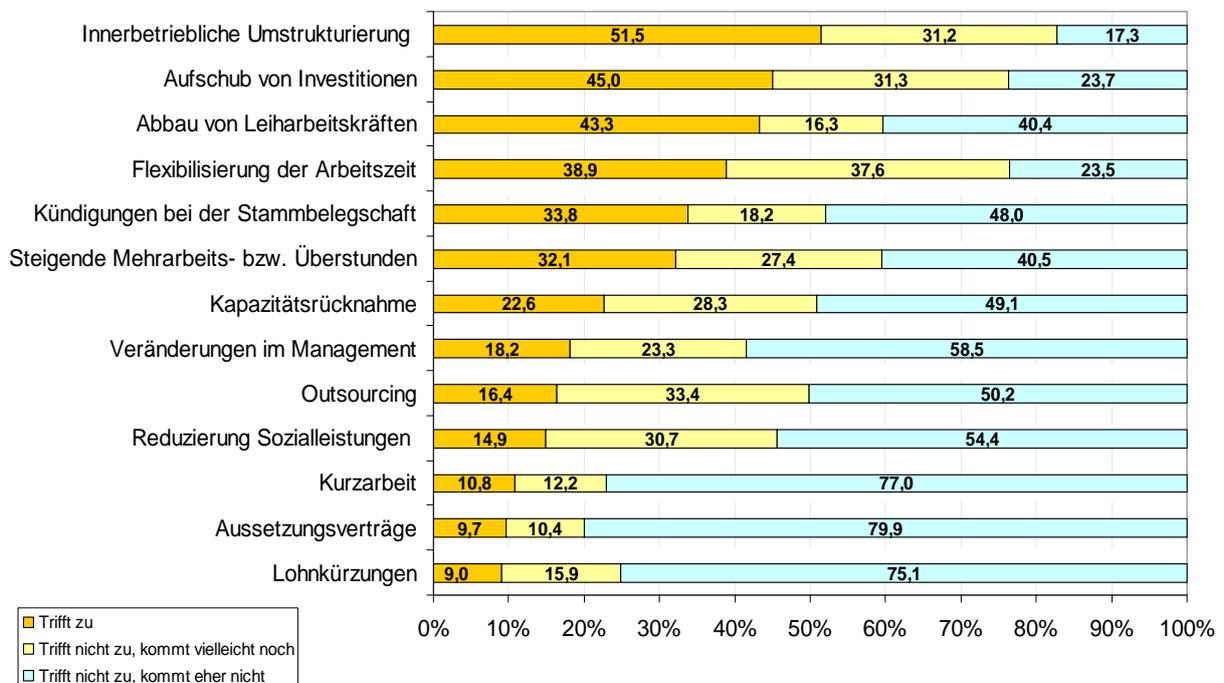
<sup>1</sup> Insgesamt verzeichnet der Fragebogen 350 Zugriffe, davon wurden 288 Fragebögen vollständig ausgefüllt.

### III. Auswirkungen der Krise auf die Beschäftigten

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat im Laufe des heurigen Jahres einen Großteil der heimischen Unternehmen, vor allem jene mit hoher Exportorientierung, mit voller Wucht getroffen: Deutliche Umsatzrückgänge und Auftragseinbrüche waren die Folge. Beschäftigungsbezogene Maßnahmen ließen nicht lange auf sich warten, die Arbeitslosenzahlen in Österreich sind deutlich gestiegen, die Zahl der arbeitssuchenden Menschen beläuft sich im Oktober (inklusive SchulungsteilnehmerInnen) auf mehr als 319.000 Menschen (+24,1 %), das entspricht einer Arbeitslosenquote von 6,8 % nach AMS Berechnung (Eurostat: 4,8 %).

In den Ergebnissen der Befragung spiegelt sich die **angespannte Beschäftigungssituation** wider: Mehr als die Hälfte (51,5 %) der Befragten gibt an, dass sie von innerbetrieblichen Umstrukturierungen wie z.B. der Zusammenlegung von Abteilungen, verstärkten Rationalisierungs- oder Automatisierungsverfahren betroffen sind. Der Abbau von Zeitarbeitskräften trifft in 43,3 % der Fälle zu, Kündigungen bei der Stammbeslegschaft hat es bei mehr als einem Drittel der Befragten gegeben, während es andererseits in jedem dritten Unternehmen zu einem Anstieg bei Mehrarbeit bzw. Überstunden gekommen ist. Dies lässt den Schluss zu, dass Personalabbau auf der einen Seite häufig dazu führt, dass die übrige Belegschaft stärker unter Druck kommt und noch mehr leisten muss. Die Arbeitgeberseite kommentiert diese Entwicklungen mit dem viel zitierten Schlagwort „Flexibilisierung der Arbeitszeit“, auch bei den aktuellen Kollektivvertragsverhandlungen wurde die Arbeitszeitfrage verstärkt zur Diskussion und damit in den Vordergrund gestellt. In 45,0 % der Unternehmen kommt es als Konsequenz aus der Krise – vor allem aber aufgrund der rigorosen Kreditvergabe – zu einem Aufschub von Investitionen, die wiederum in letzter Konsequenz deutliche Auswirkungen auf das Unternehmen und seine MitarbeiterInnen hat.

Welche beschäftigungsrelevanten Maßnahmen zur Krisenbewältigung wurden gesetzt?

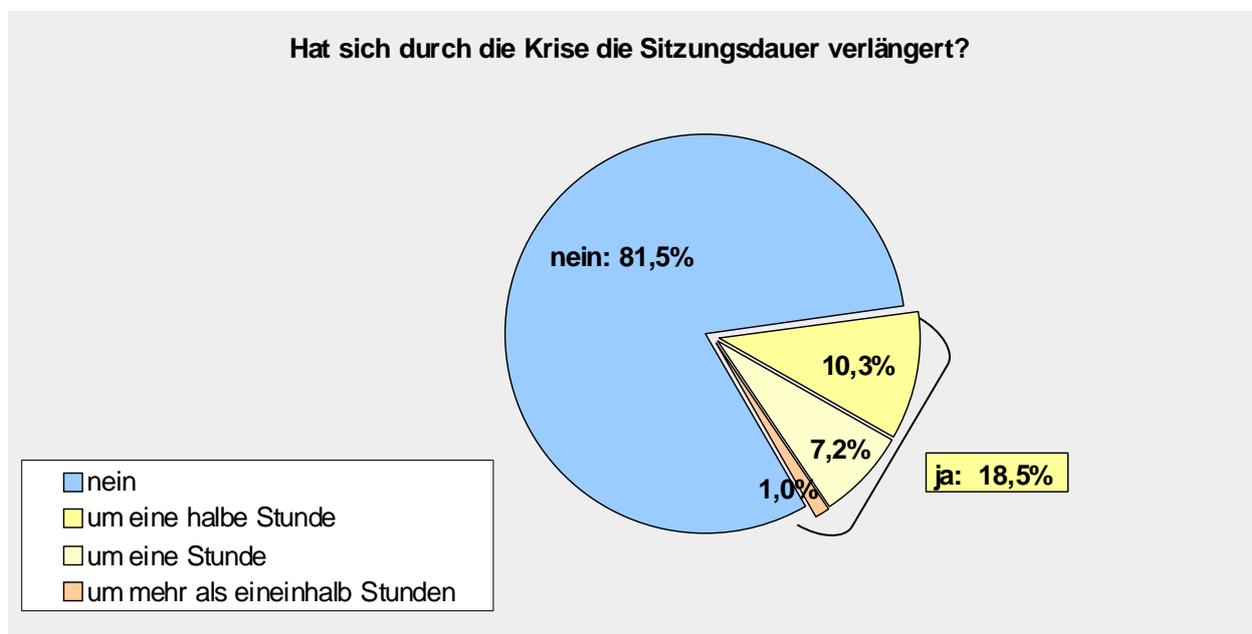


#### IV. Aufsichtsratsarbeit im Zeichen der Finanz- und Wirtschaftskrise

Dem Aufsichtsrat kommt gerade bei der Krisenbewältigung eine **Schlüsselrolle** zu: Das Gremium ist mit Entscheidungen bei strategischen Weichenstellungen und der Überwachung der Geschäftsleitung betraut. Im Spannungsfeld zwischen Aufsicht und Rat die richtige Balance zu finden, ist eine Herausforderung, die es gerade in Ausnahmesituationen wie der herrschenden Finanz- und Wirtschaftskrise zu meistern gilt: Komplexe Zusammenhänge müssen erfasst werden sowie entsprechende Maßnahmen wie die Sicherstellung eines effizienten Risiko- und Liquiditätsmanagements oder langfristige Strategie- und Investitionsentscheidungen eingeleitet werden. Neben den bereits erwähnten beschäftigungsrelevanten Maßnahmen sollten im Aufsichtsrat weitere Themen wie Veranlagungspolitik, Beteiligungspolitik oder die Entlohnungsstrukturen des Managements diskutiert werden. Gerade vor dem Hintergrund der jüngsten Entwicklungen in der Finanz- und Wirtschaftswelt braucht es in diesen Fragen mehr Sensibilität, um **verantwortungsvolle und seriöse Aufsichtsratsarbeit** durchzuführen. Intensive und qualitätvolle Auseinandersetzung mit den jeweiligen Fragestellungen ist allerdings nur dann gewährleistet, wenn sich das Gremium die nötige Zeit dafür nimmt und bei Bedarf ExpertInnen und Sachverständige konsultiert sowie die entsprechenden Ausschüsse für bestimmte Fragestellungen einrichtet. Wie geht nun aber das Kontrollorgan Aufsichtsrat mit den geänderten Rahmenbedingungen um bzw. welche Themen werden verstärkt diskutiert? Haben sich durch die Krise Sitzungshäufigkeit, Sitzungsdauer oder Sitzungskultur des Gremiums geändert?

##### Aufsichtsratsbeschlüsse weiterhin im Eilzugstempo

Bisher dauerte eine durchschnittliche Aufsichtsratssitzung in der Regel bei rd. der Hälfte der Unternehmen ein bis zwei Stunden, bei rd. 7 % wurde eine Aufsichtsratssitzung überhaupt unter einer Stunde abgehandelt. In mehr als einem Drittel der Fälle tagt das Gremium immerhin zwei bis vier Stunden, nur bei rd. 9 % der Unternehmen wurden mehr als vier Stunden pro Sitzung investiert.



Wie die Grafik zeigt, hat sich bei mehr als 80 % der Fälle auch durch die verschärften wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nichts an der **Sitzungsdauer** verändert: Damit wurde der ohnehin geringe Zeitaufwand für Überwachung und Kontrolle der Unternehmensführung von einer überwiegenden Mehrheit der Unternehmen beibehalten: Bei 10,3 % der Unternehmen nimmt man sich zumindest um eine halbe Stunde länger Zeit. Bei 7,2 % dauert die Aufsichtsratssitzung um eine Stunde länger und

bei lediglich einem Prozent beträgt der zusätzliche Zeitaufwand immerhin mehr als eineinhalb Stunden. Die Umfrage zeigt weiters, dass bei mehr als 90 % der Unternehmen auch die **Anzahl** der Aufsichtsratssitzungen gleichgeblieben ist.

### **Sitzungskultur: Von Alphetieren und dem „old boys network“**

Neben Sitzungshäufigkeit und Sitzungsdauer ist vor allem die **Sitzungskultur** für konstruktives, sorgfältiges und zielgerichtetes Arbeiten im Aufsichtsratsgremium entscheidend: Wie agieren die unterschiedlichen Akteure in ihrer Funktion als Aufsichts- und Steuerungsorgan? Wer legt im Grunde genommen die „Spielregeln“ einer Aufsichtsratssitzung fest? Wie wird Mitbestimmung in der Aufsichtsratspraxis tatsächlich gelebt? Eine Aufsichtsratssitzung hat ganz eigene Spielregeln, Muster und Normen: Es geht viel um Prestige und zudem spielen Hierarchieebenen eine große Rolle. Auf den ersten Blick ganz klar definiert scheint die **Machtkonstellation im Gremium** zu sein: Ein durchschnittlicher Aufsichtsrat besteht aus fünf bis sechs Mitgliedern, auf Grund der Drittelparität sind damit zwei ArbeitnehmerInnenvertreter delegiert, die KapitalvertreterInnen haben demnach per Gesetz immer die Mehrheit. Dem Gremium sitzt der Aufsichtsratsvorsitzende vor, der oftmals bei Stimmengleichheit über ein Diriminierungsrecht verfügt d.h. seine Stimme ist entscheidend.

Entsprechend der Befugnisse aufgrund der bekleideten Funktion schreiben die Befragten dem **Aufsichtsratsvorsitzenden** hohe Dominanz im Aufsichtsratsgefüge zu: Mehr als drei Viertel (76,3 %) der Sitzungen werden nach Auskunft von ArbeitnehmervertreterInnen weitgehend vom Vorsitzenden beherrscht. Nicht selten etablieren sich lang gediente Aufsichtsratsvorsitzende zu echten Alphetieren, denen es gelingt, ihre Interessen mit Nachdruck so zu transportieren, dass das gesamte Gremium blind folgt.

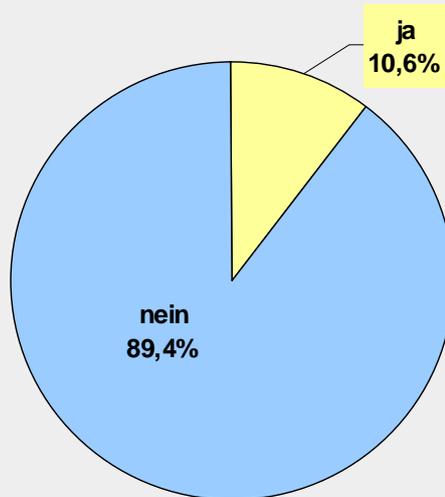
Mehr als die Hälfte der Befragten (55,7 %) misst aber auch dem **Vorstand** eine Schlüsselrolle in der Aufsichtsratssitzung bei, obwohl dieser eigentlich in der Rolle des „Kontrollierten“ ist: Formal zwar nicht Bestandteil des Gremiums ist der Vorstand bzw. die Geschäftsführung jedoch in 94,9 % der Fälle bei allen Aufsichtsratssitzungen anwesend. Aufgrund der permanenten Sitzungspräsenz des Managements gestaltet sich eine **Evaluierung der Leistung der Geschäftsführung** naturgemäß schwierig: Nur in einem von zehn Unternehmen war die Bewertung des Managements im letzten Jahr explizit Thema auf der Sitzungsagenda, offensichtlich wird demnach vor einem anwesenden Vorstand nur ungern über dessen Leistung diskutiert.

Um eine Evaluierung überhaupt vornehmen zu können, sind **konkrete Zielvorgaben** für die Unternehmensführung Voraussetzung: Allerdings gibt nur ein Drittel der Aufsichtsräte ihrer Geschäftsleitung messbare und konkrete Ziele vor. Gerade die Überwachung des Managements und damit die Beurteilung des Erfolges ist jedoch eine der zentralsten Aufgaben des Aufsichtsrats: Wenn der Vorstand das Unternehmen ob aus Unvermögen, aus Panik oder gar aus grober Fahrlässigkeit auf einen gefährlichen Kurs steuert, muss der Aufsichtsrat rechtzeitig eingreifen. Hat doch die jüngste Zeit gezeigt, dass Managementfehler schwerwiegende Folgen für den Fortbestand von Unternehmen haben können: Laut Kreditstatistik des Kreditschutzverbandes (KSV) sind im Jahr 2008 etwa die Hälfte aller Insolvenzen auf Managementfehler zurückzuführen<sup>2</sup>. Vor diesem Hintergrund überrascht auch der Widerspruch zwischen den Entlohnungssystemen für Manager, die mittlerweile große variable Komponenten (gemessen an Erfolgskriterien) beinhalten und andererseits wiederum die fehlenden Zielvorgaben.

---

<sup>2</sup> vgl. <http://www.ksv.at>

**War innerhalb des letzten Jahres eine Bewertung der Leistung des Vorstands bzw. der Geschäftsführung ausdrücklich Thema im Aufsichtsrat?**

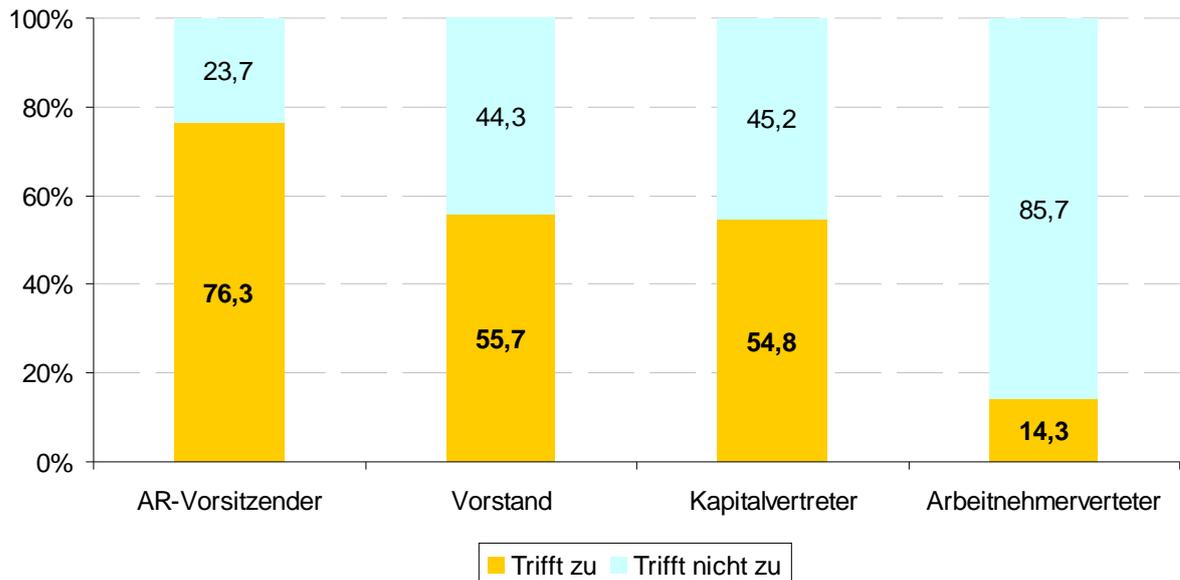


Neben der Dominanz von Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Vorstand schätzen mehr als die Hälfte (54,8 %) der befragten BetriebsrätlInnen zudem die Vorherrschaft von **KapitalvertreterInnen** in der Sitzung als hoch ein: Hier ist vorweg zu schicken, dass Kapitalvertreter meist als Repräsentanten der Eigentümer z.B. internationaler Konzerne fungieren, deren Interessen es entsprechend umzusetzen gilt: Das Interesse jener Überwacher, die vom Eigentümer entsandt sind, liegt vor allem darin, ob der Vorstand im Sinne des Eigentümers agiert und weniger in einer tatsächlich operativen Überwachung des Unternehmens.

Kritisch ist darüber hinaus zu sehen, dass Kapitalvertreter oftmals in weiteren Aufsichtsräten vertreten sind bzw. zusätzlich Vorstandstätigkeiten in anderen Unternehmen bekleiden. Vor diesem Hintergrund dieses Rollenverständnisses gestaltet sich seriöse und sorgfältige Überwachung schwierig: Allein bei den im ATX notierten Unternehmen, den größten heimischen Konzernen, bekleiden Kapitalvertreter im Durchschnitt **sechs Aufsichtsrats- bzw. Vorstandsmandate**. Doch gerade die Überwachung und Steuerung derartig komplexer Konzernstrukturen erfordert erhöhte Aufmerksamkeit und entsprechenden zeitlichen Einsatz. Die Spitzen-Kontrolleure im ATX bekleiden zugleich rd. 15 Funktionen – die Spitze der „Verantwortung(slosigkeit)“ liegt bei der Ausübung von 26 Aufsichtsrats bzw. Vorstandsmandaten: Das viel zitierte „old boys network“ funktioniert in den heimischen Vorstands- und Aufsichtsratssetagen demnach prächtig.

Angesichts der **Vielzahl der Ämter** stellt sich natürlich die Frage, wie ernsthaft das Aufsichtsratsmandat genommen wird und ob nicht die x-te Aufsichtsratssitzung im Jahr schnell zur lästigen Pflicht werden kann. Diesen Eindruck bestätigt auch die Umfrage: Die Belegschaftsvertreter haben in mehr als jedem zweiten Unternehmen (58,7 %) das Gefühl, dass der eine oder andere die Aufsichtsratssitzung lediglich als notwendigen Formalakt sieht. Dies liegt einerseits an der geringen Zeit, die in die Aufsichtsratsarbeit investiert wird – etwa wegen der Ämterkumulierung – andererseits aber auch daran, dass die Kapitalvertreter oftmals im Vorfeld bestens mit Unterlagen und Informationen versorgt sind und daher die Diskussionen im Aufsichtsrat für entbehrlich halten.

## Die Aufsichtsratssitzung wird dominiert von:



### Mitbestimmung unter schwierigen Rahmenbedingungen – was ist möglich?

Durch die Drittelparität im Aufsichtsrat haben die Kapitalvertreter zwar immer die Mehrheit, die Umfrage zeigt allerdings auf, dass in der Praxis Einstimmigkeit in wichtigen Beschlüssen von immerhin 86,4 % angestrebt wird: In jedem vierten Unternehmen (25,7 %) werden sogar **alle Beschlüsse einstimmig** gefasst. Gerade bei einschneidenden Entscheidungen wie Umstrukturierungen ist es von großem Interesse die Arbeitnehmervertretung mit im Boot zu haben.

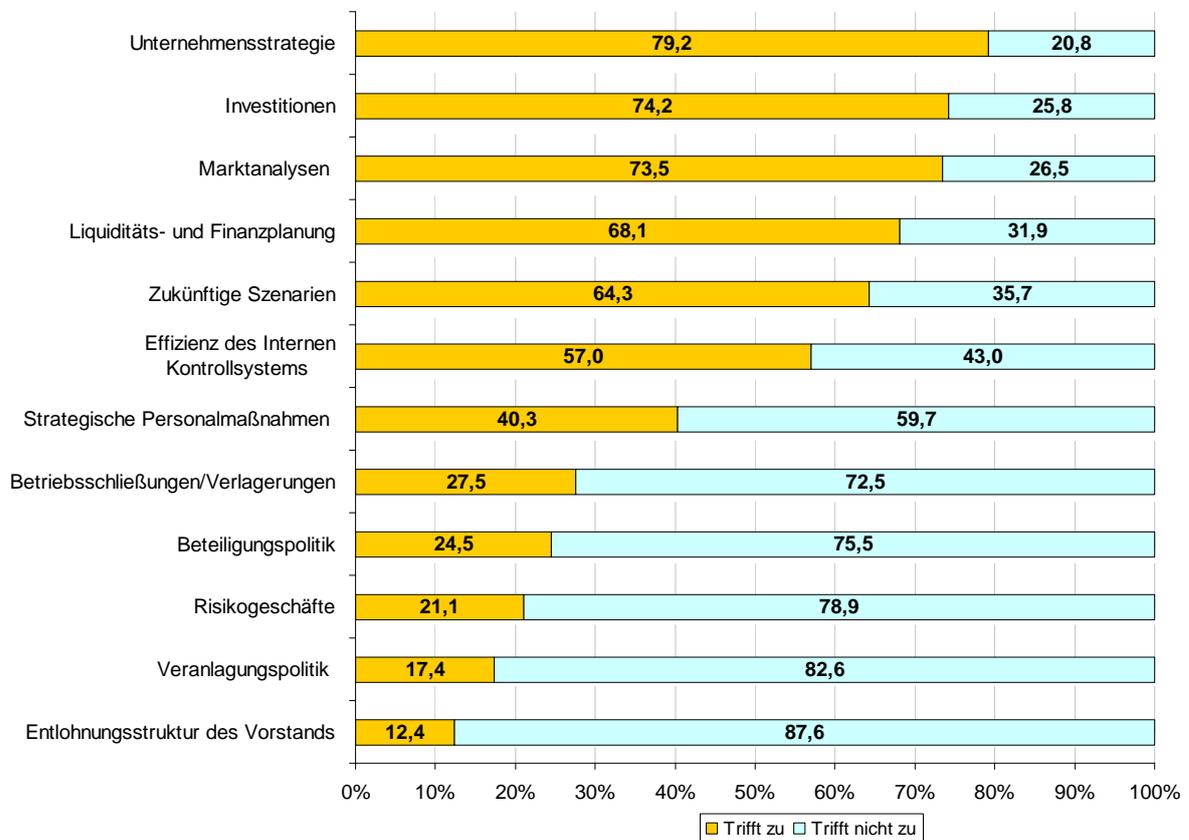
Die delegierten **BetriebsrätInnen** sind für das Gremium Aufsichtsrat sehr wertvoll: Sie wissen über das „Innenleben“ des Unternehmens z.B. Schwierigkeiten bei Arbeitsabläufen bestens Bescheid – ein Wissen das für die Überwachung der Geschäftsführung von großer Wichtigkeit ist. Dieses Insiderwissen ist für das gesamte Gremium von hoher Bedeutung, dies zeigt auch die Umfrage: Immerhin 60,9 % der ArbeitnehmervertreterInnen geben an, dass sie ihre Anliegen im Rahmen der Aufsichtsratssitzungen ausreichend einbringen können.

Ihre **Einflussmöglichkeiten** auf die tatsächlich gefassten Aufsichtsratsbeschlüsse sehen die delegierten BetriebsrätInnen eingeschränkter: Keine Wirkung ihrer Anliegen auf die jeweiligen Beschlüsse bemerken 16,6 %, fast drei Viertel (73,0 %) geben an, dass ihre Anliegen „ab und zu“ eine Mehrheit im Gremium finden und somit die Handschrift der Belegschaftsvertretung tragen. Immerhin 10,4 % der BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat sehen ihre Anliegen mit „hoher Wirkung“ im Beschluss umgesetzt.

### AufsichtsrAT und Krisenmanagement: Business as usual?!

Bei der Überwachung und Beratung der Unternehmensleitung in der Frage der Krisenbewältigung steht für den Aufsichtsrat die Definition **einer geeigneten Unternehmensstrategie (79,2 %)** im Vordergrund. Bei den am stärksten von der Krise betroffenen Unternehmen (Unternehmen mit Umsatzeinbrüchen ab -20 %) steht die Diskussion über die geeignete Unternehmensstrategie sogar bei neun von zehn Unternehmen im Mittelpunkt. Wie die Ergebnisse zeigen, wurde in den letzten Monaten sehr viel in die Strategiefindung investiert: Der Schwerpunkt liegt zudem verstärkt auf Marktanalysen und Marktbeobachtungen (73,5 %) sowie auf der Entwicklung von Zukunftsszenarien (64,3 %), beides dient wiederum der Unterstützung der Strategiefindung. Bedingt durch die Kreditklemme und der damit einhergehenden rigorosen Kreditvergabe steht immerhin in zwei von drei Unternehmen die Liquiditäts- und Finanzplanung im Fokus. Investitionsentscheidungen oder besser gesagt eher der Aufschieb von Investitionen bedingt durch das schwierige Finanzierungsumfeld muss in drei Viertel (74,2 %) der Unternehmen verstärkt diskutiert werden.

#### Welche Themen werden seit Krisenbeginn verstärkt im Aufsichtsrat besprochen?



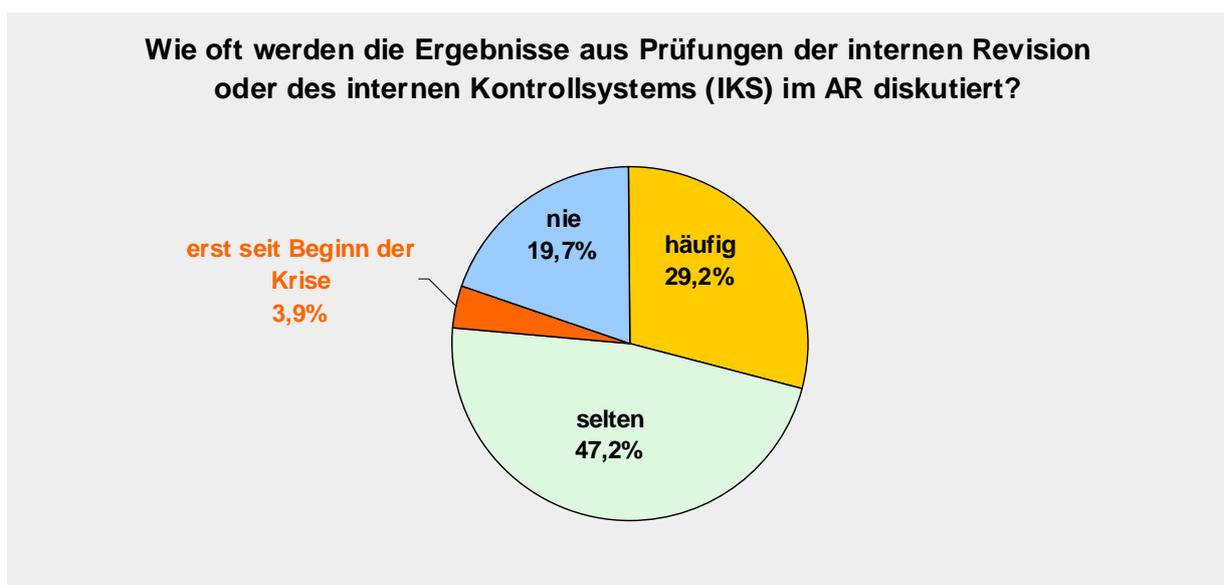
#### Kein Thema im Aufsichtsrat: Risikogeschäfte, Veranlagungspolitik und Vorstandsvergütung!

Es ist richtig und begrüßenswert, dass in vielen Aufsichtsräten die wirtschaftliche Lage und das Umfeld des Unternehmens analysiert wird, um daraus eine entsprechende Unternehmensstrategie abzuleiten. Völlig unverständlich ist hingegen, dass die dringend notwendige Auseinandersetzung mit **Risikogeschäften** und der **Veranlagungspolitik** im Aufsichtsrat keinen Platz findet: Nur 21,1 % der Aufsichtsräte diskutieren gegebenenfalls die Risikogeschäfte des Unternehmens, in gerade einmal jedem sechsten Unternehmen (17,4 %) ist der Umgang mit Anlageformen (Aktien, Anleihen, derivative Finanzinstrumente,...) Gegenstand einer Aufsichtsratssitzung.

Dass gerade den risikobehafteten Geschäftsfeldern nur geringe Aufmerksamkeit geschenkt wird, ist besonders vor dem Hintergrund der Finanzkrise eine evidente Schwäche der Kontrolleure im Aufsichtsrat. Hier muss der Blick geschärft werden, denn das rechtzeitige Erkennen und Managen von Risiken ist von zentraler Bedeutung. Der in der Öffentlichkeit heftig diskutierte Zusammenhang zwischen Finanzkrise und steigender Managervergütung getrieben von Aktienoptionen und variabler Vergütung ist im Aufsichtsrat offenbar ebenfalls nach wie vor kein Thema: Nur in 12,4 % der Unternehmen wird die **Entlohnungsstruktur des Vorstandes** seit Krisenbeginn verstärkt besprochen. Gerade jetzt ist es jedoch an der Zeit, neue Vergütungsmodelle im Sinne einer nachhaltigen Unternehmenspolitik auf den Weg zu bringen, auch hier ist der Aufsichtsrat in seiner Funktion als beratendes Organ gefragt.

### Die Vernetzung des Aufsichtsrates mit anderen Kontrolleuren

Die Analysen und Ergebnisse der internen Revision bzw. des internen Kontrollsystems (IKS) sind für die Aufsichtsratsarbeit besonders in turbulenten wirtschaftlichen Zeiten sehr wertvoll. Die Befragung zeigt allerdings, dass es beim Nutzen dieser wichtigen Ressource noch großen Aufholbedarf gibt: Die Prüfungsergebnisse der internen Revision bzw. des IKS werden in 19,7 % der Fälle nie besprochen, in fast der Hälfte (47,2 %) der Aufsichtsräte selten und nur 29,2 % der Befragten geben an, dass über die Kontrollberichte häufig im Aufsichtsrat diskutiert wird. Bei 3,9 % der Unternehmen ist Risikomanagement erst seit Ausbruch der Krise zum Thema im Aufsichtsrat geworden.



Neben dem Beiziehen der **internen Revision** ist es genauso empfehlenswert bei bestimmten Fragestellungen auf **externes Know-How** zu setzen: Anzunehmen wäre, dass die Konsultation von **ExpertInnen bzw. Sachverständigen** (Wirtschaftstreuhänder, etc.) im Zuge der Krise zugenommen hat, doch die Umfrage zeigt hier ein anderes Bild: Nicht einmal in 10 % der Unternehmen wurden verstärkt Sachverständige beigezogen.

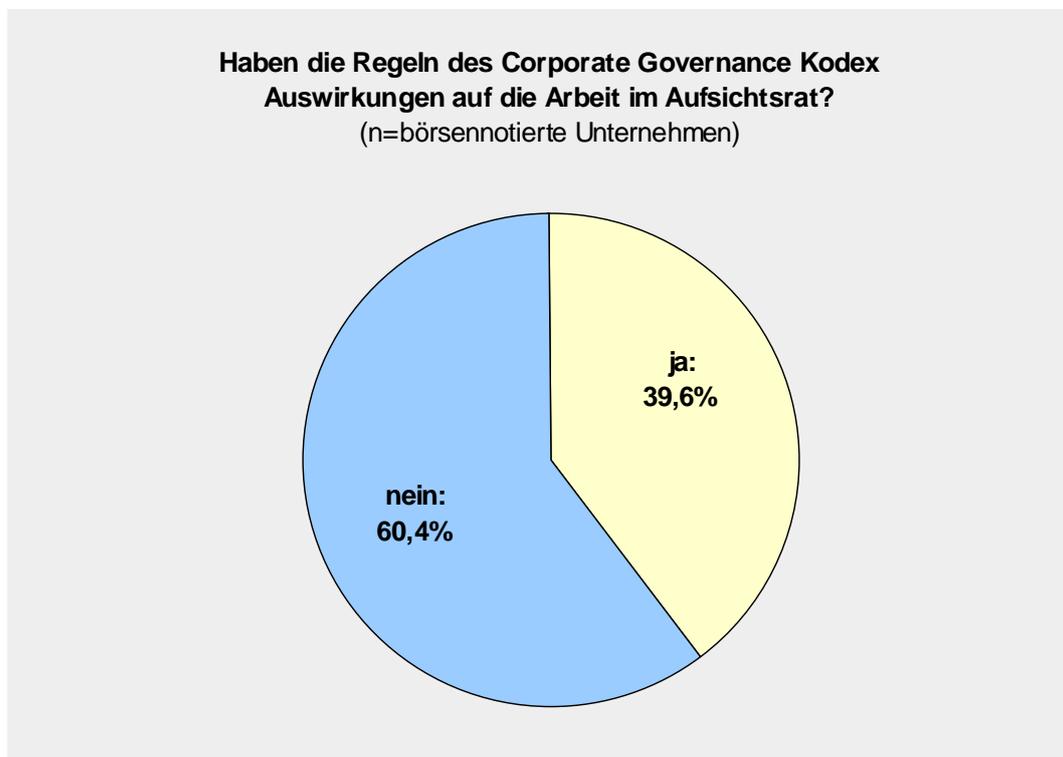
### Selbstevaluierung als Instrument für mehr Effizienz im Aufsichtsrat

Die Frage nach der **Selbstevaluierung** stellt sich der Aufsichtsrat in den wenigsten Fällen, obwohl ein Gremium nur dann effizient funktionieren kann, wenn regelmäßig eine entsprechende Selbstreflexion stattfindet: Die Ergebnisse zeigen, dass in nur 12,2 % der Unternehmen über die Arbeit im Aufsichtsrat reflektiert wird. Hier besteht dringend Handlungsbedarf: Jedem einzelnen Aufsichtsratsmitglied muss bewusst werden, dass sich das Gremium nur durch ehrliche Reflexion

weiterentwickelt und – wie praktische Beispiele zeigen – mit diesen Ergebnissen die Effizienz im Gremium erheblich gesteigert wird.

### **Corporate Governance auch während der Krise kein Thema!**

Bei 86,1 % der Aufsichtsräte in börsennotierten Unternehmen<sup>3</sup> dieser Befragung ist der Corporate Governance Kodex bekannt: Allerdings **nicht einmal bei der Hälfte der Unternehmen** sind die Börse-Benimmregeln im Aufsichtsrat Thema d.h. der Kodex hat für die operative Überwachung der Unternehmen offenbar nur wenig Bedeutung. Wenn ein Corporate Governance Bericht vorliegt, wird dieser nicht einmal bei der Hälfte der Unternehmen im Aufsichtsrat diskutiert. Dementsprechend sind nach Meinung der Befragten die Auswirkungen dieses freiwilligen Regelwerkes auf die Aufsichtsratsaktivität sehr gering: Nur zwei Fünftel sehen Konsequenzen auf ihre Aufsichtsratsarbeit. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen sehr deutlich, dass der Corporate Governance Kodex in der bestehenden Form nur sehr geringe Wirksamkeit zeigt: Gerade jetzt ist es an der Zeit, verbindliche gesetzliche Regelungen für „good governance“ zu schaffen.



### **Krisenjahr 2009: Keine Änderung bei Sitzungshäufigkeit und Intensität der Ausschussarbeit**

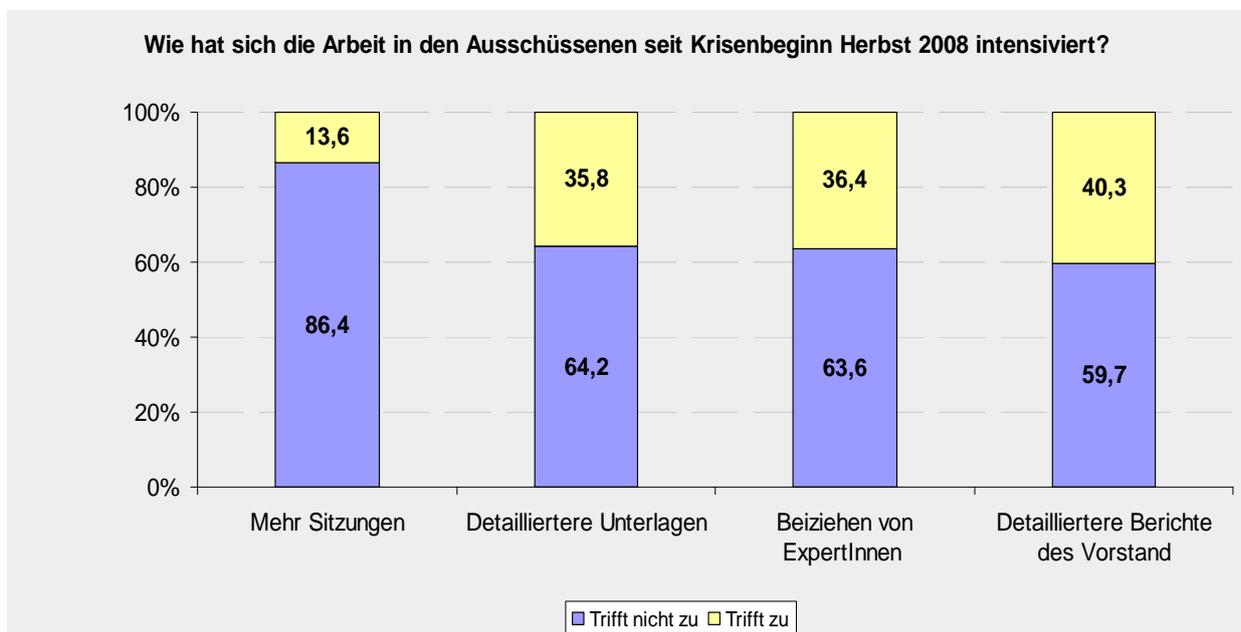
Ausschüsse sind ein geeignetes Gremium um die Aufsichtsratsaktivität zu vertiefen und deshalb gerade bei komplexeren Fragen von zentraler Bedeutung. In herkömmlichen Aufsichtsratssitzungen – die im Durchschnitt zumeist nur ein bis zwei Stunden dauern – ist eine entsprechende Auseinandersetzung mit den zahlreichen Themen und Problemstellungen oftmals nicht möglich. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sollte vermehrt Zeit in eine vertiefende Ausschussarbeit investiert werden, um die jeweiligen Diskussionsthemen wie die Wirkungsweise des Internen Kontrollsystems, Risiko- und Veranlagungspolitik, etc. möglichst intensiv und ausführlich zu besprechen.

<sup>3</sup> Inklusive der Unternehmen mit börsennotierten Muttergesellschaften

Die Umfrage zeigt allerdings das Gegenteil auf: Fast die Hälfte der Befragten gibt an, dass in ihrem Unternehmen (44,4 %) kein Ausschuss eingerichtet ist. Nicht einmal jedes sechste Unternehmen hat einen Personalausschuss eingerichtet, nur wenige Unternehmen befassen Investitionsausschüsse (4,9 %) und sonstige Ausschüsse (Kreditausschuss, Strategiausschuss, etc.) spielen überhaupt eine untergeordnete Rolle. Ein Ausschuss ist allerdings aufgrund einer gesetzlichen Verpflichtung aus dem Jahr 1997 immerhin in fast der Hälfte der Unternehmen (46,1 %) eingerichtet: der **Prüfungsausschuss** bzw. der ehemalige Bilanzausschuss<sup>4</sup> (vgl. S. 14ff).

Nicht einmal in jedem siebenten Unternehmen hat sich die Sitzungsanzahl der Ausschüsse seit Beginn der Krise erhöht. Neben der **Sitzungsanzahl** ist aber vor allem die Intensität und die Qualität der Auseinandersetzung entscheidend dafür, ob die **Ausschussarbeit** als Erfolg gewertet werden kann: Hinsichtlich der Frage nach der Intensivierung der Arbeit in den Ausschüssen – als Konsequenz aus der Krise – bescheinigen 80,6 % der Befragten keine Besserung. Bei Betrachtung der am meisten von der Krise betroffenen Unternehmen zeigt sich kein anderes Bild: Mehr als zwei Drittel geben an, dass sich die Arbeitsweise in den Ausschüssen nicht geändert hat.

Angesichts der Krise geben 35,8 % der Befragten an, dass sie im allgemeinen detaillierte Unterlagen erhalten, immerhin 40,3 % bekommt darüber hinaus eine umfassendere Berichterstattung durch den Vorstand bzw. die Geschäftsführung. Während sich zumindest der Zugang zu Informationen während der Krise verbessert hat, überrascht in diesem Punkt allerdings, dass in 63,6 % der Ausschüsse ähnlich der Aufsichtsratssitzungen **keine ExpertInnen beigezogen werden**: Doch gerade die Expertise von Sachverständigen ist für die Unterstützung der Arbeit in den Ausschüssen oftmals von großer Bedeutung und kann maßgeblich zur einer zielgerichteten, erfolgreichen Ausschusstätigkeit beitragen.

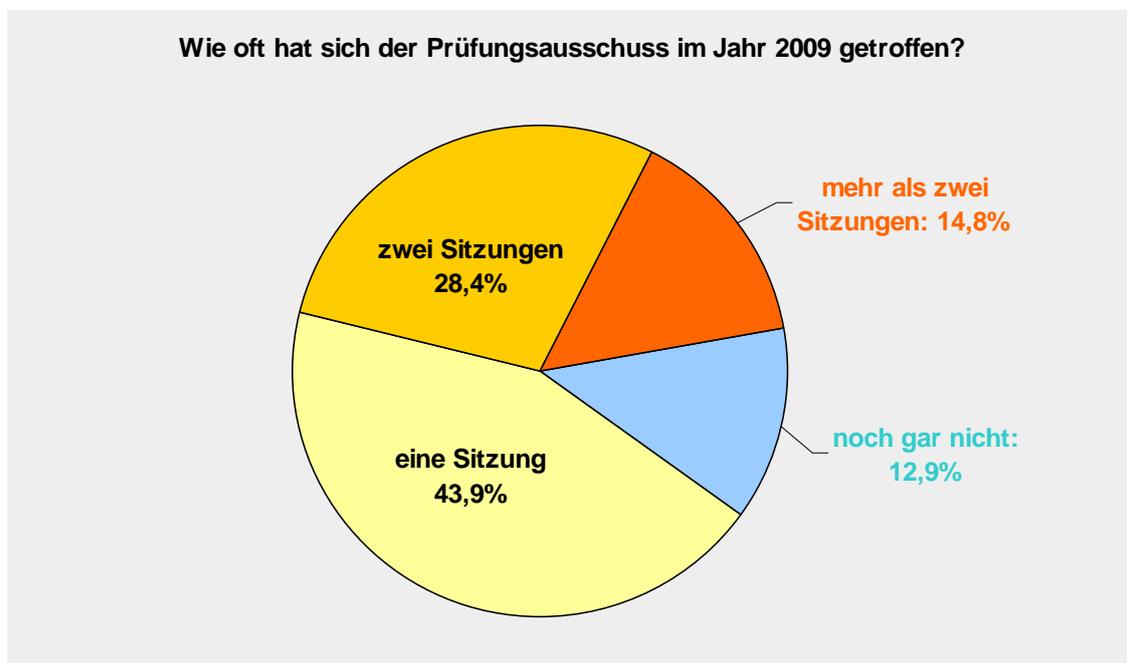


<sup>4</sup> Das Insolvenzrechtsänderungsgesetz 1997 führte erstmals den Bilanzausschuss als Ausschuss des Aufsichtsrates zur Prüfung und Vorbereitung der Feststellung des Jahresabschlusses ein. Das Gesellschaftsrechtsänderungsgesetz 2005 brachte eine Namensänderung auf Prüfungsausschuss sowie eine Erweiterung der Aufgaben. Auch im URÄG 2008 bildet der Prüfungsausschuss einen zentralen Teil der neuen Regelungen.

### Prüfungsausschuss – ein Jahr danach?

Mit dem **Unternehmensrechtsänderungsgesetz 2008**, das mit Juni 2008 in Kraft getreten ist, wurde der Prüfungsausschuss angepasst und hat folgende Aufgaben: Der Ausschuss dient einerseits der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Überwachung der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems (IKS) sowie eines allfälligen internen Revisionsystems und des Risikomanagementsystems (RMS). Außerdem soll die (Konzern-)Abschlussprüfung überwacht werden bzw. die Unabhängigkeit des (Konzern-) Abschlussprüfers geprüft und überwacht werden. Der Prüfungsausschuss sollte laut URÄG **mindestens zwei Sitzungen pro Jahr** abhalten, diese Sitzungsanzahl ist jedoch als Untergrenze zu verstehen – insbesondere in Unternehmen, die Quartalabschlüsse zu berichten haben, wird die Mindestanzahl wohl bei **vier Sitzungen pro Jahr** liegen.

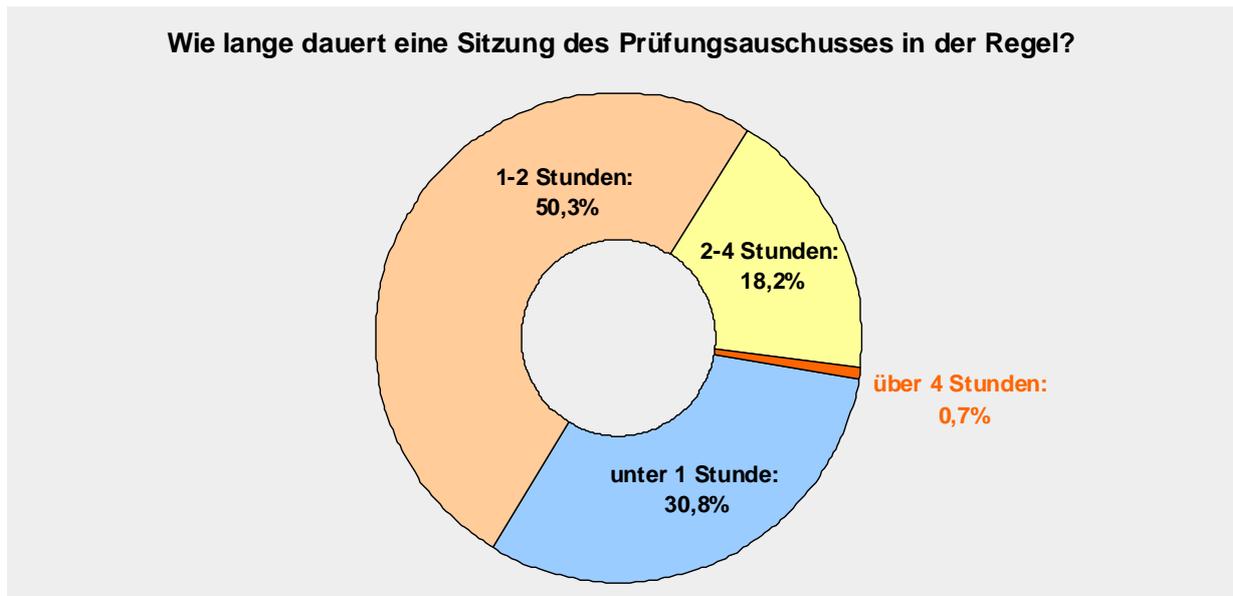
Die Mehrheit der Befragten (43,9 %) gibt an, dass der Prüfungsausschuss **erst einmal im Jahr 2009** getagt hat, in 12,9 % der Fälle hat sich der Prüfungsausschuss noch gar nicht getroffen, 28,4 % haben bereits zwei Sitzungen abgehalten, nur 14,8 % liegen bei mehr als zwei Sitzungen:



Bei jenen Unternehmen, die aufgrund von Umsatzrückgängen ab -20 % sehr stark von der Krise getroffen sind, gestaltet sich die Sitzungshäufigkeit ähnlich: **Mehr als die Hälfte der betroffenen Unternehmen haben noch keine bzw. erst eine Prüfungsausschusssitzung** abgehalten, obwohl gerade in diesen Fällen ein besonderes Augenmerk auf den Prüfungsausschuss zu legen ist. 22,6 % der krisengeschüttelten Unternehmen erfüllen bisher die gesetzliche Minimalanzahl von zwei Sitzungen.

### Wenig Sitzungen, geringe Dauer!

Wenn sich schon die Sitzungsanzahl nicht entsprechend erhöht hat, könnte man annehmen, dass zumindest der Zeitaufwand im Prüfungsausschuss gestiegen ist, um eine gründliche Überwachungsfunktion zu gewährleisten. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen jedoch folgende Entwicklung: 30,8 % der Unternehmen nehmen sich für eine Sitzung des Prüfungsausschusses **nicht einmal eine Stunde Zeit**. Bei jedem zweiten Unternehmen dauert eine Sitzung im Durchschnitt zwischen ein bis zwei Stunden. Gerade einmal jedes sechste Unternehmen nimmt sich ausreichend zwischen zwei bis vier Stunden Zeit, um die Fragestellungen ausführlich zu diskutieren. Nur bei einem Unternehmen dauert eine Prüfungsausschusssitzung länger als durchschnittlich vier Stunden.



## V. Fazit

*„Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt“*

Walt Whitman Rostow (\*1916), Wirtschaftswissenschaftler

Einer Krise zuvorkommen können Kontrollinstanzen nur dann, wenn Risiken rechtzeitig erkannt und rasch entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden: Die herrschende Finanz- und Wirtschaftskrise hat allerdings gezeigt, wie schwierig sich Kontrolle in einer globalisierten Finanzwelt gestaltet. Neben einer Regulierung der Finanzmärkte und einer besseren Vernetzung der Kontrollorgane muss aber auch auf Mikroebene, in den Unternehmen selbst, auf die geänderten Rahmenbedingungen reagiert werden.

Die Ergebnisse der vorliegenden AufsichtsrätInnenbefragung zeigen allerdings das Gegenteil auf, Konsequenzen auf die betriebliche Praxis sind kaum auszumachen: Es wird nicht mehr Zeit in die Überwachung und Kontrolle investiert und sensible Themen wie Risikopolitik oder die Diskussion von Entlohnungssystemen der Vorstandsvergütung werden weiterhin ausgespart. Gerade in schwierigen Zeiten gilt es jedoch den Kontrollauftrag zu intensivieren: Einerseits müssen dafür Risikomanagementsysteme bzw. das interne Kontrollsystem verstärkt eingesetzt und genützt werden, aber auch das Beiziehen von ExpertInnen und Sachverständigen sollte selbstverständliche Aufsichtspraxis werden.

Seriöse Überwachung wird dann schwierig, wenn AufsichtsrätInnen (per Aktiengesetz §86 legitimiert) bis zu 20 weitere Aufsichtsratsmandate und darüber hinaus zusätzliche Vorstandstätigkeiten bekleiden dürfen: Eine effiziente Kontrolltätigkeit ist unter diesen Voraussetzungen schon aus rein zeitlichen Gründen nicht möglich. Hier ist der Gesetzgeber gefragt: Es muss eine klare Beschränkung der Aufsichtsratsmandate geben, so dass die AufsichtsrätInnen auch die notwendigen zeitlichen Ressourcen für eine intensive Aufsichtsratsarbeit haben.

Gesetzesänderungen alleine garantieren aber noch keine effiziente Unternehmensaufsicht, dazu ist vor allem ein Umdenken im Gremium erforderlich: AufsichtsrätInnen müssen Selbstevaluation als wichtiges Instrument erkennen, das bis jetzt nur vereinzelt angewendet wird. Für effiziente Aufsichtsratsarbeit ist es allerdings entscheidend, die Strukturen, die Qualität und die Wirksamkeit der Arbeitsweise im Gremium regelmäßig zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Nur so erhält der Aufsichtsrat das erforderliche Feedback über die eigene Arbeit und kann Verbesserungspotentiale für mehr Effizienz erschließen.