



Trotz Krise: „Business as usual“ in der Aufsichtsratsarbeit

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. 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. Die Ergebnisse der AufsichtsrätInnenbefragung zeigen, dass das wichtige Kontroll- und Steuerungsorgan Aufsichtsrat auf die gegenwärtigen Herausforderungen allerdings kaum reagiert und „business as usual“ pflegt.

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.

Aufsichtsratssitzungen im Eilzugtempo

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 das Beiziehen von ExpertInnen und Sachverständigen selbstverständlich sein: Bisher dauerte eine durchschnittliche Aufsichtsratssitzung 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 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 zusammen 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 Aufsichtsratsitzung 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 Aufsichtsratsitzung 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 Aufsichtsratsitzung 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 Aufsichtsratsitzungen 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 ungern über die Erfolge und Misserfolge des Vorstandes diskutiert.

Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der vorliegenden AufsichtsrätInnenbefragung zeigen auf, dass Konsequenzen aus der Krise kaum auszumachen sind: 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.