

Aufsichtsratsvergütung in Österreich: im Nebel von Rollenverständnis, Verantwortung, Haftung – und Privatleben

Manfred Reichl

Literatur

Reichl, „Corporate Governance ohne Paragraphen – Die Geheimnisse und Spielregeln guter Steuerung von Unternehmen“, Wien 2015

Gliederung	Rz
I. Versuch einer Erklärung für die niedrige Aufsichtsratsvergütung in Österreich.....	2–12
II. Der Aufsichtsrat im Nebel von Rollenverständnis, Verantwortung und Haftung	13–24
A. Materiell gute Corporate Governance, unabhängig von gesetzlichen Regelungen	14–16
B. Die Rolle des Chairman/Vorsitzenden des Aufsichtsrates.....	17–19
C. Unterschiede im Rollenverständnis bei Ein-Board- vs. Zwei-Board-Modellen?	20–24
III. Anhaltspunkte für die Höhe der Vergütung	25–
A. Der Vergütungsaspekt „Verantwortung“:	29–31
B. Der Vergütungsaspekt „Tätigkeitsumfang“	32–37
1. Zur finanziellen Vergütung des Tätigkeitsumfangs.....	35–37
C. Der Vergütungsaspekt „Wirtschaftliche Lage des Unternehmens“	38–49
1. Weitere Gesichtspunkte zur Höhe der Vergütung	45–47
2. Gesamtkosten des Aufsichtsrates für das Unternehmen	48–49
IV. Einschränkungen des skizzierten Ansatzes.....	50–55
V. Zusammenfassung und Konklusion.....	56–57
Exkurs: Organfunktion und Privatleben	58–63

Die Vergütung von Aufsichtsräten ist ein heikles Thema – gerade in Österreich. Während die Vorstandseinkommen im kontinentaleuropäischen Vergleich durchaus angemessen sind, liegen Aufsichtsratsvergütungen in vielen der großen österreichischen Unternehmen beträchtlich unter dem Niveau des vergleichbaren Auslandes. Im Gegensatz dazu sind Aufsichtsräte in der Wahrnehmung der österreichischen Öffentlichkeit relativ gut bezahlt und haben – auch aufgrund ihrer immer wieder auftretenden Minder- und Fehlleistungen – nicht den besten Ruf. Sie sind also in einer Negativspirale von niedriger Entlohnung, falschen Erwartungen und dem Ruf nach höherer Haftung gefangen. Diese Negativspirale ist einer der Gründe für die oft nicht qualifizierte Aufsicht österreichischer Unternehmen ist. Warum ist dies so? Ich versuche im Teil I dieses Beitrages zunächst eine Erklärung für diese unzureichende Aufsichtsratskultur, bevor ich im zweiten Teil einige Überlegungen zur faktischen Rolle von Aufsichtsräten skizziere und schließlich im dritten Teil erläutere, welche Maßstäbe und Argumente man nutzen kann, um eine angemessene Vergütung von Aufsichtsratsmitgliedern einzugrenzen. 1

I. Versuch einer Erklärung für die niedrige Aufsichtsratsvergütung in Österreich

- 2 *Auf den ersten Blick mag dieser „historische Abschnitt“ ausführlich geraten sein. Für mich ist er wichtig, weil er die Argumente erläutert, warum wir unser tradiertes österreichisches Verständnis der Aufsichtsratsstätigkeit und ihrer Vergütung ad acta legen müssen. Er legt damit die Basis für das Verständnis der folgenden Teile.*
- 3 Dass in Österreich Aufsichtsräte signifikant unter der für ihre Aufgabe und Verantwortung notwendigen Qualifikation honoriert werden – und dass dies von den Aufsichtsräten selbst auch noch akzeptiert wird – ist nur historisch aus der Zeit vor 1990 erklärbar. Damals war die österreichische Wirtschaft dominiert
1. durch nicht börsennotierte Unternehmen im Eigentum der öffentlichen Hände,
 2. durch viele ausschließlich von den Gründerfamilien gehaltene Unternehmen und
 3. durch die kreditgebenden Banken. Nur wenige Unternehmen waren börsennotiert; die Wirtschaft war insgesamt noch nicht in dem Ausmaß dem freien Wettbewerb ausgesetzt, wie dies nach etwa 1990, also nach der Ostöffnung und dem Beitritt zur Europäischen Union, der Fall war und ist.
- 4 Ad 1) In jener Zeit vor EU-Mitgliedschaft und Ostöffnung wurden **in staatsnahen Unternehmen** Aufsichtsmandate meist aus dem politischen oder interessenvertretenden Insidernetzwerk besetzt. Diese Personen hatten die Interessen der sie nominierenden Institutionen zu vertreten, die nicht immer mit den kurz-, mittel- oder langfristigen Interessen des betreffenden Unternehmens übereinstimmten. „Aufsicht“ wurde interessenorientiert und nicht wirtschaftlich-unternehmerisch verstanden – aber dies war verschmerzbar, denn der kalte Wind des Wettbewerbs blies damals für diese Unternehmen eher selten. Diese Aufsichtsräte hatten ein festes Einkommen aus ihrem Hauptstellungsverhältnis, in dessen Interesse und Arbeitszeit sie das Mandat ausübten; das Entgelt für die Aufsichtsratsstätigkeit wurde als zusätzliche Remuneration verstanden, die vielfach darüber hinweghelfen sollte, dass (auch) der Hauptberuf relativ gering entlohnt war. Im Umfeld der öffentlichen Hand herrschte also eine Kultur, in der die Institutionen ihren führenden Vertretern über Interessensvernetzung, Ämterkumulation sowie pensionsmäßige Großzügigkeit ein Gesamteinkommen erreichen ließen, das ihrer – meist durchaus hohen – Qualifikation entsprach. Dies hatte überdies den Vorteil, dass die Einzelkomponenten des Einkommens nicht besonders hoch und damit der Öffentlichkeit, die diese „privilegierte Gruppe“ kritisch und oft neidisch beäugte, zumutbar waren. Den Überblick über die Gesamteinkommen erhielt diese Öffentlichkeit nur in den seltensten Fällen.
- 5 Ad 2) In **privaten Familienunternehmen** wurden Aufsichtsratsmandate vielfach dem langjährigen Steuerberater oder Rechtsanwalt anvertraut, oft auch damit Informationen über die tatsächliche – entweder besonders gute oder besonders schlechte – Finanzsituation und über die oft durch das Unternehmen bezahlten Privataufwendungen nicht aus dem Freundeskreis hinausging. Honoriert wurden diese befreundeten Dienstleister über regelmäßige Aufträge an ihre Firmen oder Kanzleien, sodass die Vergütung ihrer Aufsichtsratsfunktion gering bleiben konnte.

Ad 3) Und schließlich war die traditionelle (und weit ins 19. Jahrhundert zurückreichende) Rolle der **kreditgebenden Banken** vor 1990 ganz anders, als sie sich seither herauschält. Die Wirtschaft war damals – nach der umfassenden Kapitalvernichtung und -vertreibung zwischen 1931 und 1945 – chronisch eigenkapitalschwach, Einzelpersonen waren noch nicht vermögend genug um als Investoren aufzutreten. Die Börse wurde von den Österreichern (vor allem seit den Wiener Börsencrashes in 1873 und 1931) eher als Ort gesehen, wo Vermögen verloren denn gewonnen werden konnten; für internationale Investoren lag Österreich außerhalb ihrer Welt und Venture Capital war zumindest in Europa noch nicht relevant. Aktionäre im heutigen Sinn waren also nicht wirklich vorhanden und so mussten die Banken die Unternehmen mit (Fremd-)Kapital versorgen. Mit einer gewissen Berechtigung reklamierten sich daher die Bankvorstände in die Aufsichtsräte der kreditnehmenden Unternehmen, sahen sie sich doch als Kapitalvertreter – wenn auch nicht wirklich als Aktionärsvertreter – und dokumentierten sie doch damit das gegenseitige Vertrauens- und Abhängigkeitsverhältnis zwischen Bank und Kreditnehmer. Das Verständnis, dass sie als Aufsichtsräte – und damit auch als Vertreter ihrer Bank – Mitverantwortung für eine eventuelle Krise im Unternehmen haben könnten, war damals den betreffenden Institutionen und Personen – wenn dann – nur hypothetisch bewusst. 6

Alle diese drei Gruppen von Aufsichtsräten – und andere gab es nur selten – hatten ein Einkommen aus ihrem Hauptberuf. Die zusätzliche Aufsichtsratsvergütung wurde von allen Seiten akzeptiert und als willkommenes Zusatzeinkommen betrachtet, sodass sie dementsprechend niedrig und dem Zeitaufwand und der Qualifikation für diese Tätigkeit unangemessen bleiben konnte. Auf die Qualifikation und Motivation dieser Personen für die betreffende Aufsichtsrats Tätigkeit hatte die niedrige Vergütung wenig Einfluss, sahen sie diese doch – aus damaliger Sicht zurecht – als wichtigen Teil ihrer umfassenden beruflichen Tätigkeit. 7

Diese Kultur der Interessensvertretung und Vernetzung hatte einige weitere Konsequenzen, die ihrerseits ebenfalls direkt oder indirekt die Vergütung niedrig hielten. Dazu gehörte auch eine relativ große Zahl von Aufsichtsräten und - damit meist Hand in Hand gehend – eine meist nur begrenzte Zurechenbarkeit der Verantwortung auf einzelne Aufsichtsratsmitglieder („Accountability“): 8

- Die relativ große Zahl von Kapitalvertretern in österreichischen Unternehmen resultierte u.a. daraus, dass möglichst jede Interessensgruppe involviert werden wollte, dass die Größe des Aufsichtsrates seine Kompetenz spiegeln sollte, und dass auch möglichst jede (rechtliche, steuerliche etc.) Expertise, über die man als Vertreter einer Institution oft nicht zu verfügen glaubte, einbezogen werden sollte. Die Konsequenz dieser großen Zahl an Aufsichtsräten war (neben der im folgenden kommentierten Verwässerung der Verantwortung) vor allem eine stark gestiegene Komplexität, die ihrerseits zu Ineffizienzen und zu einer Vielzahl von Ausschüssen führte. Heute sind Aufsichtsratsgremien im Allgemeinen schon etwas kleiner, auch in Unternehmen mit Beteiligung der öffentlichen Hand.
- Die große Anzahl an Mit-Aufsichtsräten relativierte die Greifbarkeit (Accountability) und damit das direkte Verantwortungsgefühl des einzelnen Mitgliedes. Die daraus resultierende Verwässerung des Verantwortungsbewusstseins

wird (auch heute noch) durch eine zentrale Formulierung des Aktiengesetzes verstärkt: „Der Vorstand hat *unter eigener Verantwortung* die Gesellschaft [] zu leiten,...“, was im Umkehrschluss zu einem Missverständnis verführt: „... also habe ich als Aufsichtsrat keine Verantwortung...“. Manchmal schien eine ausdrückliche Verantwortung auch gar nicht gewünscht, war doch auch zu beobachten, dass fallweise gerade solche Personen als Aufsichtsräte bestellt wurden, von denen man erwarten konnte, dass sie sich nicht allzu kritisch über die Geschäftsgebarung äußern oder gar nachbohren würden – entweder, weil sie nicht die Kompetenz oder den Mut hatten, oder weil sie ganz einfach wussten, dass man sich in Österreich immer öfters trifft.

- 9 An dieser Stelle füge ich einen – letztendlich auch vergütungsrelevanten – Kommentar zum Thema „Experten in Aufsichtsräten“, wie Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Agenturen, Unternehmensberater und auch Professoren. Ich weiß, dass der §95/5/12 AktG vorhanden ist und dass er kontrovers diskutiert wird. Für mich stellt es *prima vista* einen Interessenskonflikt dar, wenn ein(e) RepräsentantIn eines Dienstleisters ein Aufsichtsratsmandat wahrnimmt und gleichzeitig sie selbst bzw. ihr Unternehmen Aufträge vom beaufsichtigten Unternehmen direkt oder indirekt annimmt (vgl. dazu *Kalss I; Kunz; Frotz/Schörghofer* – Beiträge). Darüber hinaus sagt mir meine Erfahrung, dass es nicht allzu oft vorkommt, dass sogenannte Experten jene Expertise, derentwegen sie geholt wurden, in Aufsichtsräten sinnvoll einsetzen können¹. Nur selten deckt diese Expertise nämlich genau das ab, was das Unternehmen in den vielfältigen Situationen seines Geschäfts auch wirklich braucht. Die Expertise, die diese Personen in das Gremium einbringen sollen, kann meiner Meinung nach durch selektive Aufträge an externe Dienstleister im Einzelfall besser und konfliktfreier eingeholt werden. Zur Formulierung von Aufträgen an diese Externen müsste die professionelle Qualifikation und Erfahrung von Aufsichtsratsmitgliedern ohne spezifische Expertise ausreichen. Ich spreche mich nicht dezidiert gegen derartige Dienstleister (insbesondere nicht gegen Rechtsanwälte) aus, doch sollten diese Personen vor allem *aufgrund ihrer umfassenden persönlichen Qualifikation* in einen Aufsichtsrat geholt werden, ihre Bestellung muss marktkonform und im Volumen transparent sein, und es ist klar zu definieren, wie mit potenziellen Interessenskonflikten umgegangen wird. Außerdem sollen sie diese Funktion nicht in der Arbeitszeit ihres Hauptberufes ausüben, was impliziert, dass sie aus dem Aufsichtsratsmandat ein ähnliches Verdienst (je Zeiteinheit) wie dort erreichen müssen.

- 10 Um die vergütungsrelevante Aufsichtskultur in Österreich zu charakterisieren, ist auch darauf hinzuweisen, dass Österreich als kleines Land nur ein begrenztes Reservoir an Persönlichkeiten hat, die eine Aufsichtsratsfunktion professionell ausüben können, vor allem wenn man Personen mit einem potenziellen Interessenskonflikt nicht berücksichtigt. Die dichte Interessensvernetzung in der Realverfassung unserer überschaubaren österreichischen Gesellschaft ließ deshalb vor 1990 ein Bewusstsein für Interessenskonflikte oft gar nicht aufkommen. Trotzdem wird auch heute noch immer zu wenig an Nicht-Österreicher als Aufsichtsräte gedacht, die freilich eine international vergleichbare Remuneration erwarten.

¹ Ein Beispiel dazu in: *Reichl*, Seite 143

Alle diese Aspekte halten die spezifisch österreichische Aufsichtsratskultur – entgegen dem Trend der erfolgreichen Internationalisierung in den operativen Teilen der Unternehmen! – teilweise bis heute aufrecht. In ihrem Kern steht als Ursache und Konsequenz (quasi als Henne und Ei) die deutliche Unterbezahlung im Vergleich zur erforderlichen Qualifikation und zu dem bei gewissenhafter Wahrnehmung notwendigen Zeitaufwand. Hier beginnt eine Negativspirale: Die niedrige Bezahlung bestärkt viele Aufsichtsräte in ihrer Annahme, dass sich ihre Tätigkeit nur auf die Anwesenheit bei 4 bis 6 Sitzungen und eventuell bei einer Hauptversammlung pro Jahr beschränken kann. (Noch im Jahr 2008 antwortete mir ein führender Headhunter auf meine Aussage, dass ich die Position eines Aufsichtsratsvorsitzenden nur bei einer bestimmten Mindesthonorierung annehme werde: „Aber Sie machen das sowieso nebenher“...) Andererseits verdeutlichen die Unternehmen bzw. die Aktionäre/Gesellschafter damit, dass sie ohnehin nicht mehr erwarten, als eine einfache Sitzungsteilnahme mit begrenzter Verantwortung. 11

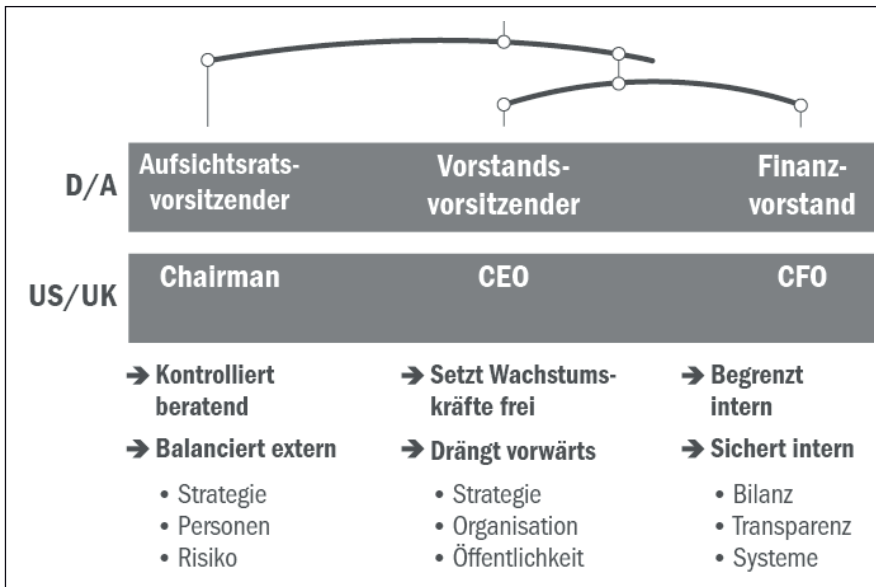
Trotz alledem: In Österreich hat sich auch in Hinblick auf die Corporate Governance in den letzten 25 Jahren unbestreitbar viel getan: Bankenvertreter zogen sich aus Aufsichtsräten immer mehr zurück; das ÖIAG-Gesetz von 2000 ermöglichte es, die Aufsicht der bundesnahen Unternehmen zu professionalisieren (Die ÖIAG professionalisierte in meinen Augen diese Aufsicht tatsächlich, auch wenn dies durch das OBIB-Gesetz von 2015 wieder relativiert wurde); Aufträge an Dienstleister, deren Vertreter im Aufsichtsrat saßen, wurden kritisch hinterfragt; Bemühungen um den Corporate Governance Codex leiteten seit Ende der 1990er Jahre einen Bewusstseinswandel ein; Privatunternehmer erkannten, dass sie von kompetenten, konstruktiv-kritischen, unabhängigen Aufsichtsräten langfristig mehr Rat, Ideen und Erfolg erwarten konnten, als von langjährig verdienten Dienstleistern. Das Netzwerk von Freunden und Interessensvertretern (die ich persönlich nicht abwerten will; ihre Qualifikation konnte durchaus angemessen sein) wurde langsam durch unbestreitbar kompetente und neutrale Personen ersetzt. Doch das Niveau der Honorierung erhöhte sich (auch wenn es in den letzten Jahren in etlichen Unternehmen angepasst wurde) nur langsam und blieb insgesamt niedrig – und das ist es in den meisten Fällen noch heute. Die Konsequenz liegt auf der Hand: Jene Qualifizierten, die ein Mandat trotz nicht adäquater Entlohnung – oft einem Bekannten zuliebe – annehmen, kommen – sollten sie nicht eine hohe Pension genießen – in einen Zwiespalt: Sie wollen das Mandat zwar seriös ausüben, müssen aber ihre persönliche Zeit optimieren, um trotz relativ niedrig bezahlter Aufsichtsratszeit noch ein insgesamt adäquates Einkommen zu erreichen. Schon allein aus diesem Grund gibt es in Österreich wenige hauptberufliche Aufsichtsräte. Und von denen, die das Angebot einer Aufsichtsratsfunktion ablehnen, denken die meisten (sagen aber nur wenige), dass die Vergütung nicht ihrer Qualifikation und dem notwendigen Aufwand entspricht. Sie geben einfach vor, keine Zeit zu haben, was meist auch zutrifft, denn derartige Personen können sich ihre Mandate aussuchen. 12

II. Der Aufsichtsrat im Nebel von Rollenverständnis, Verantwortung und Haftung

- 13 Es liegt nahe, dass das Rollenverständnis eines Aufsichtsrates entscheidend für seine Remuneration ist – und umgekehrt. Bevor ich (in III.) auf Anhaltspunkte zu einer sinnvollen Höhe der Vergütung eingehe, möchte ich daher einige Überlegungen zur Rollenwahrnehmung von Aufsichtsräten einfügen, Überlegungen, die im Endeffekt das gesetzlich vorgeschriebene Modell der Trennung von Aufsichtsrat und Vorstand relativieren.

A. Materiell gute Corporate Governance, unabhängig von gesetzlichen Regelungen

- 14 Eine nachhaltig erfolgreiche Steuerung von Unternehmen hängt von vielen Faktoren ab. Die meist zentralen Aspekte sind die Zusammensetzung und die Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Vorstand – oder allgemeiner gesprochen: von Non-Executive Board (Board of Directors oder Aufsichtsrat) und Executive Board (Management Board oder Vorstand). Demnach sind die zwei einflussreichsten Personen an der Spitze des Unternehmens der Vorsitzende des Aufsichtsrates (im anglo-amerikanischen Raum und von mir in diesem Abschnitt als ‚Chairman‘ bezeichnet) und der Vorsitzende des Vorstandes (von mir in diesem Abschnitt und häufig auch in Österreich als ‚CEO‘ bezeichnet). Für mich hat auch der Finanzchef (Chief Financial Officer, CFO) eine besonders wichtige und zum CEO komplementäre Rolle, wie die folgende Abbildung deutlich macht.



- 15 Die Abbildung veranschaulicht die sinnvollen Rollen dieser drei Personen:
- Aufgabe des Chief Executive Officers ist es, das Unternehmen vorwärtszutreiben. Er muss die Zukunft gestalten, der Wachstumsmotor sein, der „Entrepre-

neur“, der neue Ideen einbringt, der stetig auf Optimierung des Geschäftsportfolios drängt und die Mannschaft begeistert. Diesen Aufgaben muss auch sein Charakter entsprechen: drängend, eher ungeduldig, visionär, trotzdem nicht zu selbstbezogen, ein guter Teamplayer und Kommunikator.

- Der Chairman sollte eine Doppelrolle einnehmen: Einerseits muss er zum CEO und zum ganzen Executive Board die für eine Aufsicht notwendige Distanz halten. Andererseits soll er die Rolle eines „halb externen“ Beraters und Gesprächspartners für den CEO wahrnehmen, quasi als sein erfahrener, weitsichtiger und abwägender Vertrauter. Seine Persönlichkeit muss Erfahrung, Überlegenheit, eine unbestreitbare Glaubwürdigkeit und Charakter ausstrahlen.
- Der Chief Financial Officer ist das unternehmensinterne „Risiko-orientierte Alter Ego“ des CEO. Den vorwärtsdrängenden Charakter des CEO muss er mit seinen Zahlenkenntnissen, seiner Genauigkeit, seiner Finanzierungskompetenz und mit dem „erhobenen Zeigefinger“ – entsprechend seinem eher risikobewussten (nicht risikoscheuen!) Charakter – ergänzen.

Wie die Abbildung auch optisch deutlich macht, sind die Rollen dieser drei Personen komplementär. 16

B. Die Rolle des Chairman/Vorsitzenden des Aufsichtsrates²

Selten ist eine Position weniger klar definiert als die des Chairman. Sie kann rein administrativen oder repräsentativen Charakter haben, sie kann aber auch die faktisch mächtigste Person in einem Unternehmen bezeichnen. In jedem Fall bekleidet sie die formell ranghöchste Position. Die Gesetze und Codes geben nur wenige konkrete Anhaltspunkte zu Rolle, Rechten und Pflichten eines Chairman. 17

Üblicherweise hat der Chairman eine Vielzahl von über die gesetzlichen Regelungen hinausgehenden Aufgaben wie etwa die Nominierung der wichtigsten Führungskräfte eines Unternehmens, die Vorgabe und inhaltliche (Vor-)Abstimmung einzelner Tagesordnungs- und Entscheidungspunkte, die Korrektur, Genehmigung und Verteilung des durch den Schriftführer erstellten Protokolls. Meist fungiert er auch als Kommunikationsdrehscheibe zwischen Anteilseignern, Aufsichtsrat, Vorstand, ggf. Arbeitnehmervertretern und anderen Interessensgruppen. Außerdem prägt der Chairman die Zusammenbeitskultur im Unternehmen durch die Art und Weise, wie er als Katalysator, Brückenbauer und Schiedsrichter fungiert, wenn sich fachliche oder persönliche Spannungen innerhalb des Aufsichtsrates oder innerhalb/gegenüber dem Vorstand zeigen. Als eine der größten Herausforderungen des Chairman sehe ich das Einbeziehen seiner Kollegen im Aufsichtsrat. Er hat meist einen beträchtlichen Informationsvorsprung gegenüber seinen Kollegen und es bedarf viel Zeit, Kommunikation und Umsicht, um diese auf jenen Informationsstand zu bringen, der es ihnen erlaubt, die richtigen Schwerpunkte zu erkennen, wertvolle Beiträge zu bringen und wichtige Fragen auch verantwortungsbewusst mitentscheiden zu können. Zu oft vertrauen die anderen Mitglieder stark auf ihren Vorsitzenden und sein Hintergrundwissen. Deshalb liegt es an ihm, Aufgaben zu delegieren und die anderen Aufsichtsräte in die Arbeit miteinzubeziehen. 18

² Zu weiteren Erläuterungen siehe *Reichl*, Seite 135ff

- 19 Oder der Vorsitzende des Vorstands bezeichnet sich auf seiner Visitenkarte als CEO, eine Rolle, die es im Zwei-Board-System genau genommen gar nicht geben dürfte.

C. Unterschiede im Rollenverständnis bei Ein-Board- vs. Zwei-Board-Modellen?

- 20 In all den genannten Aspekten unterscheidet sich die Rolle des Chairman faktisch wenig, ob sie nun im Rahmen eines One-Tier-Boards (etwa als Chairman of the Board of Directors oder als Schweizer Verwaltungsratspräsident) oder eines Two-Tier-Boards (als Vorsitzender eines deutschen oder österreichischen Aufsichtsrats) wahrgenommen wird. Diese Überlegungen führen mich zur viel-diskutierten und auch Remunerations-relevanten Abgrenzung von Zwei-Board-Systemen gegenüber Ein-Board-Systemen und der Rolle von „Member of the Non-Executive Board“ in jedem der beiden Modelle. Ich habe dazu über viele Jahre hin eine recht klare Meinung entwickelt, die sich letztendlich auch in der Vergütungsdimension der Mitglieder der Boards spiegelt: Für mich ist das Ein-Board-Modell das deutlich sinnvollere, nachhaltigere und ehrlichere Modell für die Governance von Unternehmen. Auf die entsprechenden Aussagen in meinem Buch³ habe ich wenig Widerspruch, dagegen viel Zustimmung erhalten.
- 21 Faktisch und auch im Rahmen der verschiedenen Codes of Good Governance haben sich beide Modelle während der letzten zwei Jahrzehnte deutlich angenähert. Dies geht soweit, in den gesetzlichen Regelungen von typischen Ein-Board-Modellen keine Aussagen enthalten sind, die es verbieten, in den Statuten (Articles of Association, Bylaws oder Organisationsreglementen) eines konkreten Unternehmens faktisch zwei Boards mit klar abgegrenzten Aufgaben und Verantwortungen zu gestalten. Ganz im Gegenteil: Die Differenzierung zwischen nicht exekutiven, ja sogar besonders unabhängigen Mitgliedern und exekutiven Mitgliedern des einen Boards wird großteils sogar ausdrücklich vorgeschrieben. Andererseits werden dort, wo zwei getrennte Boards vorgeschrieben sind (also auch in Österreich), den Aufsichtsräten von der Rechtsprechung zunehmend erweiterte Aufgaben und nennenswerte Verantwortungen zugewiesen, sodass sie sich umfassender informieren müssen. Dies geht soweit, dass sich Non-Executive Directors des Ein-Board-Systems und Aufsichtsräte des Zwei-Board-Systems nicht mehr wesentlich unterscheiden. Die Regelungen des österreichischen AktG, aus denen die Rolle des Aufsichtsrates hervorgeht, entsprechen daher in meinen Augen nicht mehr dem, was heute von Aufsichtsräten erwartet wird und was der ihnen zugeschriebenen Verantwortung und der daraus resultierenden Haftung entspricht.
- 22 Wenn sich also beide Modelle annähern, wenn ein faktisches Zwei-Board-Modell häufig sogar im Rahmen der Ein-Board-Rechtskreise gestaltet wird, warum vertrete ich dann die Meinung, dass ein Ein-Board-System sinnvoller und ehrlicher ist? Im Wesentlichen sehe ich dafür folgende Argumente⁴:
- Im Zwei-Board-Modell erscheint mir die Differenzierung zwischen den beiden

³ Siehe *Reichl*, Seite 127ff

⁴ Siehe Beispiele in *Reichl*, Seite 106ff und 127ff

Boards nur auf den ersten Blick klar. Tatsächlich sorgt sie in der Rechtsprechung eher für Unsicherheit als für Klarheit.

- Das Zwei-Board-Modell lässt auf den ersten Blick eine weniger gewissenhafte Governance durch die Aufsichtsräte zu. Eine deutliche Greifbarkeit von Verantwortung ist allerdings auch bei Aufsichtsräten sinnvoll. Die meisten Individuen werden ja nur dann gewissenhaft und nachhaltig in einer bestimmten Richtung handeln, wenn sie dazu finanziell motiviert und/oder persönlich haftbar gemacht werden können.
- In einem Zwei-Board-System wännen sich Aufsichtsräte in trügerischer Sicherheit. Tatsächlich wurden Aufsichtsräte in den letzten Jahren aber von der Rechtsprechung zunehmend individuell zur Verantwortung gezogen.
- Die deutliche gesetzliche Abgrenzung der zwei Boards in österreichischen AktG geht an der heutigen Realität in Unternehmen mit einer gut gelebten Governance vorbei. Ich habe immer wieder gesehen, dass in Unternehmen mit nachhaltig guter Governance die Organe praktisch und faktisch wie im Ein-Board-System agieren. Auch der deutsche Corporate Governance Kodex fordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, ohne jedoch zu sagen, wie dies konkret geschehen soll und wie dabei Verantwortung aufgeteilt wird.
- Die zentralen Regelungen der Trennung von Aufsichtsrat und Vorstand können sogar als sachlich inkonsistent gesehen werden.⁵
- Die allzu klare gesetzliche Trennung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand nimmt den Anteilseignern die Flexibilität und Eigenverantwortlichkeit, die Kompetenzverteilung an ihre Bedürfnisse anzupassen. Die typischen Regelungen Zwei-Board-Modells schränken daher die Freiheit der Anteilseigner, die Governance ihres Unternehmens zu gestalten, stark ein. Auch deutschen und österreichischen Gesellschaftern kann zugemutet werden, ein für ihre Verhältnisse und Vorstellungen adäquates Governance-Modell zu entwickeln – ebenso wie dies den Schweizern, US-Amerikanern, Briten oder Franzosen zumutbar ist.
- Entscheidend ist für mich aber das emotional-intuitive Bild, dass alle Verantwortlichen „in einem Boot“, also in einem „Board“, sitzen und nur eben unterschiedliche, in den Statuten des Unternehmens näher definierte Aufgaben und Verantwortlichkeiten haben. Dieses Bild gibt den handelnden Personen das richtige Funktionsverständnis und baut auf ihre Eigenverantwortlichkeit.

Ich präferiere also ein eher kooperatives Rollenbild von Non-Executive Board und Executive Board und eine flexiblere Gestaltungsmöglichkeit durch die Anteilseigner im Gegensatz zur gesetzlich vorgegebenen strikten Trennung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand, die ich eher als einschränkend, im Detail unklar, konfrontativ und bezüglich eindeutiger Verantwortungszuweisung (engl. accountability) entschuldigend empfinde. 23

Die Unterschiedlichkeit der Modelle innerhalb Europas sind heute, am Beginn des 21. Jahrhunderts und im Lichte einer weiteren Integration der Europäischen Union, m.E. mehr historisch als rational bedingt. Wenn ein Modell einmal ein- 24

⁵ Siehe meine Argumentation unter *Reichl*, Seite 130

geführt ist und eine Generation damit groß geworden ist, wird es schwer, sich in andere Modelle hineinzudenken. Die Geschäftsinteressen verschiedenster Berufe (Notare, Gerichte etc.), die Interpretationsfreude von Universitätsprofessoren, die typisch menschliche Trägheit, gewohnte Denkstrukturen aufzugeben, Standesvertretungen, die ihre Daseinsberechtigung beweisen wollen, und nicht zuletzt die Angst vieler Aufsichtsräte vor einer greifbaren, weiteren Verantwortung machen den Umstieg bzw. eine länderübergreifende Vereinheitlichung schwer. Trotzdem sollte in naher Zukunft zumindest eine generelle Wahlfreiheit (auch im AktG, nicht nur im SE-Gesetz) angeboten werden.

III. Anhaltspunkte für die Höhe der Vergütung

- 25 Was ist also eine adäquate Dimension der Vergütung, auch vor dem Hintergrund der sich ändernden Rechtsprechung und einem dadurch bedingten breiteren, auf umfangreichere Verantwortung ausgerichteten Rollenverständnis? Welche Anhaltspunkte gibt es für den Charakter einer Aufsichtsratsstätigkeit? Ist sie eine Managementleistung oder kann sie als Dienstleistung für das Unternehmen gesehen werden, ähnlich wie jene von strategisch-organisatorischen Beratern, gleichsam eine „Dienstleistung Aufsicht“? Immerhin stellt sich durchaus die Frage, warum den bekannten Beratungsunternehmen hohe Summen und Tagessätze für Beratungsprojekte bezahlt werden, während den in Verantwortung stehenden und zumindest ebenso qualifizierten Aufsichtsräten wesentlich niedrigere Beträge zugestanden werden.
- 26 Zunächst ist festzustellen, dass auch bei Aufsichtsräten der finanzielle Aspekt (entsprechend der Herzberg'schen Motivationstheorie) ein Hygienefaktor und kein Motivationsfaktor ist. Eine höhere Vergütung garantiert also keine bessere Qualifikation oder Motivation der Personen. Allerdings führt eine zu geringe Vergütung latent zu Unzufriedenheit, zu Missverständnissen bei der Rollenwahrnehmung und zu einer geringeren Priorität der betreffenden Tätigkeit bei der Optimierung der persönlichen Zeiteinteilung.
- 27 Um zu Anhaltspunkten zu kommen, versuche ich zunächst die Gesichtspunkte des Aktiengesetzes bzw. des Corporate Governance Kodex heranzuziehen. Im AktG §98 steht: „Den Aufsichtsratsmitgliedern kann für ihre Tätigkeit eine mit ihren Aufgaben und mit der Lage der Gesellschaft im Einklang stehende Vergütung gewährt werden“. Und im Punkt 50 des Corporate Governance Kodex wird (gekennzeichnet mit einem L, also als Legal Requirement) etwas spezifischer formuliert: „Die Vergütung [...] trägt der Verantwortung und dem Tätigkeitsumfang sowie der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens Rechnung“. Die drei gesetzlichen Dimensionen sind also:
- Die Verantwortung eines Aufsichtsrates
 - Der Umfang der Aufsichtsratsstätigkeit
 - Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens
- 28 Im Folgenden kommentiere ich diese Gesichtspunkte in Hinblick auf die Höhe der Vergütung:

A. Der Vergütungsaspekt „Verantwortung“:

Als Richtschnur für die Vergütung ist dieser Aspekt schwer greifbar. Er wirft viele Fragen auf: Haben Aufsichtsräte in großen Unternehmen eine höhere Verantwortung als in kleinen, bei Herstellern gefährlicher Produkte eine größere als bei Produkten mit geringem Risiko, bei kapitalintensiven eine größere als in weniger kapitalintensiven, bei kleinen Industrieunternehmen eine geringere als in Großbanken etc.?

Das österreichische Aktiengesetz scheint die Rolle des Aufsichtsrates primär als Sitzungsteilnehmer zu definieren, der Berichte des Vorstandes und des Wirtschaftsprüfers liest, anhört, interpretiert und kommentiert. Eine derartige, eher passive Rolle ist jedoch – wie in Kapitel II. erläutert – nicht ausreichend, um jene Verantwortung wahrzunehmen, die in Krisenfällen von einem Aufsichtsrat (meist ex post) verlangt wird und die die Diskussion um seine Haftung spiegelt. Um die tatsächliche Situation eines Unternehmens einschätzen zu können, müssen die betreffenden Personen derart qualifiziert sein, dass sie sich unabhängig von und ergänzend zu den Darstellungen des Vorstands, den sie ja beaufsichtigen sollen, eine eigenständige Meinung bilden können. Dazu müssen sie auch Zeit investieren, um sich etwa einen eigenen Eindruck von den Produktionsstätten und der Unternehmenskultur machen, die Reaktion von Kunden und Mitarbeitern abschätzen und strategische Tendenzen der Branche verstehen zu können. Immerhin kündigen sich Krisen eines Unternehmens üblicherweise nicht in der Bilanz, sondern in der Unternehmenskultur und am Markt an. Damit Aufsichtsräte also verantwortlich gehalten werden können, müssen sie sich also in einer weitergehenden Form mit Informationen und Eindrücken versorgen, als es der österreichischen Aufsichtsratskultur entspricht.

Ein Beispiel: Ich kenne ein ausgezeichnet geführtes Unternehmen mit Sitz in der Schweiz und mit etwa einer Milliarde Euro Umsatz, das aus genau diesem Grund von seinen Verwaltungsräten eine Beschäftigung mit dem Unternehmen von mindestens 30 Tagen pro Jahr verlangt. Ein Österreicher wird auf diesen Vergleich mit dem Gegenargument kontern: „Das ist eben in der Schweiz mit seinem One-Tier-System. Wir in Österreich haben unser AktG mit seiner klaren Trennung von Aufsichtsrat und Vorstand“. Aber was heißt dieses Gegenargument genau – auch wenn man die leicht anders definierte Rolle eines Schweizer Verwaltungsrates berücksichtigt? Bedeutet es nicht implizit, dass wir in Österreich eine oberflächlichere (und damit weniger gewissenhafte) Unternehmensaufsicht akzeptieren (müssen), nur weil es unser Aktiengesetz vorschreibt? Wenn diese Frage mit „ja“ beantwortet wird, ergibt sich als Schlussfolgerung, dass uns in Österreich die formelle Erfüllung der (Mindest-)Standards des AktG wichtiger ist, als eine materiell gute Unternehmensaufsicht!

B. Der Vergütungsaspekt „Tätigkeitsumfang“

Der Tätigkeitsumfang ergibt sich nahtlos aus den letzten Absätzen zum vorigen Aspekt „Verantwortung“. Betrachtet man nur die eigentlichen Sitzungen, dann sagt der Österreichische Corporate Governance Kodex, dass die Anzahl von vier Aufsichtsratssitzungen pro Jahr, also eine Aufsichtsratssitzung pro Quar-

tal, ein Mindestfordernis darstellt. Anfangs hatte er 10 Sitzungen pro Jahr als Richtschnur genannt, ist aber davon wieder abgekommen. Praktisch werden es im Durchschnitt fünf bis sieben Sitzungen sein – wobei der Durchschnitt gute und schlechte Jahr, ruhige Phase der Unternehmensentwicklung und stürmischere Perioden umfassen sollte.

- 33 Der Zeitaufwand für eine Aufsichtsratssitzung ist – inklusive seriöser Vorbereitung, unterschiedlich weiter Anreise sowie Studium der Materialien und des Protokolls – für normale Aufsichtsratsmitglieder mit etwa eineinhalb bis zwei Tagen je Sitzung zu kalkulieren (Berücksichtigt man nur die reine Sitzungszeit, dann begeht man denselben Fehler wie wenn man für die Kalkulation von Produktpreisen nur die Grenzkosten heranzieht) Für den Vorsitzenden ist zumindest die doppelte Zeit zu veranschlagen, wie ich bereits in Abschnitt II erwähnte.
- 34 Dass der Aufwand für eine verantwortliche Aufsichtsrats Tätigkeit mit der Größe des Unternehmens zunimmt, ist nur beschränkt richtig; jedenfalls ist er stark unterproportional ansteigend. Es sind aber auch gegenläufige Tendenzen zur Größe des Unternehmens zu beobachten: Oft sind die Controlling- und Risk-Management-Systeme in kleineren Unternehmen nicht so gut ausgeprägt wie bei größeren, sodass eine seriöse Aufsicht dort nicht so effizient vor sich gehen kann.

1. Zur finanziellen Vergütung des Tätigkeitsumfangs

- 35 Die finanzielle Vergütung aus dem Gesichtspunkt „Tätigkeitsumfang“ ergibt sich nun aus der einfachen Multiplikation des zeitlichen Aufwandes mit der Vergütung pro Zeiteinheit. Die meisten Aufsichtsräte sind allerdings nicht gewohnt, den Preis für ihre Arbeitszeit zu kalkulieren. So eine Kalkulation wird meist nur für die eigentliche Leistungserstellung (also für Arbeiter oder Dienstleister) vorgenommen, nicht aber für Vorstandsmitglieder eines Unternehmens, die ihre gesamte Arbeitszeit einem Unternehmen zur Verfügung stellen. Dem Qualifikationsniveau eines Vorstandes muss ein Aufsichtsrat wohl zumindest entsprechen. Zusätzlich – und neben der offensichtlichen Fähigkeit zu einer genauen Bilanzanalyse – braucht er eine längere Erfahrung in der Beurteilung von Gesamtunternehmen, ausgeprägtes strategisches Denken, Führungserfahrung in mehreren Funktionen und vor allem die Fähigkeit aus einzelnen, meist leichten Symptomen auf grundsätzliche Fragen der Unternehmenssituation schließen zu können. Und natürlich sind auch persönliche Eigenschaften wie Mut, Charakter, Vertrauenswürdigkeit und nicht zuletzt auch eine ausreichende Lebenserfahrung, also ein gewisses Mindestalter, von Bedeutung.
- 36 Oft sind diese solcherart qualifizierten Personen überrascht, wenn sie erkennen, dass ihre Arbeitszeit bei Vollkostenbetrachtung wesentlich mehr Wert ist, als sie auf den ersten Blick angenommen haben. Führt man eine ehrliche Berechnung unter Berücksichtigung von Nebenkosten, Urlaubszeiten etc. durch, kommt man bei einem Vergleich mit dem Einkommen eines Vorstandes rasch auf Werte von EUR 2500 bis über EUR 5000 pro Tag.
- 37 Rechnen wir bei einem typischen Unternehmen in der Größenordnung von etwa EUR 1 Mrd. Umsatz mit 6 Aufsichtsratssitzungen, drei Ausschusssitzungen

und einer Hauptversammlung pro Jahr, ergeben sich – auch wenn man die Verantwortung nur auf eine Sitzungsteilnahme eingeschränkt sieht – im Durchschnitt 15 - 20 Tage und damit eine angemessene Vergütung von etwa EUR 50.000 bis EUR 80.000 für ein normales Mitglied des Aufsichtsrates. Für den Vorsitzenden des Aufsichtsrates wäre dann ein Betrag in der Dimension von etwa EUR 100.000 bis 150.000 zu kalkulieren.

C. Der Vergütungsaspekt „Wirtschaftliche Lage des Unternehmens“

Bei diesem Gesichtspunkt sind gegenläufige Tendenzen zu berücksichtigen: 38
Das Gesetz meint sicherlich, dass bei schlechter wirtschaftlicher Lage des Unternehmens eine geringere Vergütung gezahlt werden sollte. Andererseits ergibt sich in stürmischen Zeiten für Aufsichtsräte ein höherer Zeitaufwand, mehr Sitzungen, mehr Diskussionen, Abstimmungen, Analysen und Gespräche – und außerdem eine höhere Verantwortung. Diese Tendenzen gleichen sich in meinen Augen aus.

Der Aufwand für eine Aufsichtsratsstätigkeit wird oft nur auf eine normale, ruhige Situation, also auf „Schön-Wetter-Segeln“ ausgelegt. Doch Krisenzeiten sind in jedem Unternehmen normal, durchläuft es doch im Laufe seiner Entwicklung typische (auch wissenschaftlich belegte) Wachstumskrisen. Deshalb muss bei der Remuneration auch berücksichtigt werden, dass Aufsichtsratsmitglieder in Krisenzeit nicht übervorteilt werden, etwa wenn sie zeitintensives Krisenmanagement mitmachen müssen, aber nur für Schönwetter bezahlt werden. Krisen sind dabei nicht nur eine nahende Zahlungsunfähigkeit. Vielmehr unterscheidet man zwischen strategischen Krisen, operativen Krisen und Liquiditätskrisen. Gerade auch strategische Krisen können für Aufsichtsräte zeitaufwendig werden, wenn etwa eine grundsätzlich unterschiedliche Sicht zwischen Vorstand und Aufsichtsrat geklärt werden muss oder Beratungsaufträge vergeben und diskutiert werden müssen.⁶ 39

Wenn die Aufsichtsräte eines Unternehmens in normalen Zeiten angemessen entlohnt werden, ist in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nichts gegen einen Solidarbeitrag mit den Mitarbeitern, die dann auch oft auf Teile ihres Einkommens verzichten müssen, einzuwenden. Wenn aber die Aufsichtsratsstätigkeit – wie in Österreich derzeit noch üblich – ohnehin nicht angemessen vergütet wird, soll dann in schwierigen Zeiten noch zusätzlich reduziert werden? Und wenn ein Aufsichtsrat in so einer schwierigen wirtschaftlichen Lage neu in das Gremium geholt wird, soll seine Vergütung dies dann von vorne herein berücksichtigen? 40

Der Gesichtspunkt „Wirtschaftliche Lage“ berührt auch die Frage nach einer **erfolgsabhängigen Vergütung** des Aufsichtsrates. Auf den ersten Blick scheint eine solche nahe zu liegen, denn wenn der Aufsichtsrat (zusammen mit dem Vorstand) für die von ihm vertretenen Aktionäre eine Wertsteigerung des Unternehmens realisieren konnte, sollte er doch daran partizipieren können – und umgekehrt. Das erscheint prima vista als eine klassische Interessenskongruenz und damit zu stimulieren. 41

⁶ Siehe auch *Reichl*, Seite 205ff

- 42 Doch praktisch sind die Konstellationen und die sich daraus ergebende Dynamiken komplexer und oft schwer vorherzusehen. Ich möchte an dieser Stelle nur eine dieser Dynamiken als Beispiel erwähnen: Der Aufsichtsrat legt die Entlohnungsstruktur des Vorstandes fest und damit auch dessen erfolgsabhängige Vergütung. Es ist allgemeine Erfahrung, dass durch vielfältige Maßnahmen die Erfolgskennzahlen eines Unternehmens auf einen bestimmten Termin hin optimiert bzw. in eine gewünschte Dimension gebracht werden können – und zwar meist nicht zum langfristigen Vorteil des Unternehmens. So gilt etwa die Erfahrungsregel, dass ein Unternehmen mit guten Bilanzzahlen im Kern noch besser und ein Unternehmen mit schlechten Bilanzzahlen im Kern noch schlechter da steht, als es die Bilanz zeigt. Hier gibt es also genug – durchaus legalen – Manipulationsspielraum, der sich erst über die Jahre hin ausgleicht. Wenn nun der Aufsichtsrat auf ähnliche Erfolgskennzahlen wie der Vorstand ausgerichtet wäre (unterschiedliche Erfolgsschwerpunkte dieser beiden Organe wären ja nicht logisch), dann verstärkt sich die oft gar nicht bewusst wahrgenommene Versuchung, die Kennzahlen des Unternehmens auf Kosten anderer Parameter auf einen bestimmten Zeitpunkt hin zu optimieren – und zwar im Interessensgleichklang beider Organe. Das Gleiche gilt – wenn der Aktienkurs als Maßstab herangezogen wird. Wenn schon, dann müsste der Aufsichtsrat also wesentlich mehr auf langfristige Aspekte mit einer anderen Verhaltensdynamik als der Vorstand ausgerichtet sein.
- 43 Auch eine Vergütung nach der eingesetzten Arbeitszeit generiert eine unerwünschte Dynamik, verleitet dies doch dazu, wesentlich mehr Zeit in die Aufsichtstätigkeit zu investieren, als sachlich gerechtfertigt wäre. Allerdings wäre die getrennte Vergütung von Ausschusstätigkeit eine Möglichkeit, den Arbeitsaufwand von Aufsichtsräten zu differenzieren.
- 44 Bei näherer Betrachtung scheint es mir also unklug, Aufsichtsräte in stärkerem Ausmaß erfolgs- oder zeitabhängig zu entlohnen. Wenn sie aus eigener Überzeugung Aktien des Unternehmens kaufen oder besitzen und damit an der Wertsteigerung partizipieren, dann sollte dies akzeptiert werden. Aber Aufsichtsratsmitglieder zu zwingen, Aktien zu kaufen, um ihre Solidarität mit den Aktionären zu bekunden, erscheint mir ebenso naiv und kurzfristig, wie eine Vergabe von Aktioptionen an Aufsichtsräte. Viel wichtiger ist es, auf ihre Seriosität und Persönlichkeit zu achten, als sie mit finanziellen Anreizen in eine bestimmte Richtung lenken zu wollen, die sich in der Komplexität des Unternehmensalltags später als zu kurzfristig herausstellen könnte.

1. Weitere Gesichtspunkte zur Höhe der Vergütung

- 45 Für einzelne gut qualifizierte Personen mag es Gründe geben, ein Aufsichtsratsmandat anzunehmen, auch wenn die Vergütung unter den genannten Anhaltspunkten liegt. Dazu gehören oft Überlegungen, dass es als Vorzug gesehen wird, für dieses Mandat angefragt zu werden, oder dass die Vernetzung mit anderen Personen in diesem Aufsichtsrat als wertvoll gesehen wird, oder auch dass man die Bitte eines Freundes nicht abschlagen will. Während diese Überlegungen für Individuen gerechtfertigt sein mögen, gereicht es meiner Ansicht nach einem (zumindest privatwirtschaftlichen) Unternehmen nicht zur Ehre, wenn es auf Status

oder Vernetzung oder Freundschaftsdienste pocht, um quasi eine Ermäßigung bei den Aufsichtsratskosten zu erhalten.

Genauso wie eine zu niedrige Vergütung längerfristig negative Dynamiken auslöst, kann auch eine zu hohe Vergütung zu unerwünschten Konsequenzen führen, etwa zum Verdacht, dass sich das Unternehmen die Attraktivität für Aufsichtsräte erkaufen muss, oder (etwa im Fall, dass ein dominierender Anteilseigner gegeben ist) dass bestimmte nicht ausschließlich unternehmensrelevante Interessen verfolgt werden sollen. 46

Die genaue Festlegung der Aufsichtsratsvergütung bedarf also viel Feingefühl: Es soll kein Übervorteilen der ausgewählten Persönlichkeiten geben, aber auch keine übermäßig hohe Entlohnung. Sie sollte – wie dargelegt – ganz einfach dem durchschnittlichen Marktwert der entsprechend qualifizierten Personen bei seriöser und verantwortungsbewusster Wahrnehmung dieser Aufgaben entsprechen. 47

2. Gesamtkosten des Aufsichtsrates für das Unternehmen

Die Gesamtkosten für den Aufsichtsrat ergeben sich logischerweise durch Aufsummieren der Vergütungen aller kapitalvertretenden Aufsichtsräte (wobei bekanntlich keine Nebenkosten entstehen, da die Aufsichtsräte selbst oder aus einem anderen Titel heraus versichert sein müssen und keine anderen Abgabenerfordernisse gegeben sind). Wo liegt vor diesem Hintergrund das Optimum der Mitgliederzahl eines Aufsichtsrates? Als Anhaltspunkte dafür werden sicherlich nicht nur die Kosten ausschlaggebend sein, aufgrund derer eine möglichst geringe Zahl von Mitgliedern vorzusehen ist. Die Tendenz zu eher geringer Anzahl an Mitgliedern wird jedoch – wie erwähnt – dadurch verstärkt, dass sich damit auch die Komplexität der Arbeit und Kommunikation, und damit der Zeitaufwand pro Kopf und insgesamt die Schlagkraft verbessert. Dies wird mit der Ausgewogenheit der Mitgliederstruktur und der Gesamtkompetenz als Gremium abzuwägen sein. Für mich liegt eine optimale Größe bei kleinen Unternehmen bei drei bis fünf, bei mittelgroßen Unternehmen bei vier bis sechs, und bei Großunternehmen bei fünf bis sieben (vielleicht acht) Kapitalvertretern. Bei diesen Größenordnungen scheinen mir Erfahrungen, Persönlichkeiten, Schlagkraft und Gesamtkosten am angemessensten ausbalancierbar. Bei Unternehmen, an denen die öffentliche Hand beteiligt ist, halte ich aufgrund ihrer besonderen Bedeutung, Stellung und Struktur auch eine Anzahl von 7-10 Kapitalvertretern für noch angemessen. 48

Was heißt eine derartige Mitgliederzahl nun bezüglich der absoluten Höhe der Kosten und ist diese auch bei einer Top-Down-Betrachtung plausibel? Nehmen wir ein Unternehmen mit etwa einer Milliarde Euro Umsatz, das einen Aufsichtsrat von fünf Personen hat, mit einem Vorsitzenden, einem Stellvertreter und drei normalen Mitgliedern. Legt man die oben dargelegte Logik zugrunde, belaufen sich die jährlichen Gesamtkosten für das Aufsichtsorgan auf eine Größenordnung von knapp 400 bis etwa 550 TEUR. Dies ist üblicherweise die Dimension der Jahreseinkosten eines entsprechenden Vorstandsmitglieds. Sind also Kosten für den Aufsichtsrat in der Größenordnung eines Vorstandesmitgliedes insgesamt angemessen? Mir scheint: durchaus! Wie oft diskutiert man nicht, ob der Vorstand um ein Mitglied vergrößert oder verkleinert werden soll; nicht immer werden da- 49

bei die Kosten als entscheidendes Argument herangezogen. Und verglichen damit soll der Wert des Aufsichtsgremiums wesentlich unter so einem Vorstandseinkommen liegen – mit all den Rahmenbedingungen und Risiken, die ich bisher erwähnt habe? Ich glaube also, dass die genannten Anhaltspunkte sowohl bei Bottom-up- als auch bei Top-down-Betrachtung plausibel sind.

IV. Einschränkungen des skizzierten Ansatzes

- 50 Die dargelegte Sichtweise der Vergütung erscheint mir grundsätzlich in allen Unternehmen anwendbar. Trotzdem ist natürlich die Situation in jedem Unternehmen spezifisch. Oft wird berechtigterweise eine andere Denkweise gewählt. Dafür möchte ich im Folgenden einige Beispiele nennen: (sehr) kleine Unternehmen; Tochtergesellschaften von Konzernen; und – zumindest in gewissem Ausmaß – Unternehmen der öffentlichen Hand.
- 51 *Sehr kleine Unternehmen* haben oft den Bedarf nach hochqualifizierten, gut vernetzten Aufsichtsräten, können sich diese aber meist nicht leisten. Derartige Rahmenbedingungen sind typischerweise in jungen, stark wachsenden Unternehmen mit großem Potenzial gegeben. Auch dort sollten Aufsichtsräte ihren persönlichen Wert berücksichtigen, denn es muss ja als Vergütung nicht unbedingt Bargeld fließen. Die Aufsichtsräte können etwa Anteile am Unternehmen als Gegenleistung erhalten – und zwar nicht gestaltet als variable, erfolgsabhängige Vergütung mit definierten Kriterien, sondern als einmalige Pauschal-„Zahlungen“, um sie bis zu einem gewissen Grad durch die Wertsteigerung dieser Anteile zu entlohnen.
- 52 *Andere kleine Unternehmen* sind vielfach in ländlichen Gegenden tätig, wie etwa lokale Genossenschaften oder Regionalversorger. Die skizzierte Logik bezüglich Aufwand, Verantwortung und Mitgliederzahl sollte auch bei Ihnen gelten, doch ist natürlich das Einkommensniveau in der entsprechenden Gegend für die bei ihnen erforderliche Qualifikation zugrunde zu legen.
- 53 In Aufsichtsräten von *Konzerngesellschaften*, also von Unternehmen, die mehrheitlich im Eigentum einer privatwirtschaftlichen Muttergesellschaft stehen, sind fast immer Vertreter verbundener Unternehmen im Aufsichtsrat tätig. Für sie gelten natürlich die konzerninternen Richtlinien, die berechtigterweise oft keine Vergütung vorsehen, da diese Personen das Mandat im Rahmen ihrer Tätigkeit im Konzern wahrnehmen. Externe Aufsichtsräte, also Personen, die nicht im Konzernverbund tätig sind, sollten allerdings marktmäßig – etwas vergleichbar mit externen Dienstleistern einer ähnlichen Qualifikation – entlohnt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die strategischen und operativen Freiheitsgrade in derartigen Aufsichtsgremien, und damit ihre Verantwortung und schließlich auch ihr Arbeitsaufwand meist geringer sind, als in völlig alleinstehenden Unternehmen. Dieser geringere Aufwand rechtfertigt auch eine geringere Vergütung.
- 54 Ähnlich, aber doch ganz anders, ist die Situation in *nicht börsennotierten Unternehmen der öffentlichen Hände*. Diese Gesellschaften stehen oft nicht im freien Wettbewerb und sind damit strategisch weniger gefährdet als vollständig privatwirtschaftlich tätige Unternehmen. In vielen Fällen sind auch spezifische, lokale Anforderungen und Rahmenbedingungen gegeben. Eine im Vergleich zu den

Angestellten der betreffenden Gebietskörperschaft besonders hohe Aufsichtsratsvergütung würde dort nur den Verdacht der Günstlingswirtschaft fördern. Andererseits müssten eigentlich gerade aufgrund dieser Anfälligkeit für Günstlingswirtschaft die Kriterien Interessensfreiheit, Seriosität und persönlicher Mut besonders wichtig und damit abzugelten sein. Sind Mitarbeiter der Gebietskörperschaft im Aufsichtsrat vertreten, sollte für sie der im vorhergehenden Absatz zu den Mitarbeitern von Konzerngesellschaften gemachte Kommentar gelten. Anhaltspunkte für die absolute Höhe der Bezahlung können für diese Unternehmen praktisch nicht gegeben werden.

In börsennotierten Unternehmen, bei denen die Mehrheit in einer öffentlichen Hand liegt, sollte dagegen die im Teil III skizzierte Logik gelten. In diesen Fällen sollte der Aufsichtsrat überwiegend mit anerkannten Experten besetzt sein, die auch entsprechend entlohnt werden. 55

V. Zusammenfassung und Konklusion

Lassen Sie mich meine Aussagen in wenigen kurzen Sätzen zusammenfassen: Die Vergütung spiegelt den Kern des Verständnisses von einer Aufsichtsrats-tätigkeit. Sie drückt die Wertschätzung gegenüber dieser Funktion und der Person, die sie wahrnimmt, aus. Aufsichtsrats-tätigkeit und ihre Vergütung ist in Österreich noch immer durch die Verhältnisse in der Zeit vor 1990 belastet. Das Verständnis der Rolle und Arbeit eines Aufsichtsrates hat sich seit Ostöffnung und EU-Beitritt wesentlich verbessert. Allerdings spiegelt die Dimension der Vergütung noch die Zeit vor 1990. Sie muss auf ein Niveau angehoben werden, das dem Zeitaufwand für eine seriöse Wahrnehmung und einem der Qualifikation adäquaten Tagessatz entspricht. Nur so kann ein konsistentes Verständnis von einer professionellen Unternehmensaufsicht hergestellt werden. 56

Die Vergütung ist eine zentrale Verbindung zwischen einer Person als Organträger und ihr als Privatindividuum. Deshalb möchte ich an dieser Stelle noch einen Exkurs zur Balance von Aufsichtsrats-tätigkeit und Privatleben anfügen⁷. Immerhin gehört dieser Aspekt – meiner persönlichen Meinung nach – ebenso zu einem konsistenten Verständnis von professioneller Unternehmensaufsicht wie die Vergütung. 57

Exkurs: Organfunktion und Privatleben

Das Thema „Privatleben der obersten Führungskräfte und seine Relevanz für ihre Organfunktion als Aufsichtsrat oder Vorstand“ wird nur selten direkt erwähnt, oft sogar ebenso peinlich vermieden wie Vergütungsaspekte – außer wenn die Symptome schon derart offensichtlich sind, dass sie das Unternehmen zu schädigen drohen. 58

In unserer Gesellschaft sind Berufs- und Privatleben als zwei völlig getrennte Welten zu betrachten. Für die obersten Führungskräfte hat das Berufsleben vorzugehen – zumindest nach weit verbreiteter Meinung eines einflussreichen Teils un- 59

⁷ Siehe auch Reichl 183ff

serer Managementlandschaft. Wie oft schon haben Führungskräfte mit bedrückter Miene und unterschwelligem Bitten um Anerkennung bemerkt, dass sie ihre Ehe für das Unternehmen oder für ihre Karriere (was immer sie dafür halten) geopfert hätten. Nicht selten wird das positiv aufgenommen. Und wie oft hört man doch die Aussage: „Mein Privatleben geht niemanden etwas an!“

- 60** Ich bin grundlegend anderer Ansicht! Für mich ist das Privatleben der obersten Führungskräfte im Rahmen von Governance durchaus relevant, vor allem natürlich bei der Auswahl von Mitgliedern des Vorstands oder des Aufsichtsrats. Ich glaube ganz einfach, dass Topmanagerinnen und -manager, die sich auf keine fundamental stabile private Umgebung verlassen können, auch keine nachhaltig erfolgreiche Führungsleistung erbringen können. Dabei meine ich nicht, dass sie ein puritanisches Dasein fristen oder das traditionelle Muster „eine einzige Ehe, keine Scheidung“ auf Dauer leben müssen. Und ich meine auch nicht, dass man – wie dies in den USA öfters zu beobachten ist – nach außen heile Familie spielen soll, während man nach innen ein zügelloses Leben, mehrere Freundinnen/Freunde und einen vergrämten Partner hat. Ich halte auch Personen mit wechselnden Beziehungen nicht für schlechtere Menschen. Aber es geht immerhin um die Führung großer sozialer Einheiten, um die Verantwortung für tausende Arbeitsplätze und um große Vermögen der Investoren. In dieser herausragenden Rolle müssen die Personen an der Spitze nicht nur bezüglich Effizienz und Effektivität sog. role models für ihre Mitarbeiter sein, sondern auch in ihrem Verhalten und ihrem die Unternehmenskultur prägenden Wertegerüst. Und dafür sind meiner Ansicht nach stabile private Fundamente erforderlich, die einer Führungskraft emotional den Rücken stärken. Denn auch oberste Führungskräfte haben (oft sogar besonders ausgeprägte) Emotionen, die sie meist nur gekonnt überspielen. Die starke Frau/den starken Mann zu spielen ist eine Sache, ein wirkliches emotionales Fundament, das auch beruflichen Belastungen standhält, ist eine andere.
- 61** Natürlich gibt es in jeder Beziehung Krisen und Schwierigkeiten, Probleme mit den Kindern, Todesfälle oder Seitensprünge, also privat stark belastende Perioden. Das ist unser normales Leben. Natürlich können Beziehungen in die Brüche gehen, natürlich ist der Arbeitseinsatz hoch, natürlich bringt die enge berufliche Zusammenarbeit im Unternehmen Versuchungen mit sich, aber Rosenkriege und häufige Partnerwechsel belasten erfahrungsgemäß die menschliche Substanz über Gebühr. Und Scheidungen entziehen einem Menschen nicht nur physische und psychische Kraft, sondern oft auch den finanziellen Hintergrund. Sie können erpressbar machen und damit tatsächlich und direkt relevant für die Compliance werden.
- 62** Vielleicht ist es nicht richtig, all diese privaten Aspekte nur mit Partnerbeziehungen zu argumentieren. Vielleicht ist es tatsächlich der – umfassend verstandene – Charakter einer Person, der sich gleichermaßen im Privatleben wie im Berufsleben zeigt: Stabilität, Kontinuität, Belastbarkeit und Selbstbewusstsein. So sind alle Bereiche des Lebens – das Berufs- und Privatleben zählen dabei sicher zu den wichtigsten Bereichen – durch einen Satz geprägt: „It’s character that matters!“
- 63** Abschließend noch ein Wort zum Ausspruch: „Ich habe meine Ehe dem Unternehmen geopfert.“ Solch eine Aussage halte ich – mit Verlaub und mit einer fast

40-jährigen Berufserfahrung – für Schwachsinn. Natürlich kann eine Ehe scheitern, aber man sollte die Schuld dafür nicht auf die Arbeit schieben. Menschen, die die Balance zwischen Berufs- und Privatleben nicht halten können, können dies auch innerhalb ihres Berufslebens nicht. Solche Aussagen zeigen nur, dass die betreffende Person wenig Selbstbewusstsein hat, nicht gut delegieren kann, dass sie sich selbst für zu wichtig oder die Kollegen und Mitarbeiter für wenig kompetent hält. Als langjähriger Strategieberater kenne ich natürlich den Druck, bis tief in die Nacht Berichte und Projekte fertigstellen zu müssen. Und ich kenne auch den sozialen Druck, der Mitarbeiter hindert, vor ihren Kollegen nach Hause zu gehen, auch wenn die betreffende Arbeit zu dieser Tages- oder Nachtzeit nicht unbedingt notwendig wäre. Natürlich gibt es Perioden, die einen höheren Einsatz erfordern. Gute Partner haben dafür aber Verständnis – sofern man ihnen in den zurückliegenden Jahren bewiesen hat, dass man dies zu einem anderen Zeitpunkt wieder ausgleichen wird. Mit Geld alleine kann man sich jedenfalls ein stabiles Privatleben nicht erkaufen.

