

Aufsichtsratsvergütung in Österreich – die Sicht des Praktikers

Manfred Reichl

§§: 98 AktG; L-Regel 50 ÖCGK.

Gliederung	Rz
I. Versuch einer Erklärung für die niedrige Aufsichtsratsvergütung in Österreich	2–14
II. Anhaltspunkte für die Höhe der Vergütung	15–40
A. Der Vergütungsaspekt „Verantwortung“	18–21
B. Der Vergütungsaspekt „Tätigkeitsumfang“	22–29
1. Zum Zeitaufwand für die Tätigkeit als Aufsichtsrat	23–26
2. Zur finanziellen Vergütung pro Zeiteinheit	27–29
C. Der Vergütungsaspekt „Wirtschaftliche Lage des Unternehmens“	30–35
D. Weitere Gesichtspunkte, Gesamtkosten und Plausibilisierung	36–40
III. Einschränkungen des skizzierten Ansatzes	41–46
IV. Zusammenfassung und Konklusion	47

Die Vergütung von Aufsichtsräten ist ein heikles Thema – gerade in Österreich. Während die Vorstandseinkommen im kontinentaleuropäischen Vergleich durchaus angemessen sind, liegen Aufsichtsratsvergütungen in den meisten der großen österreichischen Unternehmen beträchtlich unter dem Niveau des vergleichbaren Auslandes. So zeigt etwa eine Kienbaum-Studie¹ nicht nur eine im Durchschnitt signifikant niedrigere Vergütung als in anderen europäischen Ländern, sondern beim Einzelvergleich von Unternehmen sogar Vergütungsnachteile um ein Vielfaches. Im Gegensatz dazu sind kapitalvertretende Aufsichtsräte (und nur auf diese beziehe ich mich in diesem Beitrag) 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, dem Ruf nach höherer Haftung und sogar staatlicher Missachtung gefangen. Diese Negativspirale ist einer der Gründe für die oft nicht qualifizierte Aufsicht österreichischer Unternehmen ist. Warum ist dies so? Ich versuche im ersten Teil dieses Beitrages (Rz 2 ff) zunächst eine Erklärung für diese unzureichende Aufsichtsratskultur, bevor ich im zweiten Teil (Rz 15 ff) erläutere, welche Maßstäbe und Argumente man nutzen kann, um eine angemessene Vergütung von Aufsichtsratsmitgliedern einzugrenzen. 1

¹ Vgl. „Aufsichtsratsstudie Österreich 2009/2010 – Vergütung, Effizienzprüfung, Kompetenzprofile, Entwicklungen und Trends“, Kienbaum Beratungen GesmbH, Wien.

I. Versuch einer Erklärung für die niedrige Aufsichtsratsvergütung in Österreich

- 2 *Auf den ersten Blick mag dieser „historische Abschnitt“ sehr ausführlich geraten sein. Für mich ist er besonders wichtig, weil er die Argumente erläutert, warum wir unser tradiertes österreichisches Verständnis der Aufsichtsrats Tätigkeit 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 Hand, 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 in diesen Unternehmen nur selten. Diese Aufsichtsräte hatten ein festes Einkommen aus ihrem Hauptstellungsverhältnis, in dessen Interesse und Arbeitszeit sie das Mandat ausübten; das Entgelt für die Aufsichtsrats Tätigkeit 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 Interessenvernetzung, 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, vielleicht auch damit Informationen über die tatsächliche – entweder besonders gute oder besonders schlechte – Finanzsituation oder manchmal auch über durch das Unternehmen bezahlte Privataufwendungen nicht aus dem Freundeskreis hinausgingen. 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 darstellt. Die Wirtschaft war damals – nach der umfassenden Kapitalvernichtung und -vertreibung zwischen 1931 und 1945 – chronisch eigenkapital-schwach, 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 gehen 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 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 Interessenvertretung und Vernetzung hatte einige weitere Konsequenzen, die ihrerseits ebenfalls direkt oder indirekt die Vergütung niedrig hielten. Neben der Missachtung der Aufsichtsrats-tätigkeit quasi per Gesetz (s Rz 10) gehörte (und gehört oft noch) dazu eine relativ große Zahl von Aufsichtsräten (das AktG schreibt eine Maximalzahl von 20 vor; der Corporate Governance Kodex empfiehlt maximal 10 Kapitalvertreter) 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 ua daraus, dass möglichst jede Interessengruppe involviert werden sollte, 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, und zu hohen Kosten – zumindest in dem Fall, dass die Aufsichtsräte adäquat entlohnt wurden. Heute sind Aufsichts-

ratsgremien im Allgemeinen schon 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 dürfte (auch heute noch) durch eine zentrale Formulierung des Aktiengesetzes verstärkt werden: „*Der Vorstand hat unter eigener Verantwortung die Gesellschaft zu leiten, [...]*“ (§ 70 Abs 1 erster Halbsatz AktG), was im Umkehrschluss zu einem Missverständnis verführt: „... also habe ich als Aufsichtsrat keine Verantwortung ...“. Die zur operativen Verantwortung des Vorstandes komplementäre Verantwortung des Aufsichtsrates war und ist demgegenüber oft nicht bewusst, wird meist nicht ausdrücklich definiert und auch oft falsch verstanden (die §§ 95, 99 und 84 AktG geben materiell nicht wirklich konkrete Anhaltspunkte). Manchmal schien diese 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“ ein, vor allem zu Dienstleistern wie Rechtsanwälten (s *Kunz* § 3), Wirtschaftsprüfern, Agenturen, Unternehmensberatern und auch Professoren. Ich weiß, dass der § 95 Abs 5 Z 12 AktG vorhanden ist und dass er kontrovers diskutiert wird. Für mich stellt es prima vista einen Interessenkonflikt 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* § 10; *Kunz* § 3; *Frotz/Schörghofer* § 18). 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 können. 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 deziert 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 Interessenkonflikten umgegangen wird. Außerdem sollten 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.

Nun zu der bereits zweimal angedeuteten gesetzlichen Missachtung der Aufsichtsratsstätigkeit in Österreich: In § 12 Abs 1 KStG bestimmt der Gesetzgeber unter dem Titel „Nicht abzugsfähige Aufwendungen und Ausgaben“ – in Zusammenhang auch mit kriminellen Zuwendungen, Repräsentationsaufwendungen oder Spenden –, dass „Vergütungen jeder Art, die an Mitglieder des Aufsichtsrates, Verwaltungsrates oder andere mit der Überwachung der Geschäftsführung beauftragte Personen für diese Funktion gewährt werden“ nur zur Hälfte steuerlich abzugsfähig sind. Die Optik, die der Gesetzgeber damit erreicht, ist verheerend. Er rückt Aufsichtsräte in die Nähe von Kriminellen oder Bestechungsempfängern und Aufsichtsratssitzungen in die Nähe von Vergnügungsveranstaltungen. Schon alleine der Terminus, dass die Vergütung „gewährt“ wird, wertet die Aufsichtstätigkeit gegenüber etwa einem Beratungs-„Entgelt“ ab, klingt eine „Gewährung“ doch mehr nach mildtätiger Spende als nach Bezahlung einer hochwertigen und verantwortungsvollen Leistung. Auch die durch diese Regelung ausgelöste Dynamik ist kontraproduktiv, hält sie doch nicht nur die Vergütung niedrig, sondern sie leistet auch noch Interessenkonflikten Vorschub, denn Beratungsentgelte (etwa nach § 95 Abs 5 Z 12 AktG; s meinen Kommentar in Rz 9) sind vollständig abzugsfähig. Was liegt damit näher, als die Aufsichtsratsstätigkeit selbst gering zu entlohnen und daneben derselben Person noch eine Beratungstätigkeit gut zu bezahlen? Demgegenüber sind Details wie etwa die Richtlinie, dass ein Aufsichtsrat laut EStG keinen Arbeitsraum geltend machen kann (er bereitet sich ohnehin während seiner hauptberuflichen Tätigkeit oder im Kaffeehaus vor), fast schon zu vernachlässigen. Insgesamt hat also auch der Staat einen nicht unwesentlichen Anteil daran, dass die skizzierte Kultur zu einem guten Teil bis heute aufrecht ist, und dass damit die Aufsicht über die Unternehmen, also über jene Einheiten, die den Wohlstand unserer Gesellschaft generieren und die viel Steuerleistung beitragen, nicht immer professionell gehandhabt wird.

Um die vergütungsrelevante Aufsichtskultur in Österreich zu charakterisieren, ist schließlich 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 Interessenkonflikt nicht berücksichtigt. Die dichte Interessenvernetzung in der Realverfassung unserer überschaubaren österreichischen Gesellschaft ließ deshalb vor 1990 ein Bewusstsein für Interessenkonflikte oft gar nicht aufkommen und sie führte tendenziell dazu, dass man sich gegenseitig oft nicht „allzu weh tat“, man konnte ja nie wissen ... Trotzdem wird auch heute noch immer zu wenig an Nicht-Österreicher als Aufsichtsräte gedacht, die freilich eine international vergleichbare Remuneration erwarten.

Alle diese Aspekte halten die spezifisch österreichische Aufsichtsratskultur – übrigens 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 sich die Negativspirale zu drehen: Die niedrige Bezahlung bestärkt viele Aufsichtsräte in ihrer Annahme, dass sich ihre Tätigkeit ja nur auf die Anwesenheit bei 4–6 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 würde: „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, und die meisten Vorstandsmitglieder dürften einem starken Aufsichtsrat ohnehin skeptisch gegenüberstehen.

- 13 Die Konsequenzen der skizzierten Aufsichtsratskultur wurden und werden erst in Krisenzeiten – und dann meist erst in Liquiditätskrisen und nicht bereits in strategischen Krisen oder Ertragskrisen – deutlich: Nicht konfliktfreie Vertreter haben in den Jahren vor der Krise über Missstände, die vielleicht im Interesse Ihres Arbeit- oder Auftraggebers gewesen sein könnten, großzügig hinweggesehen oder erst gar nicht nachgebohrt. Nicht ausreichend qualifizierte Personen hatten nicht die Erfahrung, nicht den Mut oder nicht die Kenntnisse, um ihren Finger auf möglicherweise kritische Punkte zu legen. Damit wurden Symptome einer strategischen Krise oft nicht rechtzeitig als solche erkannt, wirkliche Ursachen von Ertragskrisen nicht ausgesprochen und Führungskräfte nicht rechtzeitig ausgetauscht. All dies sind direkte oder indirekte Folgen des Verständnisses von Aufsichtsräten in Österreich, kristallisiert in dem, was er dem Unternehmen und seinen Eigentümern Wert ist, nämlich in seiner Vergütung.
- 14 Trotz alledem: In Österreich hat sich auch in Hinblick auf die Corporate Governance in den letzten 20 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 – und die ÖIAG professionalisierte in meinen Augen diese Aufsicht tatsächlich so weit als möglich –, Aufträge an Dienstleister, deren Vertreter im Aufsichtsrat saßen, wurden kritisch hinterfragt; die Bemühungen um den Corporate Governance Kodex 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 Interessenvertretern (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 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.

II. Anhaltspunkte für die Höhe der Vergütung

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. **15**

Was ist also eine adäquate Dimension der Vergütung? Um zu Anhaltspunkten zu kommen, versuche ich zunächst die Gesichtspunkte des Aktiengesetzes bzw des Corporate Governance Kodex heranzuziehen. In § 98 AktG steht: „Den Aufsichtsratsmitgliedern kann für ihre Tätigkeit eine mit ihren Aufgaben und mit der Lage der Gesellschaft im Einklang stehende Vergütung gewährt werden.“ Und in Regel 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: **16**

- Die Verantwortung eines Aufsichtsrates
- Der Umfang der Aufsichtsratsstätigkeit
- Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens

Im Folgenden kommentiere ich diese Gesichtspunkte in Hinblick auf die Höhe der Vergütung: **17**

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? Ich werde deshalb dieses Kriterium erst zum Schluss wieder einbeziehen. **18**

An dieser Stelle möchte ich allerdings – aus meiner persönlichen Sicht! – einen Kommentar zum notwendigen und sinnvollen Aufwand für die Wahrnehmung von Aufsichtsratsverantwortung machen, denn letztendlich ist dies auch für die Vergütung von Bedeutung. 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 – in meinen Augen – nicht ausreichend, um jene Aufsichtsratsverantwortung wahrzunehmen, die in Krisenfällen von einem Aufsichtsrat (meist ex post) verlangt wird und die die Diskussion um **19**

seine Haftung spiegelt. Um die tatsächliche Situation eines Unternehmens einschätzen zu können, müssen erfahrene Personen sich auch einen Eindruck von den Produktionsstätten und der Unternehmenskultur machen, die Reaktion von Kunden und Mitarbeitern abschätzen und strategische Tendenzen der Branche verstehen können. Immerhin kündigen sich Krisen eines Unternehmens üblicherweise nicht in der Bilanz, sondern in der Unternehmenskultur und am Markt an. Dafür erscheint mir eine begrenzte Anzahl von Sitzungen pro Jahr nicht ausreichend. Aufsichtsräte müssen mE zur substanziellen Wahrnehmung ihrer Verantwortung in einer weitergehenden Form vom Unternehmen mit Informationen und Eindrücken versorgt werden, als es der österreichischen Aufsichtsratskultur entspricht.

- 20 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.
- 21 Mit diesen Aussagen „kratze“ ich auch an den Regelungen des aktuellen österreichischen Aktiengesetzes. Ich habe dies auch schon zuvor (s Rz 8) getan, als ich auf mögliche Missverständnisse des Satzes „*Der Vorstand hat das Unternehmen unter eigener Verantwortung zu leiten [...]*“ hingewiesen habe. Und ich muss tatsächlich gestehen, dass die Regelungen des AktG, aus denen die Rolle des Aufsichtsrates hervorgeht, in meinen Augen nicht mehr dem entsprechen, was man im Allgemeinen von Aufsichtsräten erwartet und was der ihnen zugeschriebenen Verantwortung und der daraus resultierenden Haftung entspricht (vgl *Kalss/Schimka* § 2 Rz 50; *Schauer* § 34 Rz 20 ff).

B. Der Vergütungsaspekt „Tätigkeitsumfang“

- 22 Der Tätigkeitsumfang ist in Hinblick auf die Vergütung des Aufsichtsrates aussagekräftiger als „Verantwortung“. Im wesentlichen sind für den Tätigkeitsumfang zwei Parameter heranzuziehen: 1. Wie viel Zeit braucht ein Aufsichtsrat zu einer verantwortlichen Wahrnehmung seiner Aufgabe? 2. Wie viel ist die Zeit einer für diese Funktion qualifizierten Person finanziell wert?

1. Zum Zeitaufwand für die Tätigkeit als Aufsichtsrat

- 23 Bereits beim Vergütungskriterium „Verantwortung“ habe ich Aussagen zum Zeitaufwand gemacht und festgestellt, dass die Tätigkeit nicht nur in Sitzungen

bestehen sollte (s Rz 19). Betrachtet man aber nur die eigentlichen Sitzungen, dann sagt der Österreichische Corporate Governance Kodex, dass die Anzahl von vier Aufsichtsratssitzungen pro Jahr, also eine Aufsichtsratssitzung pro Quartal, ein Mindestanforderungs 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 Jahre, ruhige Phasen der Unternehmensentwicklung und stürmischere Perioden umfassen sollte.

Hier sei ein kurzer Exkurs zu **Unternehmenskrisen** gestattet (s näher zum Aufsichtsrat in der Unternehmenskrise *Kalss/Oelkers* § 24): 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 überverteilt werden, etwa wenn sie zeitintensiveres 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 (s *Kalss/Oelkers* § 24 Rz 1). 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. 24

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, immerhin muss er Agendapunkte sammeln und aufeinander abstimmen, die Einladung und Agenda aussenden, sich auf die Sitzungsführung vorbereiten, das Protokoll ein- oder mehrmals korrigieren, Einsprüche und Kommentare der anderen Mitglieder beantworten, die Hauptversammlung vorbereiten und leiten, sich mit den Belegschaftsvertretern auseinandersetzen, ggf neue Vorstandsmitglieder suchen und vor allem laufend als „Sparring Partner“ des Vorstands zu grundsätzlichen Fragen fungieren. 25

Dass der Aufwand für eine verantwortliche Aufsichtsratsstätigkeit 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. 26

2. Zur finanziellen Vergütung pro Zeiteinheit

- 27 Die meisten Aufsichtsräte sind 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. Natürlich sind auch persönliche Eigenschaften wie Mut, Charakter, Vertrauenswürdigkeit und nicht zuletzt auch eine ausreichende Lebenserfahrung, also ein gewisses Mindestalter, von Bedeutung (s zu den Qualifikationsanforderungen *Kalss/Schimka* § 2 Rz 35 ff).
- 28 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 2.000 bis über EUR 4.000 pro Tag.
- 29 Die finanzielle Vergütung aus dem Gesichtspunkt „Tätigkeitsumfang“ ergibt sich nun aus der einfachen Multiplikation des zeitlichen Aufwandes mit der Vergütung pro Zeiteinheit. Rechnen wir bei einem typischen Unternehmen in der Größenordnung von etwa EUR 1 Mrd Umsatz mit 6 Aufsichtsratssitzungen, zwei Ausschusssitzungen und einer Hauptversammlung pro Jahr, ergeben sich – auch wenn man die Verantwortung nur auf eine Sitzungsteilnahme eingeschränkt sieht – im Durchschnitt 12–15 Tage und damit eine angemessene Vergütung von etwa EUR 30.000 bis EUR 50.000 für einen normalen Aufsichtsrat. Für den Vorsitzenden des Aufsichtsrates wäre dann ein Betrag in der Dimension von etwa EUR 70.000 bis 100.000 zu kalkulieren.

C. Der Vergütungsaspekt „Wirtschaftliche Lage des Unternehmens“

- 30 Bei diesem Gesichtspunkt sind gegenläufige Tendenzen zu berücksichtigen: 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.
- 31 Wenn allerdings 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?

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 Interessenkongruenz und damit zu stimulieren. **32**

Doch praktisch sind die Konstellationen und die sich daraus ergebenden 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 Erfolgsausrichtungen dieser beiden Organe wären ja nicht logisch), dann verstärkt und synchronisiert sich die oft gar nicht bewusst wahrgenommene Versuchung, die Kennzahlen des Unternehmens auf Kosten anderer Parameter auf einen bestimmten Zeitpunkt hin zu optimieren. Das Gleiche gilt – wie ja im Vorfeld und während der jüngsten Krise ausreichend ersichtlich –, wenn der Aktienkurs als Maßstab herangezogen wird. Wenn, dann müsste der Aufsichtsrat also auf wesentlich langfristige Aspekte mit einer anderen Verhaltensdynamik wie der Vorstand ausgerichtet sein. **33**

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. **34**

Bei näherer Betrachtung scheint es mir also unklug, Aufsichtsräte 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 kurzsichtig, wie eine Vergabe von Aktienoptionen an Aufsichtsräte. Viel wichtiger ist es, auf ihre Seriosität und Persönlichkeit zu achten, **35**

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.

D. Weitere Gesichtspunkte, Gesamtkosten und Plausibilisierung

- 36 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, dass die Vernetzung mit anderen Personen in diesem Aufsichtsrat als wertvoll gesehen wird, dass man aus dem Mandat (etwa als Rechtsanwalt) Erfahrungen zu schöpfen hofft, 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.
- 37 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. Auch bei Aufsichtsräten ist die Bezahlung – so gesagt – nur ein Hygienefaktor.
- 38 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 Wahrnehmung dieser Aufgaben entsprechen.
- 39 Die **Gesamtkosten des Aufsichtsrats für das Unternehmen** ergeben sich logischerweise durch Aufsummieren der Vergütungen aller kapitalvertretenden Aufsichtsräte (wobei bekanntlich außer Reisespesen keine Nebenkosten entstehen, da die Aufsichtsräte selbst oder aus einem anderen Titel heraus versichert sein müssen und keine anderen Abgabenerfordernisse gegeben sind – außer der Tatsache, dass der Staat diese Kosten steuerlich nicht voll abzugsfähig gestaltet hat). 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 einer eher geringen Anzahl an Mitgliedern wird jedoch dadurch verstärkt, dass sich damit auch die Komplexität der Arbeit und Kommunikation, damit der Zeitaufwand pro Kopf und insgesamt die Schlagkraft verbessert. Dies wird mit der Ausgewogenheit der Mitgliederstruktur und der Gesamtkompetenz als Gremium abzuwägen sein (s Rz 8). Für mich liegt eine optimale Zahl an Kapitalvertretern für kleine Unternehmen bei drei bis vier, für mittelgroße Unternehmen bei vier bis fünf, und für Großunternehmen bei fünf bis

sechs (vielleicht sieben) Mitgliedern. 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.

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 250 bis etwa 350 TEUR. Dies ist üblicherweise die Dimension eines Jahreseinkommens eines entsprechenden Vorstandsmitglieds. Sind also Kosten für den Aufsichtsrat in der Größenordnung eines Vorstandseinkommens insgesamt angemessen? Mir scheint – durchaus. Wie oft diskutiert man nicht, ob der Vorstand um ein Mitglied vergrößert oder verkleinert werden soll; nicht immer werden dabei die Kosten als entscheidendes Argument herangezogen. Und verglichen damit soll der Wert des Aufsichtsgremiums eine Größenordnung 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. 40

III. Einschränkungen des skizzierten Ansatzes

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. 41

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. 42

Andere kleine Unternehmen sind vielfach in ländlichen Gegenden tätig, wie etwa lokale Genossenschaften und 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. 43

- 44 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 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.
- 45 Ähnlich, aber doch ganz anders, ist die Situation in **nicht börsennotierten Unternehmen der öffentlichen Hand**. 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 Interessenfreiheit, Seriosität und persönlicher Mut besonders wichtig und damit auch abzugelten sein. Sind Mitarbeiter der Gebietskörperschaft im Aufsichtsrat vertreten, sollte für sie der in Rz 44 zu den Mitarbeitern von Konzerngesellschaften gemachte Kommentar gelten. Anhaltspunkte für die absolute Höhe der Bezahlung können für diese Unternehmen praktisch nicht gegeben werden.
- 46 In **börsennotierten Unternehmen, bei denen die Mehrheit in einer öffentlichen Hand liegt**, sollte dagegen die im zweiten Teil (s Rz 15 ff) skizzierte Logik gelten. In diesen Fällen sollte der Aufsichtsrat überwiegend mit anerkannten Experten besetzt sein, die auch entsprechend entlohnt werden. Ein besonderer Fall ist in diesem Zusammenhang die ÖIAG: Sie hält für den Staat die Anteile an einigen börsennotierten, gleichzeitig aber staatstragenden Unternehmen und sollte sich deshalb grundsätzlich an die skizzierte Logik halten – auch wenn Abstriche aufgrund der österreichischen Realpolitik akzeptiert werden müssen. Elegant hat sie jedenfalls das Einkommen ihres Vorstandsvorsitzenden, der gleichzeitig Aufsichtsratsvorsitzender ihrer Beteiligungsunternehmen ist, gelöst: Jedes dieser Mandate ergibt entsprechend der obigen Logik einen Arbeitsaufwand von etwa 50 Arbeitstagen pro Jahr, wofür eine Vergütung von jeweils etwa 130–180 TEUR gerechtfertigt wäre. Da dies der österreichischen Öffentlichkeit nur schwer zumutbar wäre, liefert die betreffende Person ihre gesamten Vergütungen aus diesen Aufsichtsratsmandaten – völlig zu Recht – an ihren Arbeitgeber ab, und erhält dafür ein Einkommen aus dem Angestelltenverhältnis, das ihrer Qualifikation entspricht und das jenes Niveau spiegelt, das drei adäquat bezahlten Mandaten bei derart wichtigen Unternehmen zuzüglich verschiedener weiterer Aufgaben und Aufsichtsratsstätigkeit bei den nicht börsennotierten Unternehmen der ÖIAG entspricht – und das nicht zuletzt den Vorteil hat, steuerlich vollständig abzugsfähig zu sein.

IV. Zusammenfassung und Konklusion

Lassen Sie mich meine Aussagen in wenigen kurzen Sätzen zusammenfassen: 47
Die Vergütung spiegelt den Kern des Verständnisses von der Aufsichtsrats-tätigkeit. Sie drückt die Wertschätzung gegenüber dieser Funktion und der Person, die sie wahrnimmt, aus. Aufsichtsrats-tätigkeit und ihre Vergütung ist in Österreich 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. Und schließlich muss der Staat ein deutliches Zeichen setzen, dass er diese Tätigkeit wertschätzt. Sonst bleibt die Diskussion um den Aufsichtsrat und seine Verantwortung/Haftung an der Oberfläche.

Dipl.-Ing. Dr.jur. Dr.techn. Manfred Reichl

Herr DDr. Manfred Reichl war 20 Jahre bei Roland Berger Strategy Consultants, der führenden Managementberatung europäischen Ursprungs, die letzten 15 Jahre davon Senior Managing Partner für Österreich und Osteuropa. Bis 1987 war der studierte Bauingenieur und Jurist (Studien vor allem in Graz, aber auch an der Stanford University und am Massachusetts Institute of Technology) Universitätsassistent für Management und Organisation an der TU Graz sowie Marketing Programm Manager bei Hewlett Packard. Heute ist er u.a. Senior Adviser bei der UBS Investment Bank und Investor in kleinere Technologiefirmen, weiters Aufsichtsrat in verschiedenen Unternehmen und Lehrbeauftragter für „Globalisierung“ an der Wirtschaftsuniversität Wien.

mr@manfredreichl.com; www.manfredreichl.com





Susanne Kalss, Peter Kunz (Hg.)

Handbuch für den Aufsichtsrat

facultas.wuv 2010, 1.294 Seiten, Leinen mit Schutzumschlag

ISBN 978-3-7089-0579-2

EUR 220,- (A) / EUR 214,00 (D) / sFr 334,00