

Bachelorstudium Recht und Wirtschaft

Der moderne und schlagkräftige Aufsichtsrat

Bachelorarbeit

aus

**Spezielle Betriebswirtschaftslehre/
Strategisches Management**

zur Erlangung des akademischen Grades eines Bachelors der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften an der Paris Lodron Universität Salzburg

eingereicht von

Daniela Alexandra Scherrer

1020596

Betreuer:

Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

Salzburg, Mai 2013

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Thesen	2
1.3. Zielsetzung	5
1.4. Vorgehensweise und Methodik	5
1.5. Aufbau der Arbeit.....	6
2. Corporate Governance	7
2.1. Ursprung der Corporate Governance	7
2.2. Der österreichische Corporate Governance Kodex	8
2.3. Der österreichische Governance Kodex für Familienunternehmen	9
2.4. Compliance	9
3. Aufsichtsrat	10
3.1. Grundlagen der Einrichtung eines Aufsichtsrates.....	10
3.1.1. Dualistisches versus monistisches System	10
3.1.2. Gesetzlich verpflichtender Aufsichtsrat.....	11
3.1.3. Fakultativer Aufsichtsrat	11
3.1.4. Beirat	11
3.2. Zusammensetzung des Gremiums.....	12
3.2.1. Kapitalvertreter	13
3.2.2. Arbeitnehmervertreter.....	13
3.2.3. Aufsichtsratsvorsitzender	14
3.3. Aufgaben des Aufsichtsrates.....	14
3.3.1. Rechte und Pflichten des Aufsichtsrates	14
3.3.2. Überwachungspflicht des Aufsichtsrates	15
3.3.3. Zustimmungspflichtige Geschäfte	16
3.3.4. Strategische Einflussnahme des Aufsichtsrates	18
3.4. Aufsichtsratsausschüsse	19
3.4.1. Prüfungsausschuss	19
3.4.2. Personalausschuss	21
3.4.3. Nominierungs- und Vergütungsausschuss.....	21

3.4.4.	Der Compliance-Ausschuss	22
3.4.5.	Strategieausschuss	22
3.4.6.	Weitere Ausschüsse	23
3.5.	Kriterien für die Ausübung des Aufsichtsratsmandates	23
3.5.1.	Qualifikation und Diversität	23
3.5.2.	Engagement und Zeit	24
3.5.3.	Unabhängigkeit	25
3.6.	Interessenkonflikte bei der Organausübung	25
3.6.1.	Inkompatibilitätsbestimmungen	26
3.6.2.	Bestimmungen des Österreichischen Corporate Governance Kodex	26
3.6.3.	Offenlegungspflicht von Konflikten	27
3.6.4.	Verschwiegenheitspflicht	27
3.6.5.	Beratungsverträge und sonstige Organgeschäfte	27
3.6.6.	Stimmverbot, freiwillige Stimmenthaltung und Teilnahmeverbot	28
3.6.7.	Amtsniederlegung und Abberufung	29
3.6.8.	Bewältigung von Interessenkonflikten und Rechtsfolgen	29
3.7.	Vergütung	30
3.8.	Haftung des Aufsichtsrates	31
3.8.1.	Zivilrechtliche Haftung gegenüber der Gesellschaft	32
3.8.2.	Zivilrechtliche Haftung gegenüber Dritten	33
3.8.3.	Verwaltungsstrafrechtliche Haftung	35
3.8.4.	Strafrechtliche Haftung	35
3.8.5.	Haftungsausschluss	35
3.8.6.	D&O Versicherungen	35
3.8.7.	Entwicklung der Rechtsprechung	36
4.	Experten-Befragung	38
4.1.	Vorgehensweise	38
4.2.	Befragte Experten	38
4.3.	Fragestellungen	40
4.4.	Darstellung der Befragungsergebnisse	40
5.	Ergebnisse der Arbeit	45
5.1.	Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen	47
5.2.	Fazit	48
	Literaturverzeichnis	VI

Anhang	XIII
--------------	-------------

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Vorgehensweise.....	5
Tab. 2: Experten.....	35
Tab. 3: Antworten zu Frage 1.....	36
Tab. 4: Antworten zu Frage 2.....	37
Tab. 5: Antworten zu Frage 3.....	38
Tab. 6: Antworten zu Frage 4.....	38
Tab. 7: Antworten zu Frage 5.....	39
Tab. 8: Antworten zu Frage 6.....	40
Tab. 9: Aussagen.....	41

In dieser Arbeit wird aus Gründen des besseren Leseflusses auf eine gendergerechte Schreibweise verzichtet. Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter.

Abkürzungsverzeichnis

ABGB	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch
AG	Aktiengesellschaft
Abs	Absatz
AktG	Aktiengesetz
ArbVG	Arbeitsverfassungsgesetz
ATX	Austrian-Trade-Index
BGH	Bundesgerichtshof
BörseG	Börsegesetz
BWG	Bankwesengesetz
bzw	beziehungsweise
D&O	directors & officers
DSW	Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz
€ Tsd	Tausend Euro
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
ggf	gegebenenfalls
idR	in der Regel
IVA	Österreichischer Interessenverband für Anleger
iVm	in Verbindung mit
KG	Kommanditgesellschaft
MDAX	Mid-Cap-Dax
ÖCGK	Österreichischer Corporate Governance Kodex
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OGH	Oberster Gerichtshof
OLG	Oberlandesgericht
S.	Seite
StGB	Strafgesetzbuch
SpaltG	Spaltungsgesetz
UGB	Unternehmensgesetzbuch
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
VwStG	Verwaltungsstrafgesetz

zB

zum Beispiel

1. Einleitung

In der Öffentlichkeit rückt der Aufsichtsrat in Zusammenhang mit Skandalen vermehrt in den Vordergrund.¹ Die Aufmerksamkeit wird weg vom Fehlverhalten des verantwortlichen Vorstandes hin zur mangelnden Pflichterfüllung durch den Aufsichtsrat als maßgebliches Kontrollorgan gelenkt. Wie auch schon in der Vergangenheit, kann davon ausgegangen werden, dass diese Entwicklung zu Reformen durch den Gesetzgeber führen wird.

Aktuelle Studien zeigen, dass das Thema Wirtschaftskriminalität für Vorstand und Aufsichtsrat zunehmend an Bedeutung gewinnt.² Wirtschaftskriminelle Handlungen und die öffentliche Berichterstattung erzeugen Reputationsschäden für Unternehmen und deren Führungs- und Aufsichtsorgane. Um das persönliche Risiko zu minimieren, steigt das Interesse an strengeren Corporate Governance Regelungen. Weiters bedarf es der Entwicklung von Präventions- und Überwachungsmaßnahmen.

Damit mithilfe von Compliance-Aktivitäten nicht nur versucht wird die Organhaftung zu umgehen, müssen die Maßnahmen effektiv und messbar sein. Hier bildet die Vorbildfunktion des Top-Managements einen wichtigen Baustein.³

1.1. Problemstellung

Aufgrund der Entwicklung in den letzten Jahren, fordern Öffentlichkeit sowie Autoren eine aktivere Rolle von Aufsichtsräten zur Sicherstellung einer nachhaltigen Unternehmensführung.⁴ Der Aufsichtsrat soll innerhalb der Corporate Governance Systeme der Unternehmen gestärkt werden. Um eine Professionalisierung des Aufsichtsrates zu erreichen bedarf es einer angemessenen Vergütung und Anreizen, um die Unternehmensüberwachung effektiver zu gestalten.

¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Doralt, Versagensursachen (2010), S. 43 und 63.

² Vgl. hierzu und im Folgenden KPMG, Wirtschaftskriminalität (2010), S. 3.

³ Vgl. KPMG, Wirtschaftskriminalität (2012), S. 3.

⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Metzner et. al, Aufsichtsratsvergütung (2012), S. 158.

1.2. Thesen

Folgende Thesen dienen zur Aufarbeitung der einzelnen Komponenten des Forschungsthemas:

✧ **Aufsichtsratsmandate werden nach wie vor als Nebenamt gesehen**

Bei der Vergütung der Aufsichtsräte bildet Österreich das Schlusslicht in der europäischen Union. In der Praxis wird sogar oft nur ein Teil der tatsächlich aufgewendeten Stunden abgegolten. Die Funktion des Aufsichtsrates wird aus öffentlicher und unternehmerischer Sicht als Nebenamt gesehen.⁵ Dies korrespondiert mit den Bestimmungen des Aktiengesetz, die legitimieren dass eine Person bis zu zehn Aufsichtsratsmandate innehaben kann, wobei ein Vorsitz doppelt zählt. Für Konzerne, Bund, Länder und Gemeinde existieren Ausnahmeregelungen, wonach eine Person bis zu zwanzig Mandate ausüben darf.⁶ Durch diese großzügigen gesetzlichen Regelungen entstand in Österreich eine Unsitte des Sammeln von Mandaten.⁷

✧ **Qualifikation und Unabhängigkeit der Mitglieder müssen sichergestellt und mehr Diversität erreicht werden**

In Österreich fehlte bisher das Bewusstsein für Interessenskonflikte und Unabhängigkeit von Aufsichtsräten.⁸ In der Praxis liegt ein entscheidender Grund darin, dass die Mitglieder des Aufsichtsrates mit der Geschäftsführung bekannt oder befreundet sind. Die an Komplexität zunehmende Finanzwirtschaft erfordert eine Professionalisierung von Aufsichtsräten. Mandatare sollten dem Management als Sparringpartner dienen und müssen daher über ausreichendes Fachwissen und Erfahrung verfügen. Einerseits wird die Forderung nach laufenden Schulungen, andererseits nach hauptberuflichen Aufsichtsräten mit dem nötigen Spezialwissen laut.

Denn die gesetzlichen Regelungen geben keine ausdrückliche Vorgabe für die Art der Fachkenntnisse bzw keine Formalqualifikation, wie eine spezielle Ausbildung für Aufsichtsratsmitglieder aussehen soll, vor.⁹

⁵ Vgl. Echo Online, Nebensächlichkeit (2011).

⁶ Vgl. Gagawczuk et al., Aufsichtsrat (2011), S. 37.

⁷ Vgl. Neuhold, Aufsichtsräte (2012), S. 45.

⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Neuhold, Aufsichtsräte (2012), S. 45f.

⁹ Vgl. Schauer, Zivilrechtliche Verantwortlichkeit (2010), S. 1053.

❖ **Der österreichische Corporate Governance Kodex wird noch nicht von allen börsennotierten Gesellschaften angewendet**

Laut einer Analyse der Arbeiterkammer bekennen sich zehn Jahre nach der Einführung des Österreichischen Corporate Governance Kodex (ÖCGK) noch immer sechzehn Prozent der börsennotierten Unternehmen nicht zum Kodex.¹⁰ Weiters werden nur von drei Unternehmen alle Kodex-Empfehlungen sowie die Maßnahmen zur Frauen-Förderung eingehalten. Sogar die zum Kodex verpflichteten Unternehmen im Prime Market ignorieren durchschnittlich mehr als drei Empfehlungen.

❖ **Corporate Governance ist auch für nicht-börsennotierten Unternehmen wie Familienunternehmen ein entscheidender Erfolgsfaktor**

Die Verschiedenartigkeit von Familienunternehmen macht es unmöglich, einen rechtlichen Governance-Rahmen zu schaffen. Deshalb sollte die Ausgestaltung der Governance individuell erfolgen.¹¹ Hilfeleistung bietet hierbei der Governance Kodex für Familienunternehmen, der allen am Familienunternehmen Beteiligten als Leitfaden für Beurteilung und Anpassung der Governance dient.¹²

❖ **Die Haftung der Aufsichtsräte wird zu wenig ernst genommen**

In der Vergangenheit hatten Aufsichtsräte in Deutschland und international eine andere Funktion inne.¹³ Sie bildeten keinen integrierten Teil der Unternehmen und standen daher nicht im öffentlichen Interesse. Durch die Forderung des Kapitalmarkts nach Kontrolle, entwickelte sich der Aufsichtsrat zum Überwacher des Vorstands. Diese hohen Erwartung müssen sich Aufsichtsräte bewusst werden und stellen.

Die niedrigen Aufsichtsratsvergütungen sind ob des hohen zivil- und strafrechtlichen Risikos meist nicht angemessen.¹⁴ D&O Versicherungen verlagern das Haftungsrisi-

¹⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden AK-Studie: Benimmregeln (2012) iVm Präambel des ÖCGK (2012).

¹¹ Vgl. Nonnenmacher, Vorwort in: Koeberle-Schmid et. al, Family (2010), S. 7.

¹² Vgl. Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen (2011), S. 4.

¹³ Vgl. hierzu und im Folgenden Theisen, Interview in: Alpha-Forum (2008).

¹⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Kunz/Schima, Aufsichtsrat (2011) S. 15f.

ko zwar von der Person zum Unternehmen, bergen aber die Gefahr, dass die Verantwortung dadurch weniger ernst genommen wird.

1.3. Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen aus wirtschaftlicher wie rechtlicher Sicht für einen modernen und schlagkräftigen Aufsichtsrat zur besseren Überwachung der Unternehmensführung zu entwickeln. Hierfür werden eine umfassende Literaturrecherche sowie eine Expertenbefragung durchgeführt.

Weiters soll beleuchtet werden, welche für den Unternehmenserfolg essentiellen Aufgaben der Aufsichtsrat abseits der Überwachungsfunktion ausüben kann.

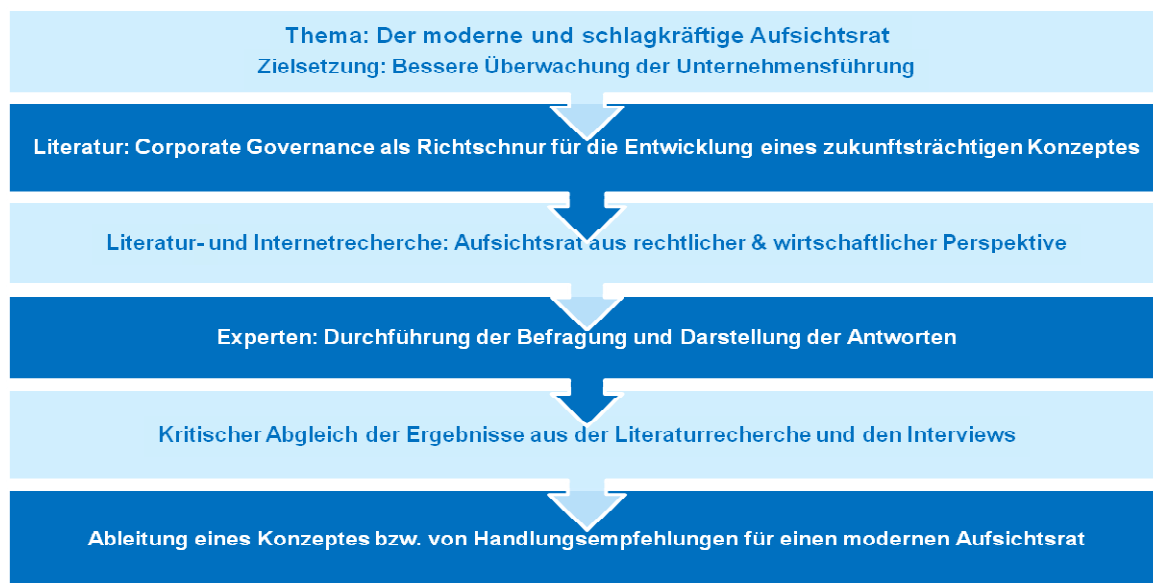
Primäres Augenmerk wird dabei auf den Aufsichtsrat in der Aktiengesellschaft (AG), bzw. desweiteren in der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) gelegt, da diese den Großteil der relevanten Gesellschaftsformen in Österreich abdecken. Die gesetzlichen Bestimmungen konzentrieren sich auf österreichisches Recht, wobei aufgrund der ähnlichen Rechtslage auch die Entwicklung in Deutschland einfließt. Die aktuelle Rechtsprechung wird nur ansatzweise erwähnt, da diese für den Umfang der vorliegenden Arbeit zu weitreichend wäre.

1.4. Vorgehensweise und Methodik

In einem ersten Schritt erfolgt die Analyse der wesentlichen Aspekte im Zusammenhang mit der Zielsetzung der Arbeit. Im nächsten Schritt werden die für die Themenstellung relevanten theoretischen Grundlagen aufbereitet. Begonnen wird dabei mit dem Bereich der Corporate Governance, um einen Kontext zum Unternehmensumfeld herzustellen. Weiters werden die wesentlichen Grundlagen zum Aufsichtsrat erläutert. Dies basiert auf einer umfassenden Literatur- und Internetrecherche.

Ergänzend zu den Ergebnissen aus der Literatur wird eine Expertenbefragung durchgeführt, um aktuelle und praxisrelevante Anregungen zu erhalten.

Im letzten Schritt werden die Ergebnisse der Literatur-Analyse mit den Ergebnissen aus der Expertenbefragung abgeglichen und Lösungsansätze bzw. Handlungsempfehlungen daraus abgeleitet.



Quelle: Verfasserin

Abb. 1: Vorgehensweise

1.5. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf übergeordnete Themenbereiche.

In Punkt **1. Einleitung** werden die Problemstellung, Thesen sowie die Zielsetzung des zu bearbeitenden Themas erläutert. Weiters werden die Vorgehensweise und hier der Aufbau der Arbeit dargestellt.

Um einen theoretischen Bezugsrahmen herzustellen, wird in Punkt **2. Corporate Governance** ihr Ursprung und Ziel erläutert sowie die mit ihr verbundenen Kodizes vorgestellt.

In Punkt **3. Aufsichtsrat** werden die Grundlagen zur Einrichtung des Kontrollgremiums erklärt sowie auf die Zusammensetzung und Aufgaben des Gremiums eingegangen. Weiters werden die verschiedenen Arten von Aufsichtsratsausschüssen vorgestellt. Darüber hinaus werden die Kriterien für die Organausübung und mögliche Interessenskonflikte dargelegt. Den Abschluss bilden die Bereiche Vergütung und Haftung.

Mit Punkt **4. Experten-Befragung** wird der Praxisbezug hergestellt. Die Fragen werden aufgezeigt, die Experten vorgestellt und die Antworten tabellarisch dargestellt.

Die Ausarbeitung schließt mit Punkt **5. Ergebnisse der Arbeit**, der die Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen sowie das Fazit umfasst.

2. Corporate Governance

Es existiert keine einheitliche Theorie zur Begründung der Corporate Governance, vielmehr liegt die Erklärung in vielen verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen. Aus den verschiedenen Blickwinkeln erfolgt die Beleuchtung einzelner Corporate Governance-Bereiche, wobei keine Disziplin über eine umfassende Sichtweise verfügt, die die einzelnen Akteure und ihre Beziehungen zueinander abbilden kann.¹⁵

In der Unternehmensführung umfasst der Begriff Corporate Governance die gesamte organisatorische und inhaltliche Ausgestaltung der Führung und Überwachung eines Unternehmens.¹⁶

Das System der Corporate Governance umfasst die Unternehmensgrundsätze, die Unternehmensstrategien sowie die unternehmensinterne und -externe Kontrolle und Überwachung.¹⁷ Die primäre Aufgabe der Corporate Governance ist es, die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes zu erzielen. Denn durch die Wertsteigerung des Unternehmens und die langfristig erzielten Gewinne werden Arbeitsplätze geschaffen und gesichert. Es werden Investitionen getätigt, um die Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten und Voraussetzungen für Beiträge für Gesellschaft und Umwelt geschaffen. Primäres Ziel ist es, die ökonomischen und nicht-ökonomischen Ziele transparent zu machen und zu gewährleisten, dass faire Regelungen eingehalten werden.

2.1. Ursprung der Corporate Governance

Die Diskussion um die Corporate Governance in Unternehmen fand ihren Ursprung bei der Trennung von Eigentum und Management, da das zunehmende Wachstum der Unternehmen nicht mehr nur aus dem Kapital der Eigentümerfamilien finanzierbar war.¹⁸ In Ländern wie beispielsweise Großbritannien führte diese Entwicklung zur Finanzierung über Aktien und somit zu großem Streubesitz. Durch die fehlende Beziehung der Aktionäre zueinander, konnte nicht der gewünschte Einfluss ausgeübt werden, was die Anlegerschutzvereinigungen mobilisierte. Um ihre Investitionsrisiken effizienter steuern zu können, diversifizierten die Aktionäre einerseits ihre Anlagepolitik und setzten andererseits Spezialisten der Unternehmensführung als Spitzenführungskräfte in ihren Unternehmen ein. Dadurch entwickelte sich in weiterer Folge ein

¹⁵ Vgl. Welge/Eulerich, Corporate-Governance-Management (2012), S. 7.

¹⁶ Vgl. Welge/Eulerich, Corporate-Governance-Management (2012), S. 121.

¹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung (2004), S. 148f.

¹⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Müller-Stewens/Lechner, Strategisches Management (2011), S. 98f.

weiterer Aspekt der Corporate Governance, das Prinzipal-Agenten-Problem. Die Interessen der Investoren (principals) und die der Manager (agents) unterscheiden sich zunehmend.¹⁹

Informationsasymmetrien begünstigen meist den Agenten und es ist fraglich, ob dieser immer im Sinne des Prinzipals handelt oder doch seinen eigenen Nutzen maximieren möchte.²⁰

2.2. Der österreichische Corporate Governance Kodex

Der Österreichische Corporate Governance Kodex (ÖCGK) ist seit 1.10.2002 gültig.²¹ Als Basis dienen das österreichische Aktien-, Börse- und Kapitalmarktrecht, Empfehlungen der Europäischen Union betreffend der Aufgaben von Aufsichtsratsmitgliedern und der Vergütung von Direktoren sowie die OECD-Richtlinie für Corporate Governance in ihren Grundzügen.²² Der Kodex richtet sich in erster Linie an börsennotierte österreichische Aktiengesellschaften und ist für die Aufnahme in den Prime Market der Wiener Börse verpflichtend. Durch die freiwillige Selbstverpflichtung des jeweiligen Unternehmens erlangt der Kodex seine Gültigkeit. Der Österreichische Corporate Governance Kodex richtet sich auch an nicht börsennotierte Aktiengesellschaften, soweit die einzelnen Regeln auf sie anwendbar sind.

Die börsennotierten Unternehmen haben gemäß § 243b Unternehmensgesetzbuch (UGB) einen Corporate Governance Bericht zu erstellen und auf ihrer Website zu veröffentlichen, der auch vom Wirtschaftsprüfer geprüft und sein Ergebnis im Prüfbericht angegeben wird.²³ Inhaltlich sieht der Kodex drei verschiedene Arten von Regeln vor. Bei den L-Regeln, die für "Legal Requirement" stehen, handelt es sich um die wesentlichen gesetzlichen Vorschriften für börsennotierte Unternehmen. Die C-Regeln stehen für "Comply or Explain" und sollen eingehalten werden. Gibt es Abweichungen, so müssen diese von den börsennotierten Unternehmen im Corporate Governance Bericht erklärt werden. Bei den R-Regeln mit reinem Empfehlungscharakter, den "Recommendations", muss die Nichteinhaltung nicht begründet werden.

¹⁹ Vgl. Müller-Stewens/Lechner, Strategisches Management (2011), S. 99.

²⁰ Vgl. Hammer/Kaltenbrunner, Organisation (2009), S. 90.

²¹ Vgl. Gagawczuk et al., Aufsichtsrat (2011), S. 223.

²² Vgl. hierzu und im Folgenden Präambel des ÖCGK (2012).

²³ Vgl. hierzu und im Folgenden Gagawczuk et al., Aufsichtsrat (2011), S. 224.

2.3. Der österreichische Governance Kodex für Familienunternehmen

Im Jahr 2005 wurde der erste österreichische Governance Kodex für Familienunternehmen vorgestellt.²⁴ Er unterscheidet sich wesentlich vom Corporate Governance Kodex, da dieser primär an kapitalmarktorientierte Gesellschaften gerichtet ist und eine hohe Homogenität der Gesellschaften voraussetzt. Familienunternehmen existieren allerdings in den verschiedensten Gesellschaftsformen, Größenordnungen und Inhaberstrukturen und benötigen daher eine auf sie zugeschnittene Governance. Das zentrale Thema für Familienunternehmen ist der langfristige, generationenübergreifende Erhalt des Unternehmens. Dabei tragen die Familienunternehmen hohe Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und alle weiteren Stakeholder des Unternehmens. Im Governance Kodex für Familienunternehmen steht nicht wie beim Corporate Governance Kodex der Anlegerschutz im Vordergrund, sondern die Sicherung des verantwortungsvollen Einflusses der Inhaberfamilie.

Der Governance Kodex für Familienunternehmen bietet eine Anleitung für Inhaberfamilien, welche Themen sie in ihrer individuellen Governance behandeln sollten.²⁵ Im Kodex werden zwei unterschiedliche Arten von Empfehlungen verwendet. Bei Formulierungen, die das Wort "soll" beinhalten, handelt es sich um Themen, die für eine gute Governance unerlässlich sind. Wenn die Formulierung "wird empfohlen" beinhaltet, sind es Empfehlungen, von denen in einzelnen, begründeten Ausnahmen abgewichen werden kann.

Untersuchungen zeigen, dass für Mehrgenerationen-Familienunternehmen neben regelmäßigen Treffen der Eigentümerfamilien ein unabhängiges Aufsichtsorgan zu den wertvollsten Erfolgsfaktoren einer guten Governance gehört.²⁶

2.4. Compliance

Compliance-Strukturen bilden einen Teil des Risikomanagements in Unternehmen und bezwecken die Einhaltung bestimmter Regeln.²⁷ Ursprünglich entwickelte sich der Begriff in der amerikanischen Finanzbranche und betraf Themen wie Insidergeschäfte oder Interessenkonflikte. Aufgrund der gesetzlichen Vorgaben entwickelte sich der Begriff seit den 1990er Jahren hauptsächlich in Bank- und Versicherungsun-

²⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen, S. 4.

²⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen, S. 4.

²⁶ Vgl. Ward, Geleitwort in: Koeberle-Schmid et. al., Family (2010), S. 5.

²⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Compliance.

ternehmen, Compliance ist aber vor allem in börsennotierten Unternehmen von großer Bedeutung. Durch Compliance-Prozesse sollen vertrauensbildende Maßnahmen am Kapitalmarkt geschaffen werden, die neben der Überwachung des Insiderhandelsverbotes Themen des Kartellrechts, Korruptionsprävention oder umweltrechtliche Vorgaben umfassen. Neben der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, steht die Umsetzung der unternehmenseigenen ethischen Verhaltenskodizes im Vordergrund.²⁸

Diesen Verhaltensanleitungen muss das Bewusstsein zugrunde liegen, dass nachhaltiger Unternehmenserfolg nur mit legalen Mitteln und auf integere Weise zu generieren ist, um ein effizientes Compliance-Management zu gewährleisten.²⁹

3. Aufsichtsrat

Beim Aufsichtsrat handelt es sich gemäß § 95 (1) Aktiengesetz (AktG) und § 30j (1) GmbH-Gesetz (GmbHG) um ein Gremium zur Überwachung der Geschäftsführung. Zudem lassen sich aus dem Begriff "Aufsichtsrat" einerseits die zentrale Aufsichts- und Kontrollfunktion und andererseits die beratende Funktion des Gremiums ableiten.³⁰ Es gilt die Entscheidungen der Geschäftsführungsorgane zu überwachen, bei wichtigen Entscheidungen mitzubestimmen und den Vorstand in strategischen und operativen Belangen zu beraten.

Je nach Inhalt der Geschäftsordnung an die Geschäftsführung und den Aufsichtsrat bedürfen gewisse Geschäfte ausdrücklich der Zustimmung des Aufsichtsrates.³¹

3.1. Grundlagen der Einrichtung eines Aufsichtsrates

Im Folgenden werden die Grundlagen für die Einrichtung eines Aufsichtsrates behandelt.

3.1.1. Dualistisches versus monistisches System

In Österreich ist das dualistische System vorherrschend.³² Im Gegensatz dazu verfügt das monistische System, das im angloamerikanischen Raum auch als Board-System bezeichnet wird, über nur ein Verwaltungsorgan, das Geschäftsführungs-, Vertretungs- und Kontrollorgan in einem abbildet.

²⁸ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Compliance.

²⁹ Vgl. Theisen, Keynote in: Panel Corporate Governance (2011).

³⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Ginthör/Barnert, Aufsichtsrat (2005), S. 11.

³¹ Vgl. Mader, Kapitalgesellschaften (2008), S. 28 und S. 75.

³² Vgl. hierzu und im Folgenden Schinko, Verwaltungs- und Aufsichtsrat (2009), S. 48.

3.1.2. Gesetzlich verpflichtender Aufsichtsrat

Die Einrichtung eines Aufsichtsrats ist bei der AG verpflichtend. Bei anderen Gesellschaftsformen ist eine Aufsichtsratspflicht unter bestimmten Voraussetzungen vorgesehen.³³

Bei der GmbH gibt es eine gesetzliche Aufsichtsratspflicht gemäß § 29 GmbHG, wenn die GmbH entweder durchschnittlich über 300 Arbeitnehmer beschäftigt oder sich das Stammkapital auf € 70 Tsd beläuft und die Anzahl der Gesellschafter fünfzig übersteigt.³⁴ Auch im Konzernverhältnis kann durch die einheitliche Leitung oder bei Beherrschung des Konzerns durch die GmbH die Pflicht zur Einrichtung eines Aufsichtsrates entstehen. Ausnahmen gibt es für Konzerntöchter, dabei erhöht sich die Grenze von 300 auf 500 Arbeitnehmer.

Ist die GmbH Komplementärin einer Kommanditgesellschaft (KG) besteht Aufsichtsratspflicht, wenn die GmbH und die KG gemeinsam über 300 Arbeitnehmer beschäftigen. Ist allerdings neben der GmbH eine natürliche Person Komplementärin, die die KG ebenso vertreten darf, besteht keine gesetzliche Aufsichtsratspflicht.³⁵

Weiters gibt es eine Vielzahl gesetzlicher Sonderregelungen, die die Aufsichtsratspflicht oder die Besetzung des Aufsichtsrates betreffen, wie zB im Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz oder Investmentfondsgesetz.³⁶

3.1.3. Fakultativer Aufsichtsrat

Im Gesellschaftsvertrag einer GmbH kann gemäß § 29 Abs 6 GmbHG von den Gründungsgesellschaftern vorgesehen werden, dass ein Aufsichtsrat zwingend eingerichtet werden muss oder zu einem späteren Zeitpunkt eingerichtet werden kann.³⁷

3.1.4. Beirat

Gesellschaften, die keine gesetzlich obligatorische Aufsichtsratspflicht trifft, können freiwillig ein Kontrollgremium einrichten.³⁸ Die Namensgebung obliegt den Gesellschaftern. Die gebräuchlichste Bezeichnung ist Beirat, aber auch Gesellschafterausschuss, Verwaltungsrat und Aufsichtsrat werden als Bezeichnungen verwendet.

³³ Vgl. Gagawczuk et al., Aufsichtsrat (2011), S. 57.

³⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Gagawczuk et al., Aufsichtsrat (2011), S. 58 und Ginhör/Barnert, Aufsichtsrat (2005), S. 16f.

³⁵ Vgl. Gagawczuk et al., Aufsichtsrat (2011), S. 59.

³⁶ Vgl. Gagawczuk et al., Aufsichtsrat (2011), S. 65ff.

³⁷ Vgl. Ginhör/Barnert, Aufsichtsrat (2005), S.17 und Gagawczuk et al., Aufsichtsrat (2011), S. 62.

³⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Abshagen, Aufsichtsrat (2004), S. 9 und S. 79.

Diesem Gremium kommen in der Praxis sehr unterschiedliche Aufgaben zu, die von der ausschließlichen Beratung bis zum Weisungsrecht an die Geschäftsführung reichen.³⁹ Werden vom Beirat Kernaufgaben des Aufsichtsrates erfüllt, müssen die gesetzlichen Vorschriften für den Aufsichtsrat, insbesondere was die Arbeitnehmervertretung betrifft, angewendet werden.

Besonders in Familienunternehmen hat ein Beirat große Bedeutung, zB um Krisenzeiten zu meistern oder die Unternehmensnachfolge zu begleiten.⁴⁰ Die Anzahl der Beiratsmitglieder sollte sich an der Unternehmensgröße orientieren. Als Richtwert sind zwischen drei und fünf Personen zu sehen. Es ist durchaus sinnvoll, Positionen des Beirates mit Familienmitgliedern zu besetzen, beispielsweise bei der Nachfolgeregelung mit dem ausscheidenden Unternehmer. Jedenfalls sollen familienfremde Personen mit der entsprechenden Erfahrung und Qualifikation in das Gremium integriert werden. Um einen langfristigen Nutzen aus diesem Beratungs- und Kontrollgremium ziehen zu können, ist es wichtig die Installation des Beirates umfassend vorzubereiten. Die Kompetenzen und Ziele sollten strukturiert dargelegt und die Geschäftsordnung klar formuliert werden, um Konflikte zwischen der Geschäftsführung und dem Beirat zu vermeiden.

Der Beirat in Familienunternehmen sollte weniger als lästige Pflicht, sondern vielmehr als strategisches Instrument zur Erhaltung des Unternehmensvermögens und Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges gesehen werden.⁴¹

3.2. Zusammensetzung des Gremiums

Die Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder in der AG, muss laut § 86 Abs 1 AktG mindestens drei Personen umfassen. Die Satzung kann eine höhere Anzahl vorsehen, wobei die Höchstzahl zwanzig Personen beträgt.⁴² Gemäß § 30 GmbHG besteht der Aufsichtsrat der GmbH aus mindestens drei Personen, die Höchstzahl kann im Gesellschaftsvertrag festgelegt werden, da keine gesetzliche Höchstgrenze existiert.⁴³ Die Aufsichtsratsmitglieder sind in ihrer Funktionen als Kapitalvertreter und Arbeitnehmervertreter zu unterscheiden.⁴⁴

³⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Gagawczuk et al., Aufsichtsrat (2011), S. 44.

⁴⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Schnitzhofer, Beirat (2005), S. 4f.

⁴¹ Vgl. Weigel, Krisenmanager (2011), S. 39.

⁴² Vgl. Mader, Kapitalgesellschaften (2008), S. 73.

⁴³ Vgl. Gagawczuk et al., Aufsichtsrat (2011), S. 80.

⁴⁴ Vgl. Ginthör/Barnert, Aufsichtsrat (2005), S. 20.

3.2.1. Kapitalvertreter

Die Kapitalvertreter der AG werden gemäß § 87 AktG durch die Hauptversammlung gewählt.⁴⁵ Die Satzung kann gemäß § 88 AktG die Inhaber bestimmter Aktien oder bestimmte Aktionäre berechtigen, Aufsichtsratsmitglieder zu entsenden. Die Gesamtzahl dieser entsandten Mitglieder darf nur die Hälfte, bzw bei börsennotierten AGs ein Drittel, betragen. Die Regelungen der GmbH in §§ 30b und 30c GmbHG sind sehr ähnlich. Die Wahl der Kapitalvertreter erfolgt per Gesellschafterbeschluss. Auch bestimmte Gesellschafter der GmbH bzw Inhaber spezieller Gesellschaftsanteile können berechtigt werden, Mitglieder in den Aufsichtsrat zu entsenden. Das Firmenbuchgericht hat bei beiden Gesellschaftstypen den Aufsichtsrat auf die für die Beschlussfassung notwendige Anzahl zu ergänzen, wenn nicht innerhalb von drei Monaten die Anzahl der erforderlichen Aufsichtsratsmitglieder bestellt wurde. Dies wird bei Vorliegen eines Antrags von Geschäftsführung bzw Vorstand, eines Aufsichtsrates oder Anteilseigners bzw beim gesetzlich obligatorischen Aufsichtsrat auch von Amts wegen durchgeführt.

3.2.2. Arbeitnehmervertreter

Arbeitnehmervertreter gibt es nur in Unternehmen, die über einen Betriebsrat verfügen und in denen dieser auch von seinem Entsenderecht Gebrauch macht.⁴⁶ Die Anzahl der zu entsendenden Arbeitnehmervertreter erfolgt nach der sogenannten Drittelparität bzw Drittelbeteiligung gemäß § 110 Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG). Diese besagt, dass für je zwei bestellte Kapitalvertreter ein Arbeitnehmervertreter zu entsenden ist, bzw bei einer ungeraden Zahl ein weiterer Arbeitnehmervertreter. Die Arbeitnehmervertreter haben zwar grundsätzlich dieselben Rechte und Pflichten wie die Kapitalvertreter, üben ihre Tätigkeit aber ehrenamtlich aus. Sie haben nur Anspruch auf Ersatz ihrer Barauslagen, nicht jedoch auf Vergütung. Weiters gilt das Entsenderecht für Betriebsräte nur für Ausschüsse, die nicht das Verhältnis zwischen Vorstandsmitgliedern und der Gesellschaft berühren.

⁴⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Gagawczuk et al., Aufsichtsrat (2011), S. 79f.

⁴⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Ginhör/Barnert, Aufsichtsrat (2005), S. 23f.

Arbeitnehmervertreter müssen dem Betriebsrat angehören. Angestellte und Vorstände von Gewerkschaften, sind auch wenn sie dem Betriebsrat angehören, von der Entsendung in den Aufsichtsrat ausgeschlossen.⁴⁷

3.2.3. Aufsichtsratsvorsitzender

Der Aufsichtsratsvorsitzende trägt besondere Aufgaben, Rechte und Pflichten, die auch mit einer persönlichen Verantwortlichkeit verbunden sind.⁴⁸ Die Wahl des Vorsitzenden erfolgt durch die Mitglieder des Aufsichtsrates. Die gesetzlichen Grundlagen sind neben § 92 AktG in verschiedenen Bestimmungen des AktG und GmbHG zu finden. Der Aufsichtsratsvorsitzende leitet das Kollegialorgan und nimmt somit eine Sonderstellung ein, er hat jedoch kein Weisungsrecht gegenüber den anderen Aufsichtsratsmitgliedern. Weiters vertritt der Vorsitzende in der Praxis meist das Aufsichtsgremium nach außen, was zu einer Kompetenzerweiterung führt.

3.3. Aufgaben des Aufsichtsrates

In diesem Themenbereich wird auf die Aufsichtsratsaufgaben eingegangen.

3.3.1. Rechte und Pflichten des Aufsichtsrates

Bei den Rechten und Pflichten des Aufsichtsrates ist zwischen denen des Gesamtaufichtsrates und denen der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder zu unterscheiden.⁴⁹

Dem Aufsichtsrat der AG als Kollegium obliegt die Bestellungs- und Abberufungskompetenz gegenüber dem Vorstand gemäß § 75 AktG.⁵⁰ Weiters obliegt ihm die Ernennung des Vorstandsvorsitzenden (§ 75 Abs 3) sowie die Kontrolle der Verhältnismäßigkeit der Vorstandsvergütung (§ 98 AktG). Der Aufsichtsrat übt sein Amt weisungsfrei und unabhängig gegenüber der Hauptversammlung aus. Gegenüber dem Vorstand hat der Aufsichtsrat kein Weisungsrecht. Für die Bestellung der Abschlussprüfer hat der Aufsichtsrat eine Vorschlagspflicht gegenüber der Hauptversammlung

⁴⁷ Vgl. Gagawczuk et. al., Aufsichtsrat (2011), S. 71.

⁴⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Saxinger/Helml, Aufsichtsratsvorsitz (2010), S. 721f und 733f.

⁴⁹ Vgl. Gagawczuk et. al., Aufsichtsrat (2011), S. 115.

⁵⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Ginthör/Barnert, Aufsichtsrat (2005), S. 11ff.

zu erfüllen. Weiters hat der Aufsichtsrat das Recht den Vorstand bei der Festlegung der Unternehmensstrategie zu beraten.⁵¹

Im Gegensatz zur AG kommt dem Aufsichtsrat der GmbH keine Kompetenz zur Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer zu.⁵² Durch die stärkere Stellung der Generalversammlung und ihre Weisungskompetenz gegenüber der Geschäftsführung hat der Aufsichtsrat meist geringeren Einfluss als bei der AG. Allerdings bestehen die gesetzlichen Voraussetzungen in § 30I Abs 4 iVm § 20 Abs 1 GmbHG, um dem Aufsichtsrat im Gesellschaftsvertrag oder per Gesellschafterbeschluss ein Weisungsrecht gegenüber den Geschäftsführern einzuräumen.

Grundsätzlich obliegt dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung die Befugnis das Unternehmen nach außen zu vertreten. In Ausnahmefällen, die in den §§ 97 AktG und 30 GmbHG aufgezählt sind, wie zB in Rechtsangelegenheiten mit dem Vorstand bzw der Geschäftsführung, obliegt dem Aufsichtsrat die Vertretungskompetenz.⁵³

Im AktG und GmbHG sind einige Befugnisse geregelt, die auch einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern, bzw zweien gemeinsam, zukommen. Dabei handelt es sich um Rechte, die die allgemeine Überwachungsfunktion des Aufsichtsrates betreffen.⁵⁴

3.3.2. Überwachungspflicht des Aufsichtsrates

Wichtigste Aufgabe des Aufsichtsrates ist, die Geschäftsleitung eines Unternehmens - Vorstand oder Geschäftsführer - zu überwachen.⁵⁵

Die Überwachungspflicht des Aufsichtsrates unterscheidet einerseits die Überwachung der fachlichen Tätigkeiten und andererseits der Führungsaufgaben der Geschäftsführung. Sie ist - je nach Intensität – in die

- ✧ begleitende Überwachung, wenn es um die allgemeine Kontrolle geht,
- ✧ unterstützende Überwachung, wenn es sich um Genehmigungsvorbehalte seitens des Aufsichtsrates handelt oder
- ✧ gestaltende Überwachung durch zustimmungspflichtige Geschäfte, zu gliedern.⁵⁶

⁵¹ Vgl. Ginhör/Barnert, Aufsichtsrat (2005), S. 11ff.

⁵² Vgl. hierzu und im Folgenden Ginhör/Barnert, Aufsichtsrat (2005), S. 17.

⁵³ Vgl. Ginhör/Barnert, Aufsichtsrat (2005), S. 11f.

⁵⁴ Vgl. Gagawczuk et. al., Aufsichtsrat (2011), S. 117.

⁵⁵ Vgl. Gagawczuk et. al., Aufsichtsrat (2011), S. 84.

⁵⁶ Vgl. Ginhör/Barnert, Aufsichtsrat (2005), S. 13.

Überwiegend handelt es sich um eine Überwachung im Nachhinein, aber auch Instrumente zur vorausschauenden Überwachung stehen dem Aufsichtsrat zur Verfügung.⁵⁷ Diese sind zum Einen die zustimmungspflichtigen Geschäfte und zum Anderen die Berichtspflichten des Vorstandes, wie die Vorlage von Quartalsberichten und Vorscheurechnungen. Inhaltlich hat der Aufsichtsrat zu prüfen, ob die Geschäftsleitung gemäß den gesetzlichen Regeln, der Satzung oder des Gesellschaftsvertrages und den Organbeschlüssen, handelt. Da es sich bei diesen Regelungen immer um einen Handlungsrahmen handelt, ergibt sich ein Ermessensspielraum für die Geschäftsführung. Die Bewertung und Einschätzung von Risiken ist entscheidend für die zielführende Überwachung, deswegen ist der Aufsichtsrat auf die Berichts- und Informationspflicht der Geschäftsführung angewiesen. Überwacht wird die Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit und Zweckmäßigkeit der Maßnahmen. Das Ausmaß der Kontrolle hängt maßgeblich von der wirtschaftlichen Lage, Größe und Komplexität, Branche und Risikoneigung des Unternehmens sowie der Zusammensetzung der Organe ab.

3.3.3. Zustimmungspflichtige Geschäfte

Bestimmte Geschäfte dürfen von Vorstand oder Geschäftsführung nur dann getätigt werden, wenn zuvor die Zustimmung des Aufsichtsrates gegeben wurde.⁵⁸ Die Überwachung durch den Aufsichtsrat erfolgt somit nicht nur im Nachhinein wie zB durch die Berichtspflichten, sondern hier auch im Vorhinein. Der Aufsichtsrat übernimmt eine große Verantwortung bei der Genehmigung von Geschäften.

Die zustimmungspflichtigen Geschäfte erleichtern dem Aufsichtsrat seine Rolle als Überwachungsorgan.⁵⁹ Durch die Zustimmungsvorbehalte kann der Aufsichtsrat bereits im Vorfeld im Entscheidungsprozess mitwirken. Bei den in § 95 Abs 5 AktG und § 30j Abs 5 GmbHG aufgezählten Geschäften, handelt es sich nicht um eine taxative Aufzählung, sondern ein Mindestanforderung.

Ein gewisser Gestaltungsspielraum ergibt sich daraus, dass für einzelne Geschäfte wie zB dem Tätigen von Investitionen oder der Aufnahme oder Gewährung von Darlehen Betragsgrenzen in der Satzung oder durch Aufsichtsratsbeschluss definiert werden müssen, sodass der Vorstand Routinegeschäfte ohne zusätzlichen administ-

⁵⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Gagawczuk et. al., Aufsichtsrat (2011), S. 84f.

⁵⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Gagawczuk et. al., Aufsichtsrat (2011), S. 94.

⁵⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Jordis, Zustimmungspflichtige Geschäfte (2010), S. 243.

rativen Aufwand oder Zeitverzögerungen abschließen kann.⁶⁰ Durch die Zustimmungspflicht wird Interessenkonflikten einzelner Aufsichtsratsmitglieder vorgebeugt, wie zB bei der entgeltlichen Beratungstätigkeit eines Aufsichtsratsmitgliedes für die Gesellschaft oder bei der Bestellung eines Abschlussprüfers in den Aufsichtsrat, innerhalb von zwei Jahren nach Unterzeichnen des Bestätigungsvermerks (Cooling Off-Periode).

⁶⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Gagawczuk et. al., Aufsichtsrat (2011), S. 94ff.

Bei Entscheidungen unter großem Zeitdruck ist eine Variante, einen Umlaufbeschluss herbeizuführen.⁶¹ Sollten die Interessen des Unternehmens eine sofortige Entscheidung verlangen und die Befassung des Aufsichtsrates nur mit einem Schaden für das Unternehmen möglich erscheinen, ist auch eine nachträgliche Einholung der Zustimmung erlaubt. Wenn der Vorstand bzw Geschäftsführer zustimmungspflichtige Geschäfte ohne Genehmigung des Aufsichtsrates durchführt, sind die Geschäfte im Außenverhältnis gültig und beschränken nicht die Vertretungsmacht des Geschäftsführers. Der Aufsichtsrat hat nicht die Befugnis den Vorstand zur Unterlassung einer Handlung zu zwingen. Der Vorstand begeht jedoch eine massive Pflichtverletzung und kann gegenüber dem Unternehmen schadenersatzpflichtig werden. Der Aufsichtsrat der GmbH kann den Geschäftsführer ebenso nicht zur Unterlassung eines Geschäftes zwingen. Er kann aber zum Wohle der Gesellschaft eine Generalversammlung einberufen, diese wiederum hat das Weisungsrecht gegenüber dem Geschäftsführer.

3.3.4. Strategische Einflussnahme des Aufsichtsrates

Im Bereich des strategischen Managements hat sich die Rolle des Aufsichtsrates in den letzten Jahren stark verändert.⁶² Während der Aufsichtsrat früher die Entscheidungen des Vorstandes nach den strategischen Gesichtspunkten im Nachhinein überwachte, hat er heute eine Mitsprache- und Beratungsfunktion bei strategischen Fragen inne. Dadurch entwickelt sich der Aufsichtsrat zum Sparringpartner der Unternehmensleitung und trägt zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei. Deswegen ist gerade die fachliche Qualifikation (vgl. Kapitel 3.5.1.) bzw die Unternehmens- und Branchenkenntnis ein entscheidendes Kriterium für die Eignung als Aufsichtsrat.

Die rechtliche Grundlage bildet § 95 Abs 1 AktG, welche beinhaltet dass der Aufsichtsrat die Geschäftsführung zu überwachen hat.⁶³ Weitere Regelungen sind im ÖCGK zu finden. So besagt die L-Regel 32 ÖGCK, dass der Aufsichtsrat den Vorstand überwacht und diesen bei der Leitung des Unternehmens, insbesondere bei Entscheidungen grundlegender Bedeutung unterstützt. Weiters besagt, die L-Regel 9 unter anderem, dass der Vorstand den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfas-

⁶¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Gagawczuk et. al., Aufsichtsrat (2011), S. 98f.

⁶² Vgl. hierzu und im Folgenden Hoffmann, Strategisches Management (2010), S. 283f.

⁶³ Vgl. hierzu und im Folgenden Hoffmann, Strategisches Management (2010), S. 302f.

send über alle relevanten Fragen der Geschäftsentwicklung informiert. In der L-Regel 11 ÖCGK ist formuliert, dass der Vorstand die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat abstimmt und mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung erörtert. Laut der C-Regel 37 ÖCGK hält der Aufsichtsratsvorsitzende mit dem Vorstandsvorsitzenden regelmäßig Kontakt und diskutiert mit ihm Strategie, Geschäftsentwicklung und Risikomanagement des Unternehmens.⁶⁴

Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass das Unternehmensumfeld an Komplexität gewinnt.⁶⁵ Rationale Entscheidungen müssen auf Basis unvollständiger oder zu umfangreicher Informationen gefällt werden. Hier haben heterogene Gruppen mit ihren unterschiedlichen Blickpunkten und Erfahrungen einen Vorteil. Die Unternehmensstrategie in komplexen Systemen erfordert neben der Einhaltung des Basiskurses ständiges Navigieren. Um in ungewissen Situationen Chancen und Risiken mit Bedachtsamkeit abzuwägen ist Intuition eine wesentliche Kompetenz von Führungspersönlichkeiten. Allerdings ist für die Reduktion der Komplexität auch eine Unternehmenskultur des Vertrauens notwendig.

3.4. Aufsichtsratsausschüsse

Die Betrachtung des Aufsichtsrates über einen längeren Zeitraum zeigt einen Wandel vom reinen Kontrollorgan zum Mitunternehmer, was eine Ausweitung der Aufgaben mit sich bringt.⁶⁶ Die Bildung von Ausschüssen soll ermöglichen, dass bestimmte Themen in einer kleinen Arbeitsgruppe detailliert erörtert werden, wodurch eine effizientere und zeitnahe Bearbeitung erfolgen soll. Die C-Regel 39 des ÖCGK stellt neben der Effizienzsteigerung auch auf eine gezielte Bündelung von Fachkenntnissen einzelner Aufsichtsratsmitglieder ab. Ferner können Ausschüsse zur Wahrung der Vertraulichkeit oder Verhinderung von Interessenkonflikten eingesetzt werden.

3.4.1. Prüfungsausschuss

Kapitalmarktorientierte Gesellschaften und sehr große Aktiengesellschaften haben gemäß § 92 Abs 4a AktG iVm § 271a Abs 1 und § 221 Abs 3 UGB zwingend einen Prüfungsausschuss einzurichten.⁶⁷ Bei den kapitalmarktorientierten Gesellschaften handelt es sich um Aktiengesellschaften, die Aktien oder andere Wertpapiere ausge-

⁶⁴ Vgl. Hoffmann, Strategisches Management (2010), S. 302f.

⁶⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Schließmann, Komplexes System (2011), S. 38f.

⁶⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Schimka, Aufsichtsratsausschüsse (2010), S. 770.

⁶⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Schimka, Aufsichtsratsausschüsse (2010), S. 810f.

ben und an einem geregelten Markt wie einer Börse oder einem anerkannten Wertpapiermarkt zum Handel zugelassen sind. Gemäß der L-Regel 40 des ÖCGK haben börsennotierte Gesellschaften einen Prüfungsausschuss zu bilden.

Der Prüfungsausschuss muss aus mindestens zwei Personen bestehen, wobei es im Bankwesengesetz (BWG) und Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) Sonderregelungen gibt, wonach die Mindestanzahl drei Personen beträgt.⁶⁸ Ein Mitglied des Prüfungsausschusses muss ein Finanzexperte sein und über die besonderen fachlichen Qualifikationen und praktischen Erfahrungen im Finanz- und Rechnungswesen verfügen, um die Prüfung des Jahresabschlusses auf seine Zweckmäßigkeit garantieren zu können. Außer Wirtschaftsprüfern sind auch Personen, die in vergleichbaren Unternehmen für die Rechnungslegung verantwortlich waren, als Finanzexperten denkbar. Ausschlussgründe für Finanzexperten sind die Tätigkeit als Vorstandsmitglied, leitender Angestellter oder Abschlussprüfer der Gesellschaft oder die Unterzeichnung des Bestätigungsvermerks innerhalb der letzten drei Jahre bzw andere Gründe der Befangenheit. Auch die anderen Mitglieder des Prüfungsausschusses müssen über ein gesteigertes Wissen in Bilanzierung und Rechnungswesen verfügen. In regelmäßigen Schulungen sollten die Mitglieder des Prüfungsausschusses über die Besonderheiten der Gesellschaft bezüglich des Finanz- und Rechnungswesens informiert werden.⁶⁹ Es sind mindestens zwei Sitzungen pro Jahr abzuhalten, wobei der Abschlussprüfer bei den Sitzungen, die die Vorbereitung, Feststellung und Prüfung des Jahresabschlusses zum Ziel haben, zu Rate zu ziehen ist. Auch die Einladung des zuständigen Vorstandsmitglieds für Finanz- und Rechnungswesen wird hilfreich sein, bzw bei Bedarf sogar die Beiziehung eines externen Sachverständigen. Eine zentrale Aufgabe des Prüfungsausschusses umfasst die Überwachung der Rechnungslegung, wobei es hier vielmehr um eine Prozesskontrolle geht, als die Überwachung im Detail. Weiters muss die Wirksamkeit des internen Kontroll-, Revisions- und Risikomanagementsystems kontrolliert werden, die auch die Einhaltung der Compliance-Anforderungen, die Sicherung der betrieblichen Abläufe sowie die Einhaltung der strategischen Ziele umfasst. Weitere Aufgaben sind die Überwachung der Abschlussprüfung, die Prüfung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und die Prüfung des Jahresabschlusses sowie die Vorbereitung seiner Feststellung. Der Vorschlag für die Gewinnverteilung, der Lagebericht und ggf der Corporate Gover-

⁶⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Schimka, Aufsichtsratsausschüsse (2010), S. 812f.

⁶⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Schimka, Aufsichtsratsausschüsse (2010), S. 813ff.

nance Bericht sind zu prüfen sowie an den Aufsichtsrat Bericht über die Prüfungsergebnisse zu erstatten. Auch die Vorbereitung eines Vorschlages des Aufsichtsrats für die Wahl des Abschlussprüfers obliegt dem Prüfungsausschuss, wobei der konkrete Wahlvorschlag eine Angelegenheit des gesamten Gremiums darstellt.⁷⁰

Um eine Intensivierung der Kommunikation zwischen Abschlussprüfern und Prüfungsausschuss zu erzielen, wurde in die aktuelle Fassung des ÖCGK unter der C-Regel 81a aufgenommen, dass der Abschlussprüfer zusätzlich zu den im Gesetz vorgegebenen Prüfungsausschusssitzungen zu einer weiteren Sitzung einzuladen ist. Es sollte dabei die Möglichkeit des Austausches zwischen Prüfungsausschuss und Abschlussprüfer ohne Beisein des Vorstandes gegeben sein.⁷¹

3.4.2. Personalausschuss

Im Personalausschuss werden die Personalbefugnisse des Gesamtaufichtsrates vorbereitet.⁷² Dazu gehört beispielsweise die Pflicht der Nachfolgeplanung, die eine der wichtigsten Aufgaben des Aufsichtsrates darstellt. Vom Personalausschuss werden Vorschläge für die Neubesetzung von Vorstandsmandaten eingebracht. Sofern die Erteilung von Prokura oder Handlungsbevollmächtigten aufsichtsratspflichtig ist, sollte auch dies im Personalausschuss beschlossen werden. Weiters sollte der Personalausschuss der Hauptversammlung Vorschläge zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern unterbreiten dürfen.

3.4.3. Nominierungs- und Vergütungsausschuss

Die Aufgaben des Nominierungs- und des Vergütungsausschusses sind in der Praxis meist im Personalausschuss vereint.⁷³ Ein Nominierungsausschuss ist laut C-Regel 41 des ÖCGK zu bilden, um Vorschläge für frei werdende Mandate im Vorstand bzw die Nachfolgeplanung vorzubereiten. Bei einer Gesamtgröße des Aufsichtsrates von maximal sechs Mitgliedern kann diese Tätigkeit auch vom Gesamtaufichtsrat ausgeübt werden. Weiters sollte dem Nominierungsausschuss die Befugnis zukommen, Vorschläge für frei werdende Aufsichtsratsmandate an die Hauptversammlung gemäß C-Regel 42 des ÖCGK zu unterbreiten, wobei die Beschlussfassung über den Wahlvorschlag eine plenumsfeste Angelegenheit des Gesamtaufichtsrates darstellt.

⁷⁰ Vgl. Schimka, Aufsichtsratsausschüsse (2010), S. 813ff.

⁷¹ Vgl. BMF, Anpassung des ÖCGK (2012).

⁷² Vgl. Schimka, Aufsichtsratsausschüsse (2010), S. 806f.

⁷³ Vgl. hierzu und im Folgenden Schimka, Aufsichtsratsausschüsse (2010), S. 807ff.

Weiters ist gemäß C-Regel 43 ÖCGK ein Vergütungsausschuss einzurichten, dessen Vorsitz der Aufsichtsratsvorsitzende übernimmt. Auch hier kann bei einem Aufsichtsrat von maximal sechs Mitgliedern der Gesamtaufichtsrat die Aufgabe übernehmen. Die Tätigkeiten des Vergütungsausschusses umfassen die inhaltliche Ausgestaltung der Vorstandsverträge, die Umsetzung der in den C-Regeln 27, 27a und 28 ÖCGK enthaltenen Vergütungsvorschriften und regelmäßige Prüfung der Vergütung der Vorstandsmitglieder.⁷⁴

3.4.4. Der Compliance-Ausschuss

Die vom Aufsichtsrat zu überwachenden Vorstandsaufgaben umfassen die Prüfung, ob die Compliance-Pflichten eingehalten werden.⁷⁵ Neben der Möglichkeit ein einzelnes Aufsichtsratsmitglied als Compliance-Beauftragten zu ernennen, kann der Aufsichtsrat auch einen eigenen Ausschuss zur Überwachung der Compliance-Maßnahmen des Vorstandes bilden. Häufig wird der Prüfungsausschuss mit dieser Aufgabe betraut, da die Compliance einen Teil des Risikomanagements darstellt.

3.4.5. Strategieausschuss

In einem Strategieausschuss befassen sich einige ausgewählte Aufsichtsratsmitglieder verstärkt mit strategischen Fragestellungen im Vorfeld von Entscheidungen.⁷⁶ Dies trägt der Entwicklung und Forderung des verstärkten Engagements des Aufsichtsrates in strategischen Fragen Rechnung. Die Sinnhaftigkeit dieses Ausschusses hängt von der Größe des Aufsichtsratsgremiums und der Marktdynamik des Unternehmens ab. In früheren Fassungen des ÖCGK wurde ein Strategieausschuss empfohlen, diese Empfehlung ist in der derzeitigen Fassung nicht mehr enthalten. Der Nutzen dieses Gremiums sollte deswegen allerdings nicht in Frage gestellt werden. Die wichtigsten Aufgaben des Strategieausschusses umfassen zum Einen die Funktion als Strategischer Auditor, welche eine inhaltliche Prüfung der Management-Entscheidungen und Strategiepläne sowie die Überwachung der Strategieumsetzung beinhaltet. Zum Anderen soll der Aufsichtsrat die Funktion eines strategischen Beraters übernehmen, der das relevante Unternehmens- und Marktumfeld beobachtet und beurteilt sowie Beschlüsse des Aufsichtsratsplenums zur Ausrichtung und Umsetzung der Unternehmensstrategie vorbereitet (siehe Punkt 3.3.4.).

⁷⁴ Vgl. Schimka, Aufsichtsratsausschüsse (2010), S. 807ff.

⁷⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Schimka, Aufsichtsratsausschüsse (2010), S. 806.

⁷⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Hoffmann, Strategisches Management (2010), S. 307.

3.4.6. Weitere Ausschüsse

Abhängig von der Art des Unternehmens können weitere Ausschüsse gebildet werden, die dauerhaft oder temporär eingesetzt werden können.⁷⁷ Beispiele sind der Präsidialausschuss zur Unterstützung des Aufsichtsratsvorsitzenden, der Investitionsausschuss zur Entscheidung über zustimmungspflichtige Investitionen, der Kreditausschuss in Banken, der Anlageausschuss für Beratung und Kontrolle der Anlagestrategie oder der Sozialausschuss, der sich mit Fragen der Arbeitsbedingungen und Sozialeinrichtungen beschäftigt. Kurzfristig einzusetzende Ausschüsse sind beispielsweise Übernahme-, Fusions- oder Kooperationsausschüsse.

3.5. Kriterien für die Ausübung des Aufsichtsratsmandates

Zu den zwingenden Voraussetzungen für eine Bestellung in den Aufsichtsrat gehört, dass es sich um eine natürliche Person handelt, die rechtsfähig und voll handlungsfähig ist.⁷⁸ Die volle Handlungsfähigkeit muss während der gesamten Amtsperiode gegeben sein. Ist sie kurzzeitig zB durch Trunkenheit nicht gegeben, sind Stimmabgaben für diesen Zeitraum ungültig, aber die Stellung des Aufsichtsratsmitgliedes bleibt aufrecht.

3.5.1. Qualifikation und Diversität

Die Rechtsnormen verlangen Mindestanforderungen in Form eines sogenannten "Common body of knowledge" für die Qualifikation von Aufsichtsräten.⁷⁹ Die einzelnen Mitglieder müssen in der Lage sein, schwierige wirtschaftliche und rechtliche Zusammenhänge zu erfassen. Ein Basiswissen über die rechtlichen Rahmenbedingungen und die betriebswirtschaftlichen Grundlagen zur Unternehmenssteuerung und -überwachung ist demnach jedenfalls gefordert. Jedes Mitglied des Aufsichtsrates muss zumindest die wesentlichen Angaben einer Bilanz sowie die Berichte des Vorstandes interpretieren und kritisch hinterfragen können. Finanzexperten oder Mitglieder des Prüfungsausschusses müssen hier über weitere Fachkenntnisse verfügen. Weiters müssen die über unternehmerische Erfahrung verfügen, sei es durch eine eigene unternehmerische Tätigkeit oder durch eine beratende oder verwaltende Tätigkeit bzw der Beschäftigung in einem Unternehmen. Grundsätzlich ist für das Anforderungsprofil eines Aufsichtsrates das Unternehmen mit seiner Größe, Position, Komplexität und dem konkreten Geschäftsfeld der jeweilige Maßstab.

⁷⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Schimka, Aufsichtsratsausschüsse (2010), S. 810, 817.

⁷⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Kalss/Schimka, Qualitätsanforderungen (2010), S. 67f.

⁷⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Kalss/Schimka, Qualitätsanforderungen (2010), S. 66, 80f und 86f.

Die grundlegende Intention dafür, den Aufsichtsrat als Kollegialorgan zu installieren, liegt darin eine möglichst breite, sachliche und qualifizierte Meinungsbildung für komplexe Sachverhalte zu gewährleisten.⁸⁰ Dies sollte durch die Zusammensetzung aus verschiedenen Experten mit unterschiedlichem Fachwissen und spezifischen Kenntnissen erfolgen. Die Teamfähigkeit der Einzelnen stellt eine wichtige Anforderung dar, da jeder seine Rolle für die wirksame Erfüllung der Aufgaben wahrzunehmen hat. Für die Klärung der Rollen, können Klausuren erforderlich sein. Schlussendlich liegt es in der Beurteilung der Bestellbefugten, ob eine Person das Gremium fachlich bereichern kann und in das Team passt.

Bei der Besetzung eines Aufsichtsratsmandates sollte zudem darauf Bedacht genommen werden, dass Fachkompetenz durch Sinnkompetenz ergänzt wird.⁸¹ Das bedeutet, dass neben den Spezialisten im Fachbereich des Unternehmens auch Generalisten im Gremium vertreten sein sollten. Damit die richtigen Fragen aufgeworfen werden, ist es wichtig, dass die jeweiligen Personen aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen kommen und verschiedene Qualifikationen mitbringen. In der Praxis ist es ratsam, wenn vor der Bestellung des Aufsichtsrates überlegt wird, welche unterschiedlichen Fähigkeiten von den einzelnen Personen gewünscht werden und auf diese Weise ein Kriterienkatalog erstellt wird. Erst danach sollte an konkrete Personen, die diese Anforderungen erfüllen, gedacht werden. Zu diesen Kriterien zählen beispielsweise Kenntnisse anderer Technologien und Märkte, das Potenzial zur Erweiterung des Beziehungsnetzwerkes, Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie und -kultur, besondere Finanz- und Bilanzkenntnisse sowie die Kontrolle der Geschäftsführung. Professionelle Personalberater können Hilfestellung bei der Suche nach geeigneten Persönlichkeiten bieten.

3.5.2. Engagement und Zeit

Neben den Anforderungen, die die fachliche Qualifikation von Aufsichtsratsmitgliedern betreffen, sollten auch andere Entscheidungskriterien Einfluss nehmen.⁸² Insbesondere ist es wichtig, dass die jeweilige Person die nötige Zeit aufwenden kann, um den vielfältigen Tätigkeiten im Kontrollgremium in geeigneter Form nachzugehen. Echtes Engagement eines Aufsichtsratsmitgliedes umfasst die Beteiligung in Ausschüssen oder Projekten, die Nachverfolgung und Analyse der Berichterstattung des

⁸⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Kalss/Schimka, Qualitätsanforderungen (2010), S. 72f und 86f.

⁸¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Abshagen, Aufsichtsrat und Beirat (2004), S. 137f.

⁸² Vgl. hierzu und im Folgenden Kalss/Schimka, Qualitätsanforderungen (2010), S. 86.

Unternehmens und seines Marktumfeldes sowie Fortbildungsmaßnahmen in unternehmensspezifischen und rechtlichen Belangen. Diese Aufgaben spielen neben der aktiven Teilnahme an den Aufsichtsratssitzungen inklusive der erforderlichen Vor- und Nachbereitungszeit eine wichtige Rolle im zu berücksichtigenden Zeitbudget. Weiters ist die Herstellung eines Klima gegenseitigen Vertrauens zwischen Aufsichtsrat, Vorstand und Aktionären sehr wichtig. Dennoch muss die notwendige Distanz gewahrt und Mut aufgebracht werden, Dinge kritisch zu hinterfragen, weitere Informationen zu verlangen und gegebenenfalls Widerstand zu leisten. Schlussendlich sollten für das Unternehmen konstruktive Lösungen gesucht werden.⁸³

3.5.3. Unabhängigkeit

Einer der Gründe für die mangelnde Überwachung von Unternehmen ist die fehlende Unabhängigkeit der Mitglieder des Aufsichtsrates.⁸⁴ Beispiele sind Vorstandsvorsitzende, die in den Aufsichtsrat desselben Unternehmens wechseln, die Besetzung des Aufsichtsrates durch dem Unternehmen oder den Gesellschaftern wohlgesonnene Personen oder monetäre Interessen wie private Beratungstätigkeiten durch Aufsichtsräte. Im angloamerikanischen Raum spielt dieses Thema schon seit längerer Zeit eine Rolle, da durch das monistische Board-System, die Trennung in Unternehmensführung und -kontrolle nicht besteht. In diesem Zusammenhang ist der Sarbanes-Oxley Act 2002 zu erwähnen, der aufgrund vieler Unternehmenskrisen entwickelt wurde und die Unabhängigkeit der non-executive directors regelt.

3.6. Interessenkonflikte bei der Organausübung

Der Gesetzgeber hat die Funktion des Aufsichtsratsmitgliedes bewusst als Nebenamt gestaltet und das Gremium als Kollegialorgan organisiert, um Ideen aus den Interessensgegensätzen der einzelnen Personen zu generieren.⁸⁵ Das erklärt, dass Interessenkonflikte organkonzeptionsimmanent sind. Diese Konflikte werden vom Gesetzgeber nicht von vorneherein ausgeschlossen oder als negativ gesehen, vielmehr geht es ihm um eine angemessene und korrekte Bewältigung. Die Aufsichtsratsmitglieder sind durch die organschaftliche Treuepflicht zur Wahrung der Unternehmensinteressen verpflichtet. Wenn unterschiedliche Interessen auf sie einwirken, haben sie den Interessen des Unternehmens, in dessen Aufsichtsrat sie sich befinden, den eigenen oder Interessen Dritter voranzustellen. Das Unternehmensinteres-

⁸³ Vgl. Kalss/Schimka, Qualitätsanforderungen (2010), S. 86.

⁸⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Oberhofer, Unabhängigkeit (2008), S. 15f.

⁸⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Frotz/Schörghofer, Interessenkonflikte (2010), S. 669ff.

se ist jedoch ein Begriff, der immer wieder neu beurteilt und definiert werden muss. Von Gesetzes wegen sind einzelne Unvereinbarkeiten definiert, es ist jedoch ebenso möglich Inkompatibilitätsregelungen in der Satzung der AG oder dem Gesellschaftsvertrag der GmbH zu formulieren. Ein Beispiel dafür ist das Wettbewerbsverbot, dem von Gesetzes wegen nur der Vorstand bzw Geschäftsführer, nicht aber der Aufsichtsrat unterliegt. In der Geschäftsordnung des Aufsichtsrates kann ein Prozedere für den Umgang mit einem Interessenkonflikt festgelegt werden.⁸⁶

3.6.1. Inkompatibilitätsbestimmungen

Die gesetzlich definierten Unvereinbarkeitsregeln umfassen § 86 AktG und § 30a GmbHG iVm § 228 UGB.⁸⁷ Demnach darf eine Person nicht als Aufsichtsrat bestellt werden, wenn sie bereits in zehn Aufsichtsräten von Kapitalgesellschaften (bzw 8 börsennotierten Gesellschaften) vertreten ist, wobei die Position des Vorsitzenden doppelt zählt. Weiters darf sie nicht gesetzlicher Vertreter einer Tochtergesellschaft oder einer anderen Kapitalgesellschaft sein, deren Aufsichtsrat ein Mitglied des Vorstandes der Gesellschaft ist, außer die Gesellschaften sind konzernmäßig verbunden oder beteiligt. Weiters regelt § 90 AktG bzw § 30e GmbHG, dass Mitglieder des Aufsichtsrates nicht gleichzeitig Vorstandsmitglied bzw Geschäftsführer oder deren dauernde Vertreter im jeweiligen Unternehmen oder einer Tochtergesellschaft sein dürfen. Weiters dürfen sie nicht als Angestellte die Geschäfte führen, wobei Arbeitnehmervertreter von dieser Regelung ausgenommen sind. Weitere Unvereinbarkeitsregeln sind in Sondergesetzen geregelt.

3.6.2. Bestimmungen des Österreichischen Corporate Governance Kodex

Weitere Bestimmungen enthält der ÖCGK.⁸⁸ Die C-Regel 45 enthält, dass Mitglieder des Aufsichtsrates keine Organfunktionen in anderen Gesellschaften, die zum Unternehmen in Wettbewerb stehen, wahrnehmen dürfen. Diese Regelung ist besonders wichtig, da Doppelmandate in konkurrierenden Unternehmen häufig dazu führen, dass das betreffende Aufsichtsratsmitglied den widerstreitenden Interessen der beiden Unternehmen ausgesetzt ist. Weiters besagt die C-Regel 53, dass die Mehrheit der von der Hauptversammlung gewählten oder den Aktionären gemäß der Satzung gesandten Aufsichtsratsmitgliedern unabhängig vom Unternehmen und dessen Vorstand zu sein hat. Diese Unabhängigkeit ist dann gegeben, wenn die Person in kei-

⁸⁶ Vgl. Frotz/Schörghofer, Interessenkonflikte (2010), S. 669ff.

⁸⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Frotz/Schörghofer, Interessenkonflikte (2010), S. 673.

⁸⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Frotz/Schörghofer, Interessenkonflikte (2010), S. 673ff.

ner persönlichen oder geschäftlichen Beziehung zu Unternehmen oder Vorstand steht, die einen materiellen Interessenkonflikt erzeugen und dadurch das Verhalten beeinflussen kann. Die C-Regel 55 ordnet einen zweijährigen Frist an, wenn der Vorsitzende des Vorstandes nach Beendigung seiner Tätigkeit in den Vorsitz des Aufsichtsrates wechseln möchte. Die C-Regel 57 beinhaltet, dass Aufsichtsratsmitglieder, die einem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft angehören, nicht mehr als insgesamt vier Aufsichtsratsmandate in konzernexternen Aktiengesellschaften annehmen dürfen, wobei auch hier Vorsitze doppelt zählen.⁸⁹

3.6.3. Offenlegungspflicht von Konflikten

Bei der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern müssen die vorgeschlagenen Personen gemäß § 87 Abs 2 AktG, bzw L-Regel 44 des ÖCGK und § 30b Abs 1a GmbHG ihre fachliche Qualifikation, Funktionen und alles, das auf eine Befangenheit deuten könnte, offenlegen.⁹⁰ Aus der organschaftlichen Treuepflicht ergibt sich die Verpflichtung bestehende Interessenkonflikte dem Aufsichtsratsvorsitzenden bzw seinem Stellvertreter offenzulegen. Wenn permanente, unüberbrückbare Interessenkonflikte bestehen, hat das potentielle Aufsichtsratsmitglied die Bestellung abzulehnen. Laut C-Regel 46 des ÖCGK haben Mitglieder des Aufsichtsrates auftretende Interessenkonflikte unverzüglich zu melden. Betrifft der Interessenkonflikt den Vorsitzenden, so hat dieser ihn seinem Stellvertreter zu melden.

3.6.4. Verschwiegenheitspflicht

In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass Kapital- und Arbeitnehmervertreter an eine Verschwiegenheitspflicht gebunden sind.⁹¹ Diese verbietet einem Aufsichtsratsmitglied vertrauliche Informationen, die es im Rahmen seiner Aufsichtsrats Tätigkeit erhalten hat, an Dritte weiterzugeben.

3.6.5. Beratungsverträge und sonstige Organgeschäfte

Der Abschluss von Verträgen mit Aufsichtsratsmitgliedern, die sich dadurch außerhalb ihrer Tätigkeit im Aufsichtsrat gegen ein nicht nur geringfügiges Entgelt verpflichten, bedarf der Zustimmung des gesamten Aufsichtsrates gemäß § 95 Abs 5 Z 12 AktG bzw L-Regel 48 des ÖCGK und § 30j Abs 5 Z 10 GmbHG.⁹² Diese Regelung umfasst auch Verträge mit Gesellschaften, an denen ein Mitglied des Aufsichts-

⁸⁹ Vgl. Frotz/Schörghofer, Interessenkonflikte (2010), S. 673ff.

⁹⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Frotz/Schörghofer, Interessenkonflikte (2010), S. 677.

⁹¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Frotz/Schörghofer, Interessenkonflikte (2010), S. 678.

⁹² Vgl. hierzu und im Folgenden Frotz/Schörghofer, Interessenkonflikte (2010), S. 672 und 677f.

rates ein erhebliches wirtschaftliches Interesse hat. Im ÖCGK sieht die C-Regel 49 die Veröffentlichung von Gegenstand und Entgelt der gemäß L-Regel 48 genehmigungspflichtiger Verträge im Corporate Governance Bericht.

Diese Genehmigungspflicht stellt einen wichtigen Teil der Bewältigung von Interessenkonflikten von Organmitgliedern eines Unternehmens dar.⁹³ Diese Geschäfte sind nicht grundsätzlich verboten, sondern müssen sorgfältig dokumentiert und im Sinne des Unternehmens abgewogen werden, um Interessenkonflikte offen zu legen. Damit sollen verdeckte Zuwendungen verhindert und die ordnungsgemäße Willensbildung des Gremiums gewahrt werden.

3.6.6. Stimmverbot, freiwillige Stimmenthaltung und Teilnahmeverbot

Mithilfe des Grundsatzes der vorrangigen Unternehmensinteressen lassen sich viele Interessenkonflikte adäquat beseitigen.⁹⁴ Schwieriger wird es, wenn es sich nicht um gegensätzliche Interessen eines Aufsichtsratsmitgliedes, sondern um echte Pflichtenkollisionen handelt. Dies kann bei Aufsichtsräten mit mehreren Mandaten bzw. unterschiedlichen Funktionen eintreten, in Situationen in denen die Erfüllung einer Rechtspflicht in einem Bereich zu einer Pflichtverletzung in einem anderen Bereich führen würde. Die Pflichtverletzung würde das Aufsichtsratsmitglied schadenersatzpflichtig machen und es liegt ein nicht lösbarer Interessenkonflikt vor. Gesetzlich ist kein ausdrückliches Stimmverbot für Aufsichtsräte der AG oder GmbH festgelegt. Allerdings kann ein Stimmverbot durch die analoge Anwendung des § 125 AktG bzw. § 39 Abs 4 GmbHG begründet werden. In diesen Bestimmungen geht es darum, dass niemand für sich oder jemand anderen das Stimmrecht ausüben kann, wenn zu beschließen ist, ob dieser zu entlasten oder zu befreien ist oder ein Anspruch gegen ihn geltend gemacht werden soll. An das Stimmverbot müssen sich Aufsichtsratsmitglieder jedenfalls halten, wenn über Organgeschäfte abgestimmt oder die Begründung oder Beendigung eines Rechtsstreits zwischen demjenigen Aufsichtsratsmitglied und der Gesellschaft beschlossen wird. Auch eine freiwillige Stimmenthaltung kann, wenn kein Stimmverbot besteht, in Erwägung gezogen werden. Hier sei die L-Regel 59 des ÖCGK erwähnt, die vorgibt, dass sich sowohl Kapital- als auch Arbeitnehmersvertreter bei persönlichen Interessenkonflikten ihrer Stimme zu enthalten haben. Da § 125 AktG bzw. § 39 Abs 4 GmbHG kein Teilnahmeverbot an der entsprechenden Gesellschafterversammlung vorsehen und durch den Grundsatz der ver-

⁹³ Vgl. hierzu und im Folgenden Kalss, Beraterverträge (2010), S. 282.

⁹⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Frotz/Schörghofer, Interessenkonflikte (2010), S. 678ff.

trauensvollen Zusammenarbeit im Aufsichtsrat alle Pro- und Kontraargumente offen und vorbehaltlos dargelegt werden sollten, muss das jeweilige Aufsichtsratsmitglied nicht von der Beratung des Beschlussgegenstandes ausgeschlossen werden. Dies gilt ebenso, wenn es um die Geltendmachung von Ansprüchen gegen das jeweilige Aufsichtsratsmitglied oder einem Vertragsabschluss mit diesem geht. Die mögliche Beeinträchtigung durch die Anwesenheit der jeweiligen Person ist für ein Teilnahmeverbot nicht ausreichend. Eine Beeinträchtigung würde entstehen, wenn wichtige Belange der Gesellschaft beispielsweise aufgrund einer missbräuchliche Verwendung vertraulicher Informationen durch das Aufsichtsratsmitglied, gefährdet werden könnten. Dies hat im Zweifel das Gremium als Gesamtorgan zu entscheiden. Allerdings hätte selbst in diesem Fall das Aufsichtsratsmitglied das Recht, seine Meinung zu diesem Tagesordnungspunkt vor der Beschlussfassung kundzutun. Bei einem Stimm- oder Teilnahmeverbot und konkreter Missbrauchsgefahr, kann auch eine Informationsbeschränkung für die Person entschieden werden. Bei Langzeitprojekten, können einzelne Angelegenheiten in Ausschüsse verlagert werden, denen das interessenverfangene Aufsichtsratsmitglied nicht angehört.⁹⁵

3.6.7. Amtsniederlegung und Abberufung

Wenn ein dauerhafter, nicht lösbarer Interessenkonflikt vorliegt, ist das Aufsichtsratsmitglied zur Niederlegung des Amtes verpflichtet.⁹⁶ Die anderen Aufsichtsratsmitglieder haben die Aufgabe die Person darauf aufmerksam zu machen und bei Nichtbefolgung die Abberufung aus wichtigem Grund herbeizuführen.

3.6.8. Bewältigung von Interessenkonflikten und Rechtsfolgen

Zur Bewältigung von Interessenkonflikten können verschiedene Instrumente herangezogen werden.⁹⁷ Primär ist zu berücksichtigen, dass das Unternehmenswohl immer im Vordergrund steht. Welches Instrument heranzuziehen ist, muss im Einzelfall abgeschätzt werden. Erfolgt keine angemessene Reaktion auf den Interessenkonflikt, kann dies zur Abberufung des Aufsichtsratsmitgliedes und Schadenersatzansprüche seitens des Unternehmens führen. Gegen Beschlüsse, die unter Mitwirkung eines ausgeschlossenes Mitgliedes zustande gekommen sind, kann vorgegangen werden.

⁹⁵ Vgl. Frotz/Schörghofer, Interessenkonflikte (2010), S. 678ff.

⁹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Frotz/Schörghofer, Interessenkonflikte (2010), S. 683f.

⁹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Frotz/Schörghofer, Interessenkonflikte (2010), S. 684f.

3.7. Vergütung

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist in § 98 Abs 1 AktG geregelt.⁹⁸ Es handelt sich dabei um das Entgelt, das die jeweiligen Personen für ihre Funktion als Aufsichtsrat und den damit verbundenen Leistungen bekommt. Die Höhe des Entgelts wird in der Satzung des Unternehmens oder mittels Beschluss der Hauptversammlung festgelegt und muss der wirtschaftliche Lage des Unternehmens sowie dessen Erfolg entsprechen. Wenn es weder eine entsprechende Satzungsbestimmung noch einen Beschluss der Hauptversammlung gibt, hat der Aufsichtsrat kein Anrecht auf eine Vergütung. Die Höhe der Vergütung sollte dem tatsächlichen Zeitaufwand bzw der Leistung des Aufsichtsratsmitgliedes entsprechen. Auch die Verantwortung des jeweiligen Aufsichtsratsmitgliedes sollte sich gemäß der C-Regel 50 des ÖCGK in der Vergütungshöhe niederschlagen. Grundsätzlich sollte die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder zwar gleich hoch sein, aber es darf nach den tatsächlichen Aufgaben unterschieden werden. So ist eine höhere Vergütung – meist das Zwei- bis Dreifache eines normalen Mitgliedes – für den Aufsichtsratsvorsitzenden, bzw seinen Stellvertreter gerechtfertigt. Die Vergütungen können aus einem Mix verschiedener Instrumente zusammengesetzt werden, wie zB feste und variable Vergütungen, Sitzungsentgelte, Sachleistungen und pauschalisierte Aufwandsentschädigungen. Die Höhe der Gesamtvergütungen des Aufsichtsrates sind im Jahresabschluss auszuweisen. Zusätzlich sind den Mitgliedern des Aufsichtsrates erstattungsfähige Kosten, die im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit für die Gesellschaft stehen, aber nicht von der Vergütung erfasst sind, abzugelten. Dabei handelt es sich um etwaige Reise-, Übernachtungs- und Kommunikationskosten. Diese Auslagen sind auch den Arbeitnehmervertretern zu ersetzen.

Das Thema Vergütung findet in der Öffentlichkeit große Beachtung, da internationale Beispiele zeigen, dass es in den letzten Jahren trotz intensiver Diskussionen zu überdurchschnittlichen Erhöhungen für Vergütungen von Spitzenpositionen gegeben hat.⁹⁹ In Österreich gibt zwar der ÖCGK eine Richtung vor, lässt aber viel Gestaltungsraum für die unternehmensspezifische Vergütung. Außerdem fehlen Vorgaben für einen ausführlichen und einheitlichen Vergütungsbericht. In einer Analyse des Österreichischen Interessenverbandes für Anleger (IVA), wurden Aufsichtsrats- und Vorstandsbezüge der ATX-Prime-Unternehmen der Wiener Börse 2011 untersucht.

⁹⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Schinko, Verwaltungs- und Aufsichtsrat (2009), S. 140ff.

⁹⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Rasinger, Aufsichtsratsbezüge (2012), S. 12-14.

Die Gesamtkosten für die Aufsichtsratsmitglieder aller 39 erfassten Unternehmen beliefen sich auf € 208 Tsd. Wobei die Bandbreite der durchschnittlichen Einzelvergütungen zwischen € 0 und 83 Tsd liegt. Die Anzahl der Kapitalvertreter liegt zwischen vier und zwölf Personen und beträgt durchschnittlich sieben Personen. Daraus lässt sich eine durchschnittliche Brutto-Vergütung von € 28 Tsd ableiten. Laut einer Studie der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW), in der die Situation in Deutschland umfassend analysiert wurde, belaufen sich die Aufsichtsratsvergütungen für MDAX-Unternehmen, die am ehesten mit den ATX-Unternehmen vergleichbar sind, auf knapp unter € 50 Tsd. Es besteht also ein großer Abstand zu unseren deutschen Nachbarn.¹⁰⁰

3.8. Haftung des Aufsichtsrates

Für Mitglieder des Aufsichtsrates bestehen keine eigenständigen Haftungsnormen, sondern die gesetzlichen Bestimmungen verweisen auf die Vorschriften für Vorstände bzw Geschäftsführer.¹⁰¹ Im AktG verweist § 99 auf § 84, der Haftung der Vorstandsmitglieder. Im GmbHG ist diese Regelung in § 33 zu finden, der auf die §§ 25 sowie 27 verweist. Weiters kommt nach § 25 Unternehmensreorganisationsgesetz (URG) eine Haftung des Aufsichtsrates in Betracht, wenn die Einleitung eines Reorganisationsverfahrens vom Aufsichtsrat verweigert wird und dieses unter die zustimmungspflichtigen Geschäfte (siehe Punkt 3.3.3.) fällt.

Allerdings muss beachtet werden, dass die Aufgaben von Vorstand und Aufsichtsrat inhaltlich stark divergieren, deshalb müssen die Anforderungen an den Sorgfaltsmaßstab des Aufsichtsrates in Zusammenhang mit seinen Aufgaben gesehen werden.¹⁰² Bei pflichtwidrigem Verhalten des Aufsichtsrates verdrängen die Bestimmungen des Aktienrechtes als *lex specialis* die Regelungen des allgemeinen Schadenersatzrechtes. Enthält § 84 iVm § 99 AktG jedoch keine Regelung, bleiben die schadenersatzrechtlichen Bestimmungen des ABGB anwendbar. Das AktG regelt nur schadenersatzrechtliche Ansprüche der Gesellschaft gegenüber dem Aufsichtsrat. So ist es durchaus möglich, dass ein Aufsichtsrat bei Verletzung der Sorgfaltspflicht, neben der Ersatzpflicht gegenüber dem Unternehmen nach dem AktG, auch gegen-

¹⁰⁰ Vgl. Rasinger, Aufsichtsratsbezüge (2012), S. 12-14.

¹⁰¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Mader, Kapitalgesellschaften (2008), S. 29 und S. 76.

¹⁰² Vgl. hierzu und im Folgenden Ginhör/Barnert, Der Aufsichtsrat (2005), S. 84f.

über Dritten nach allgemeinem bürgerlichem Recht ersatzpflichtig wird. Weiters kann Aufsichtsräte eine verwaltungsstrafrechtliche sowie strafrechtliche Haftung treffen.¹⁰³

3.8.1. Zivilrechtliche Haftung gegenüber der Gesellschaft

Aufsichtsräte haften für sorgfaltswidriges Verhalten, der Maßstab des ordentlichen Aufsichtsrates orientiert sich dabei an dem eines ordentlichen Geschäftsführers (siehe Punkt 3.8.).¹⁰⁴ Der Oberste Gerichtshof (OGH) versteht unter einem ordentlichen Aufsichtsratsmitglied jemanden, der in geschäftlichen sowie finanziellen Belangen mehr Wissen und Erfahrung als ein durchschnittlicher Kaufmann aufweist und die Fähigkeit besitzt, komplexe rechtliche und wirtschaftliche Zusammenhänge bzw deren Auswirkung auf das Unternehmen zu erkennen. Dabei spielen die gesetzlichen Mindestanforderungen eine Rolle (siehe Punkt 3.5.1.). Neben dem allgemeinen Sorgfaltsmaßstab haben Mandatare mit besonderen Fachkenntnisse einen gesteigerten Sorgfaltsmaßstab zu erfüllen. Dieser geht mit der Bestimmung des § 1299 ABGB, über den Schaden durch Verschulden eines Sachverständigen, konform. Ebenso entsteht durch die Tätigkeit in einem Aufsichtsratsausschuss eine gesteigerte Sorgfaltspflicht (siehe Punkt 3.4.).

Folgende Pflichten der Aufsichtsräte sind haftungsrelevant:

- ✧ Überwachung der Geschäftsleitung
- ✧ Pflichtwahrnehmung bei Unternehmenskrise wie der Veranlassung der Geschäftsleitung zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens
- ✧ Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder (bei der AG)
- ✧ in Ausnahmefällen die Vertretung der Gesellschaft nach außen
- ✧ Mitwirkung in der strategischen Planung des Unternehmens
- ✧ Verschwiegenheitspflicht
- ✧ Verstöße gegen die Treuepflicht
- ✧ Unvereinbarkeit
- ✧ gesellschaftsschädigende Stimmabgabe

¹⁰³ Vgl. Ginhör/Barnert, Der Aufsichtsrat (2005), S. 84f.

¹⁰⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Ginhör/Barnert, Aufsichtsrat (2005), S. 85ff.

- ✧ Stimmenthaltung bei Angelegenheiten, die die eigene Person betreffen
- ✧ Haftung gegenüber Gläubigern bei kridaträchtigem Verhalten
- ✧ fehlende Zustimmung zum Reorganisationsverfahren (siehe Punkt 3.8.).¹⁰⁵

Voraussetzung für die Schadenersatzpflicht ist Verschulden, wobei leichte Fahrlässigkeit reicht.¹⁰⁶ Einzige Ausnahme bildet § 84 Abs 5 iVm § 99 AktG, wonach der Ersatzanspruch von jenen Gläubigern, die von der Gesellschaft nicht befriedigt werden, geltend gemacht werden kann. Dabei muss ein in § 84 Abs 3 aufgezähltes Vergehen vorliegen oder grobe Fahrlässigkeit vorliegen. Grundsätzlich ist der Vorstand für die Geltendmachung von Schadenersatzansprüchen verantwortlich. Dieser kann gemäß § 122 AktG von der Hauptversammlung mit einfacher Stimmenmehrheit oder einer Aktionärsminorität, die zumindest 10% des Grundkapitals hält, angewiesen werden, sofern die Ansprüche nicht offensichtlich unbegründet sind. Bei schadenersatzrelevanten Umständen, die aus dem Prüfbericht hervorgehen, reicht eine Gesellschafterminorität von 5% des Grundkapitals. Die geschädigte Gesellschaft trägt grundsätzlich als Kläger die Beweislast für alle anspruchsbegründenden Umstände. Nach § 84 Abs 2 AktG herrscht allerdings eine teilweise Umkehr der Beweislast und das beschuldigte Aufsichtsratsmitglied hat zu beweisen, dass es gemäß dem Sorgfaltsmaßstab gehandelt hat.

3.8.2. Zivilrechtliche Haftung gegenüber Dritten

Wenn ein Mitglied des Aufsichtsrates ein strafbares Verhalten des Vorstands veranlasst oder aktiv unterstützt, besteht eine Haftung gegenüber Dritten.¹⁰⁷ Es handelt sich dabei um die vorsätzliche und gegen die guten Sitten verstoßende Zufügung von Schaden gemäß § 1295 ABGB. Diese Haftung richtet sich nach den zivilrechtlichen Schadenersatzpflichten.

Weiters begründet eine Schutzgesetzverletzung iSd § 1311 ABGB eine Außenhaftung gegenüber Aktionären, Gläubigern oder Dritten.¹⁰⁸ Wenn zB die vom Aufsichtsrat weitergegebenen Informationen nicht vollständig oder richtig sind und damit ge-

¹⁰⁵ Vgl. Ginhör/Barnert, Aufsichtsrat (2005), S. 88-91.

¹⁰⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Ginhör/Barnert, Der Aufsichtsrat (2005), S. 91f.

¹⁰⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Gruber, OGH-Entscheidungen (2012), S.5.

¹⁰⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Ginhör/Barnert, Der Aufsichtsrat (2005), S. 93ff.

gen § 255 Abs 1 AktG verstoßen wird, bestehen neben der strafrechtlichen Verfolgung auch Schadenersatzansprüche aufgrund der Schutzgesetzverletzung. Auch das Handeln zum Schaden der Gesellschaft zwecks Erlangung gesellschaftsfremder Vorteile gemäß § 100 AktG kann zu einer Haftung gegenüber Dritten führen. Ebenso ist hier die Prospekthaftung iVm den spezialgesetzlichen Bestimmungen des BörseG zu erwähnen.

3.8.3. Verwaltungsstrafrechtliche Haftung

Gemäß § 9 Abs 1 Verwaltungsstrafgesetz (VStG) ist für die Einhaltung der Verwaltungsvorschriften von juristischen Personen, strafrechtlich verantwortlich, wer die Gesellschaft nach außen vertritt.¹⁰⁹ Im Regelfall ist das der Vorstand, da der Aufsichtsrat nur in Ausnahmefällen befugt ist. Um einen Sondertatbestand bei der AG, handelt es sich bei der Marktmanipulation nach § 48a Abs 1 Z 2 BörseG. Hier ist die Finanzmarktaufsicht befugt eine Geldstrafe zu verhängen, darüber hinaus würde ein erzielter Vermögensvorteil als verfallen erklärt werden.

3.8.4. Strafrechtliche Haftung

Bei der strafrechtlichen, bzw gerichtlichen Haftung des Aufsichtsrates sind folgende Wirtschaftsdelikte aus dem Strafgesetzbuch (StGB) zu nennen:

- ✧ Betrug,
- ✧ Untreue,
- ✧ Betrügerische Krida und
- ✧ grob fahrlässige Beeinträchtigung von Gläubigerinteressen.

Weiters bestehen spezialgesetzliche Strafbestimmungen im BörseG, AktG und SpaltG.¹¹⁰

3.8.5. Haftungsausschluss

Da die Haftungsbestimmungen des AktG zwingender Natur sind, ist eine Haftungsausschlussvereinbarung mit der Gesellschaft nicht möglich.¹¹¹ Eine Schad- und Klagloshaltung des Organmitgliedes durch Dritte ist allerdings erlaubt. Hiermit kann eine Haftungsbeschränkung der Mandatare in wirtschaftlicher Sicht erreicht werden. Vereinbarungen, die die Übernahme von gerichtlichen oder verwaltungsbehördlichen Geldstrafen durch das Unternehmen umfassen, sind nur im Nachhinein möglich.

3.8.6. D&O Versicherungen

Der Begriff D&O Versicherung, bzw Directors and Officers Liability Insurance, stammt aus den Vereinigten Staaten und hat sich mittlerweile auch im deutschsprachigen

¹⁰⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Ginhör/Barnert, Aufsichtsrat (2005), S. 96f.

¹¹⁰ Vgl. Ginhör/Barnert, Aufsichtsrat (2005), S. 97ff.

¹¹¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Ginhör/Barnert, Aufsichtsrat (2005), S. 104f.

Raum durchgesetzt.¹¹² Es handelt sich dabei um eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung für Organmitglieder juristischer Personen.

D&O Versicherungen decken neben der Außenhaftung auch die Innenhaftung der versicherten Person.¹¹³ Beim Großteil der Versicherungsverträge handelt es sich um Versicherungen auf fremde Rechnung, den D&O Firmenpolicen. Sie werden von den Unternehmen als Versicherungsnehmer zu Gunsten ihrer Organmitglieder abgeschlossen. Einen kleinen Anteil bilden D&O Einzelpolicen, wofür die Prämien entweder vom Versicherungsnehmer selbst oder vom Unternehmen übernommen werden. Aufgrund der gesamtschuldnerischen Haftung der Organmitglieder, kann die Pflicht zur Schadensdeckung für den D&O Versicherer jedoch nachteilig werden. Für ihn existiert kaum ein Unterschied zwischen Einzel- und Firmenpolice hinsichtlich des zu übernehmenden Risikos. Meist stellen Einzelpolicen eine niedrige Versicherungssumme zur Verfügung, die Prämien dafür sind aber unverhältnismäßig hoch.

Für die AG ist der Abschluss der D&O-Versicherung aufgrund der Verantwortung der Vorstände und der sinngemäßen Anwendung auf die Aufsichtsratsmitglieder (siehe Kapitel 3.8.) sehr empfehlenswert.¹¹⁴ Bei der GmbH ist der Aufsichtsrat idR nur ein fakultatives Organ (siehe Kapitel 3.1.2. und 3.1.3.), weswegen meist die Geschäftsführung versichert wird.¹¹⁵ Die Weisungsgebundenheit der Geschäftsführung (siehe Kapitel 3.3.1.) bildet einen wesentlichen Unterschied zu den Bestimmungen der AG, wodurch das Haftungsrisiko der Geschäftsführung eingeschränkt wird.

3.8.7. Entwicklung der Rechtsprechung

In Österreich existieren nur vereinzelte Entscheidungen, die sich mit der Haftung von Aufsichtsratsmitgliedern befassen. Im benachbarten Deutschland hingegen gibt es schon eine Reihe von Urteilen, die aufgrund der ähnlichen Rechtslage wesentlichen Einfluss auf die österreichischen Gerichte ausüben.¹¹⁶ Ausgelöst durch die Wirtschaftskrise entstand eine Tendenz die Entscheidungen der geschäftsleitenden Organe genauer zu hinterfragen und die Rechtsprechung hat sich in erheblichem Umfang mit Organhaftungsklagen beschäftigt.¹¹⁷

¹¹² Vgl. hierzu und im Folgenden Mader et. al., D&O Versicherung (2012), S. 5f.

¹¹³ Vgl. hierzu und im Folgenden Gruber et. al., D&O Versicherung (2012), S. 19ff.

¹¹⁴ Vgl. Gruber et. al., D&O Versicherung (2012), S. 29f.

¹¹⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Gruber et. al., D&O Versicherung (2012), S. 30.

¹¹⁶ Vgl. Gruber, Haftung (2009), S. 31.

¹¹⁷ Vgl. Gärtner, BB-Rechtsprechungsreport (2012), S. 1745.

Im Urteil vom 11.6.2008¹¹⁸ hat der Oberste Gerichtshof (OGH) verdeutlicht, dass der Aufsichtsrat verantwortlich ist, dass die Bezüge von Vorständen an deren Leistung angepasst sind und im Verhältnis zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens stehen. Dies gilt auch für die Abfindung von scheidenden Vorstandsmitgliedern.¹¹⁹ Im Falle einer Pflichtverletzung ist ein "Golden Handshake" nicht zulässig, allenfalls ein geringer Betrag für die Abgeltung des Prozessrisikos.¹²⁰

Die Entscheidung des Oberlandesgericht (OLG) Düsseldorf vom 23.6.2008¹²¹ befasst sich mit der Haftung des Aufsichtsrates gegenüber Anlegern.¹²² Grundsätzlich haftet der Aufsichtsrat nur gegenüber der Gesellschaft. Handelt es sich jedoch um Betrug der Anleger durch den Vorstand und offensichtlich falscher Darstellung der Gesellschaft nach außen, ist der Aufsichtsrat zu Aufklärung und Nachforschung verpflichtet. Hier reicht die bewusst unterlassene Aufklärung um eine vorsätzlich strafbare Handlung anzunehmen.

Im Urteil vom 20.9.2011¹²³ hat der Bundesgerichtshof (BGH) klargestellt, dass der Vorstand – bei Fehlen der erforderlichen Sachkenntnisse – professionellen Rat von unabhängigen Experten einholen und auf seine Plausibilität prüfen muss. Ein Aufsichtsratsmitglied haftet dann, wenn es über ein Spezialgebiet verfügt und in diesem Rahmen eine falsche Auskunft an den Vorstand erteilt.¹²⁴

Die Entscheidung des OLG Braunschweig vom 14.6.2012¹²⁵ zeigt, dass sich Aufsichtsräte auch durch Nichtstun strafbar machen können. Wenn ein Aufsichtsratsmitglied von einer Pflichtverletzung eines Kollegen erfährt, ist es zum Handeln verpflichtet. Hier entschied das Gericht, dass Aufsichtsräte, die trotz Kenntnis von ungerechtfertigten Zahlungen an Kollegen nichts machen, wegen Untreue strafbar werden.¹²⁶

Diverse Entscheidungen belegen, dass der Sorgfaltsmaßstab von geschäftsleitenden Organen kontinuierlich erhöht wird.¹²⁷ Im Urteil vom 22.2.2011¹²⁸ hat sich der BGH allerdings gegen übersteigerte Anforderungen ausgesprochen. Demnach darf ein

¹¹⁸ OGH, 11.6.2008, 7 Ob 58/08t.

¹¹⁹ Vgl. Gruber, OGH-Entscheidungen (2012), S. 6.

¹²⁰ Vgl. dbj-Newsletter (2008).

¹²¹ OLG Düsseldorf, 23.6.2008, I-9 U 22/08.

¹²² Vgl. hierzu und im Folgenden Gruber, Haftung (2009), S. 31f.

¹²³ BGH, 20.9.2011, II ZR 234/09.

¹²⁴ Vgl. hierzu Gärtner, BB-Rechtsprechungsreport (2012), S. 1746.

¹²⁵ OLG Braunschweig, 14.6.2012, Ws 44/12, Ws 45/12.

¹²⁶ Vgl. anwalt.de, Rechtstipps (2011).

¹²⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Gärtner, BB-Rechtsprechungsreport (2012), S. 1750.

¹²⁸ BGH, 22.2.2011, II ZR 146/09.

Gericht nicht ohne Darlegung der eigenen Sachkunde Prognoseentscheidungen von Leitungsorganen in Frage stellen, um damit verbundene Haftungsansprüche zu bejahen. Ob sich hier langsam eine Gegenteilendenz zur ständigen Verstärkung der Haftungsrisiken von Leitungsorganen entwickelt und ein Umdenken stattfindet wird sich zeigen.

4. Experten-Befragung

Um den praxisrelevanten Bezug zum Thema herzustellen wurde eine Experten-Befragung durchgeführt. Dabei wurden Vertreter aus der Wirtschaft, Politik und Wissenschaft ausgewählt, die sich in ihrem beruflichen Alltag mit den Aufgaben und der Problemstellungen des Aufsichtsrates befassen.

4.1. Vorgehensweise

Es wurden fünfzehn ausgewiesene Experten aus Österreich und dem angrenzenden Deutschland Anfang Dezember 2012 per E-Mail kontaktiert (siehe Fragestellungen in 4.3.). Zehn Tage danach wurde ein Erinnerungs-E-Mail gesendet, bzw telefonisch nachgefasst. Sechs Experten haben nicht geantwortet, ein Experte hat abgesagt und acht Personen waren bereit, die Fragen zu beantworten. Sechs Experten (siehe Punkt 4.2.) haben die Fragen tatsächlich beantwortet. Die Beantwortung erfolgte in vier Fällen mittels einer schriftlichen Stellungnahme, einem Telefon-Interview und einem persönlichen Interview.

4.2. Befragte Experten

Name	Funktionen (auszugsweise)
Hon. Prof. Dr. Leo Chini	<ul style="list-style-type: none"> • Honorarprofessor am Institut für KMU-Management • Leiter des Forschungsinstitutes für Freie Berufe an der WU Wirtschaftsuniversität Wien • Herausgeber der Zeitschrift Aufsichtsrat aktuell
KR Alfred Harl, CMC MBA	<ul style="list-style-type: none"> • Fachverbandsobmann Unternehmensberatung und Informationstechnologie in der Wirtschaftskammer Österreich • Experte für die Zertifizierung von Aufsichtsräten (incite)
Mag. Georg Kapsch	<ul style="list-style-type: none"> • Präsident der Industriellenvereinigung Österreich • Vorstandsvorsitzender der Kapsch AG
Dr. Viktoria Kickinginger	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführerin der INARA GmbH, der Online-Plattform Initiative Aufsichtsräte Austria
Dr. Christoph Leitl	<ul style="list-style-type: none"> • Präsident der Wirtschaftskammer Österreich • Präsident des Wirtschaftsbundes Österreich

KR Heinrich Spängler	<ul style="list-style-type: none">• Stellvertretender Vorsitzender der Kommission des Österreichischen Governance Kodex für Familienunternehmen• Präsident des Family Business Network Austria• Aufsichtsratsvorsitzender des Bankhaus Spängler
-----------------------------	---

Tab. 2: Experten

4.3. Fragestellungen

Folgende Fragen wurden den Experten für die Erlangung des praktischen Themenbezuges mithilfe eines Fragebogens gestellt (siehe Anhang):

1. Wo liegen Ihrer Meinung nach die Stärken der gegenwärtigen gesetzlichen Regelungen für Aufsichtsräte bzw wo sehen Sie Schwächen?
2. Wie schätzen Sie das Verständnis der Eigentümer (Gesellschafter, Aktionäre, ...) hinsichtlich der Bedeutung des Aufsichtsrates für die Wahrung der Unternehmens- bzw Eigentümerinteressen ein?
3. Welche Maßnahmen sind Ihrer Auffassung nach notwendig, um die Qualifikation und Unabhängigkeit von Aufsichtsräten zukünftig effektiver sicherstellen zu können?
4. Wie hoch schätzen Sie die Sinnhaftigkeit von hauptberuflichen Aufsichtsräten ein? Wo liegen Ihres Erachtens die Vor- und Nachteile?
5. Die Haftung von Aufsichtsräten ist gesetzlich sehr streng geregelt. Trotzdem werden Aufsichtsratsmandate teils als Nebensache gehandhabt. Wo sehen Sie die Gründe dafür? Wie könnten Lösungsansätze aussehen?
6. Die Anzahl börsennotierter Unternehmen in Österreich, die sich dem Österreichischen Corporate Governance Kodex unterwerfen müssen, ist verhältnismäßig gering. Wie könnte Ihrer Ansicht nach ein Anreiz für Unternehmen geschaffen werden, sich freiwillig dem Corporate Governance Kodex oder dem Governance Kodex für Familienunternehmen zu verpflichten?

4.4. Darstellung der Befragungsergebnisse

Nachfolgend werden die Antworten der Experten (teils gekürzt) in Tabellenform dargestellt.

ad 1) Stärken und Schwächen der gegenwärtigen gesetzlichen Regelungen

Experte	Stärken	Schwächen
1	Österreichische Gesetze sind anwendbar und unternehmensfreundlich	Qualifikation ist zu wenig verankert
2	Bestehende gesetzliche Regelungen reichen aus, um Aufgaben und Verantwortungen zu definieren	Sanktionen für Fehlverhalten werden nicht an zentraler Stelle und nicht deutlich genug dargelegt, sondern ergeben sich aus zahlreichen rechtlichen Bestimmungen

3	Die Kontrollfunktion des Aufsichtsrates stellt einen wesentlichen Eckpfeiler einer funktionierenden Kapitalgesellschaft dar.	Die Unterscheidung, ob es sich um den Aufsichtsrat eines eigentümer- oder fremdgeführten Unternehmen handelt, kommt zu kurz. Ein eigentümergeführtes Unternehmen profitiert von der ständigen Kontrolle durch die Eigentümer bzw vergibt bewusst Kontrollfunktionen an Mitarbeiter, die dem Eigentümer bekannt sind. Eine Überreglementierung hinsichtlich Qualifikation, Geschlechtes, Nationalität (siehe Umsetzung des 1. und 2. Stabilitätsgesetzes 2012) ist für eigentümergeführte Unternehmen nicht in jedem Fall zweckmäßig. Durch die Umsetzung zahlreicher Diversitätsmaßnahmen werden die auswählbaren Aufsichtsratsmitglieder eingeschränkt und die Kontrollfunktion erschwert.
4	Drittelparität für Arbeitnehmervertreter ist für Unternehmen besser als die 50/50-Regelung in Deutschland. Bestellung/ Abberufung des Vorstandes, zustimmungspflichtige Geschäfte.	
5	Die gesetzlichen Bestimmungen über die Aufgaben des Aufsichtsrats (insb. §95 AktG) sind relativ flexibel ausgestaltet. Wichtig ist, dass die entsprechenden Verpflichtungen auf den jeweils konkreten Unternehmensgegenstand abgestellt und spezifiziert werden können.	Daneben gibt es eine Vielzahl von Einzelbestimmungen, die dem Aufsichtsrat bestimmte Funktionen zuweist. Die Kontrolltätigkeit des Aufsichtsrats stößt dort an ihre Grenzen, wo die zu kontrollierende Geschäftsführungstätigkeit normativ auf unterschiedlichsten Ebenen geregelt wird, sodass eine effektive Kontrolle faktisch unmöglich wird.
6	Die Installation eines Aufsichtsrates ist im AktG bzw GmbHG festgelegt. Wichtig ist, dass der Aufsichtsrat den Vorstand bestellen kann. Die Comply-Regeln im ÖCGK sind gut.	Qualifikation und Anzahl der Mandate sind zu wenig genau geregelt. Es sollten unterschiedliche Maßstäbe für ATX-Unternehmen, Unternehmen der öffentlichen Hand, Banken und eigentümergeführten Unternehmen geben. Den eigentümergeführten Unternehmen sollte mehr Freiraum gewährt werden, als den ATX- und öffentlichen Unternehmen.

Tab. 2: Antworten zu Frage 1

ad 2) Verständnis der Eigentümer hinsichtlich der Bedeutung des Aufsichtsrates

Experte	Antwort
1	Je kleiner das Unternehmen, desto größer ist das Verständnis.
2	Die Wahrnehmungen sind deutlich unterschiedlich, die Mehrzahl der Eigentümer erkennt nach wie vor nicht die Bedeutung des Aufsichtsrates, was sich in der Zusammensetzung des Gremiums widerspiegelt. Nur eine geringe Anzahl erkennt die Chancen einer effizienten Gestaltung der Aufsichtsratsarbeit.
3	Aus Sicht des Fremd-Aktionärs stellt der Aufsichtsrat ein wesentliches Kontrollorgan und durch die Berichtspflicht in der Hauptversammlung eine Informationsquelle dar. Das Ver-

	<p>ständnis des Aktionärs für Aufgabe und Funktion des Aufsichtsrats ist – sofern der Aufsichtsrat die Interessen des Aktionärs verfolgt – vorhanden.</p> <p>Im eigentümergeführten Unternehmen ist die Unterscheidung zwischen Gesellschafter und Organen der Gesellschaft (Aufsichtsrat, Vorstand) eher theoretischer Natur, zumal meist der Gesellschafter selbst als Organ (Aufsichtsrat, Vorstand) handelt. Das Verständnis zwischen Gesellschafter und Aufsichtsrat beruht daher auf einer einheitlichen und vor allem langfristigen Verfolgung der Ziele.</p>
4	Es bestehen natürlich Unterschiede zwischen Eigentümervetretern und fremden Personen im Aufsichtsrat. Aufsichtsräte sollten im Sinne des Unternehmens handeln und geschlossen hinter einer Entscheidung stehen können.
5	Dieses Verständnis ist nach Unternehmen und Eigentümerstruktur sehr unterschiedlich.
6	Wenn Kapitalvertreter nur die Kapitalinteressen vertreten sollen, ist das schlecht. Gut ist die Regelung, dass auch Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat vorgesehen sind. Grundsätzlich ist das Verständnis bzw die soziale Kompetenz der Eigentümer bei der Auswahl ihrer Vertreter sehr wichtig.

Tab. 4: Antworten zu Frage 2

ad 3) Maßnahmen zur Sicherung von Qualifikation und Unabhängigkeit

Experte	Antwort
1	Es ist keine Maßnahme nötig, es muss nur einmal ein Präzedenzfall (Urteil) vorhanden sein.
2	Bewusstseinsbildung bei Aufsichtsräten und Eigentümern Richtung Aufgaben und Verantwortung ist notwendig. Daraus ergibt sich die Unabhängigkeit, da qualifizierte Aufsichtsräte idR auch unabhängig agieren. Effektivität ist über Auswahl sicherzustellen.
3	Der Aufsichtsrat hat den Vorstand zu überwachen und gegebenenfalls in dessen Entscheidungen einzugreifen, indem er zum Wohl der Gesellschaft eine Zustimmung zu Geschäften verweigert bzw erteilt. Um diese Aufgabe ordnungsgemäß durchführen zu können und auf „Augenhöhe“ Entscheidungsgrundlagen und -auswirkungen verstehen und beurteilen zu können, muss der Aufsichtsrat – gemäß den derzeit geltenden gesetzlichen Regelungen - mindestens die gleichen fachlichen und persönlichen Qualifikationen aufweisen, wie der Vorstand. Nach meiner Auffassung sind daher die derzeitigen Regeln ausreichend, um die Qualifikation und Unabhängigkeit sicherstellen zu können.
4	Aufsichtsräte sollten Ideen bringen und eine Bereicherung für das Unternehmen sein. Eine breite Palette an Ausbildung bzw Fachwissen sowie verschiedene Mentalitäten der einzelnen Personen sind sehr wünschenswert. Auch die Sichtweise von Frauen im Gremium wäre gut, aber nicht aufgrund einer zu erfüllenden Quote. Die Position eines Aufsichtsrates setzt unternehmerisches Denken voraus.
5	Manches wurde in diesem Bereich in den letzten Jahren gesetzlich umgesetzt. Viel hängt allerdings auch davon ab, wie in einem Unternehmen das Zusammenwirken von Eigentümern, Aufsichtsrat und Vorstand aufgefasst wird.
6	Durch ein von dem jeweiligen Unternehmen vorgegebenes neutrales, objektives und nach klaren Kriterien beurteiltes Qualifikationsverfahren. ZB legt das Zertifikat für Aufsichtsräte deren Qualifikation offen.

Tab. 5: Antworten zu Frage 3

ad 4) Sinnhaftigkeit sowie Vor- und Nachteile hauptberuflicher Aufsichtsräte

Experte	Antwort
1	Hauptberufliche Aufsichtsräte sind sinnhaft, sofern nicht das ganze Gremium aus haupt-

	beruflichen Aufsichtsräte besteht, die Mischung ist wichtig. Besonders sinnvoll sind hauptberufliche Aufsichtsräte als Financial- oder Human Resources-Experts.
2	Eine Variante des hauptberuflichen AR besteht darin, dass ältere, möglicherweise schon pensionierte Manager derartige Positionen einnehmen. Gegen diese Entwicklung ist, sofern es nicht zu einer Überalterung des Aufsichtsrates kommt, nichts einzuwenden. Darüber hinaus ist auch zu beurteilen, welche und wie viele Mandate übernommen werden. Bei der Aufsichtsratsstätigkeit geht es ja nicht primär darum, umfangreiche Kenntnisse in der Organisation des Gremiums zu haben, sondern darum, zusätzliches Wissen, das der Gesellschaft nicht zur Verfügung steht, einzubringen. Entscheidend ist der Wissenszuwachs, ob aus einer haupt- oder nebenberuflichen Tätigkeit, ist letztlich ohne Bedeutung.
3	Sämtliche Aufsichtsratsmitglieder unterliegen einer umfassenden organschaftlichen Treuepflicht. Ein Aufsichtsratsmitglied hat stets die Interessen des Unternehmens zum alleinigen Maßstab seines Handelns zu erheben, sich gegenüber der Gesellschaft loyal zu verhalten und alles zu unterlassen, was sich negativ auf die Gesellschaft auswirkt. Diese Grundsätze sind von jedem Aufsichtsratsmitglied zu wahren, unabhängig davon, ob es sich um neben- oder hauptberufliche Mitglieder handelt. Nicht zu übersehen ist dabei, dass die nebenberufliche Tätigkeit des Aufsichtsratsmitglieds erhebliche Vorteile mit sich bringt. Der Aufsichtsrat kann aus seinen anderweitigen beruflichen Tätigkeiten Erfahrungen und Wissen abrufen, wodurch er seine Funktion qualifiziert(er) ausüben kann. Außerdem ist für die umfassende Wahrnehmung der Kontrollfunktion ein – vor allem durch die nebenberufliche Tätigkeit des Aufsichtsrates erworbenes – Problembewusstsein notwendig. Die notwendige Integrität der betroffenen Personen vorausgesetzt, ist daher der nebenberuflichen Aufsichtsrats-Tätigkeit der Vorzug vor einer exklusiv hauptberuflichen Funktion zu geben. Die Frage nach der Sinnhaftigkeit einer zwingend hauptberuflichen Ausübung der Tätigkeit des Aufsichtsrates hat aufgrund der zu geringen Größe des überwiegenden Teil der österreichischen Unternehmen wenig Bedeutung.
4	Eigentümern sollte es auch weiterhin gewährt werden ihre Interessen im AR zu vertreten. Auch die jüngere Generation sollte die Möglichkeit bekommen, neben den Erfahreneren in den AR einzutreten, denn ein Generationenwechsel birgt immer ein Risiko für ein Unternehmen. Grundsätzlich ist die Zusammensetzung des Gremiums wichtig.
5	Insoweit es Ziel ist, außerunternehmerischen Sachverstand in die Leitung eines Unternehmens einfließen zu lassen, sind hauptberufliche Aufsichtsräte nicht sonderlich sinnvoll. Sie nähern sich dann in ihrer Aufgabenbeschreibung eher zB Wirtschaftsprüfern etc. an. Die notwendige Flexibilität wird eingeschränkt und die Abhängigkeit eines hauptberuflichen Aufsichtsrats vom Unternehmen steigt.
6	Ein Aufsichtsrat sollte nicht nur über seine Rechte und Pflichten Bescheid wissen, sondern ausgewiesener Experte auf seinem Gebiet sein, damit auch die Diversität im Gremium gesichert werden kann.

Tab. 6: Antworten zu Frage 4

ad 5) Lösungsansätze, damit Funktion nicht mehr als Nebenamt gesehen wird

Experte	Antwort
1	Ein Präzedenzfall (Urteil) wäre notwendig.
2	Es fehlt das Bewusstsein der Aufsichtsräte hinsichtlich deren Haftung und es fehlt das Verständnis der anderen Gesellschaftsorgane und Eigentümer hinsichtlich dieser Haftung. Ein Lösungsansatz kann nur darin bestehen, das Bewusstsein zu steigern. Die zurzeit laufenden Gerichtsverfahren werden dazu beitragen, diese Haftung besser wahrnehmen zu können. Ein wesentlicher Punkt ist eine der Haftung entsprechende Entlohnung.
3	In der Vergangenheit kam es tatsächlich vereinzelt vor, dass die Bestellung eines Auf-

	sichtsratsmitglieds als „Freundschaftsdienst“ bzw als „Steuerausgedinge“ angesehen und somit als bloße Nebensache gehandhabt wurde. Diese Vorgehensweise hat aber, nicht zuletzt wegen der geltenden strengeren Haftungsregelungen des Aufsichtsrates, zu Recht ausgedient. Aufsichtsratsmitglieder werden immer dann ersatzpflichtig, wenn der Gesellschaft durch die Amtsausübung des Aufsichtsrates ein Schaden zugefügt wird. Dabei ist der Aufsichtsrat an denselben Sorgfaltsmaßstab (eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters) gebunden wie der Vorstand.
4	Vor 20 Jahren war es noch "eine Ehre" in einen Aufsichtsrat berufen zu werden, heute ist damit große Verantwortung verbunden, nicht zuletzt wegen der Haftung. wichtig ist es die Funktion mit dem Sorgfaltsmaßstab eines ordentlichen Geschäftsleiters auszuüben und die Funktion ernst und streng zu sehen.
5	Gründe sind vor allem darin gelegen, dass die Anforderungen in den letzten Jahren überproportional gestiegen sind und viele Bereiche überreglementiert sind. Überall mit Sachverständigenanforderungen zu agieren, entspricht in dieser Schärfe nicht unbedingt dem Grundgedanken, der der Funktion eines Aufsichtsrats zugrunde liegt. Aufsichtsratsmandate lediglich als Nebensache zu betrachten, birgt insbesondere in haftungsrechtlicher Sicht hohe Risiken. Primär ist es allerdings Aufgabe des Vorstands, ein Unternehmen im geltenden Rechtsrahmen zu führen. Ein möglicher Lösungsansatz könnte auch darin liegen, die der Haftung der Aufsichtsräte zugrunde liegenden Bestimmungen auf ihre Sinnhaftigkeit und Praxistauglichkeit zu durchleuchten.
6	Es gibt keine Kläger, da sich die Eigentümer die Aufsichtsräte ausgesucht haben und diese ihre Tätigkeit unentgeltlich oder gegen sehr geringes Entgelt ausüben. Die Vergütung sollte angemessen sein, Österreich liegt im Vergleich zu anderen Ländern sehr weit hinten. Dann sollten die Aufsichtsräte auch ggf zur Rechenschaft gezogen werden.

Tab. 7: Antworten zu Frage 5

ad 6) Anreize für Unternehmen, sich den Kodizes zu verpflichten

Experte	Antwort
1	Druck der Öffentlichkeit und Druck der Investoren (dem wird die EU in der kommenden RL für den europäischen Governance-Rahmen Rechnung tragen, um die Rechte der Investoren zu stärken).
2	Unternehmen werden sich nur dann einem Kodex unterwerfen, wenn daraus Vorteile für das Unternehmen resultieren. Da mit Ausnahme von jenen Personen, die den Kodex entwerfen, kaum jemand Interesse hat, ist nicht zu erwarten, dass die Verbreitung zunimmt.
3	Eine börsennotierte Aktiengesellschaft ist aufgrund ihrer Komplexität an die Einhaltung und Umsetzung umfassender Normenkataloge gebunden. Zweckmäßige Regelungen die durch eine angemessene Corporate Governance langfristig zu einem gehobenen moralischen Bewusstsein führen, damit den Wert des Unternehmens steigern und einen Zuegewinn für Eigentümer, Aktionäre und Kunden des Unternehmens bedeuten, sind grundsätzlich wertvoll und zu begrüßen. Die Notwendigkeit einer (freiwilligen) Umsetzung des Corporate Governance Kodex für ein nicht börsennotiertes Unternehmen ist allerdings fraglich. Durch den kleineren und überschaubareren Aktionärskreis ergibt sich grundsätzlich ein wesentlich größerer Gestaltungsspielraum und die Möglichkeit einer direkt(eren) Einflussnahme. Die Umsetzung des Corporate Governance Kodex schränkt diesen Gestaltungsspielraum und die Einflussnahme allerdings in wesentlichen Bereichen der Unternehmensführung ein. Die – wenn auch freiwillige – Umsetzung zusätzlicher Normen und Regeln führt somit in vielen Fällen zu einer Verkomplizierung und einer funktionsstörenden Überreglementierung. Die bereits bestehenden zwingenden Normen, denen sich nicht börsennotierte Unternehmen unterwerfen müssen, können als ausreichende gesetzliche Regelungen angesehen werden.

4	Gerade die derzeitige Unruhe und die Skandale sollen zu sinnvollen Regeln für die Unternehmen führen. Der Governance Kodex für Familienunternehmen als Check-Liste bietet den Familienunternehmen die Möglichkeit sich eines Kodex zu bedienen, der für sie maßgeschneidert ist. Es geht darum mithilfe des Kodex vorzusorgen und Grundsätze zu erarbeiten, an die man sich - auch im Falle späterer Auseinandersetzungen - hält.
5	Kodizes aller Art können Mittel sein, um weitgehendere normative Eingriffe des Gesetzgebers zu vermeiden. Insoweit stellen sie ein sinnvolles Mittel dar, um allzu ausufernden Regelungen zu begegnen. Allerdings ist derartigen Instrumenten auch mit Argwohn zu begegnen, denn soft law aller Art stellt eine Regelungstechnik dar, die an sich der kontinentaleuropäischen Rechtstradition fremd ist. Wesentliche Mechanismen, die eine relative Ausgewogenheit und Kontrolle von Normen ermöglichen sollen, werden in einem derartigen System außer Kraft gesetzt – obwohl sich derartige Kodizes de facto als Normen samt allen daraus resultierenden Folgen (zB Haftungen) herausstellen.
6	Es sollte offengelegt werden, welche ATX-Unternehmen hinter dem Kodex stehen. Es sollte mehr Know-how in die Unternehmen gebracht werden, indem sie über die Ziele des Kodex aufgeklärt werden. Statt Sanktionen könnte ein "Belohnungssystem" als Anreiz gesehen werden, sich dem Kodex zu unterwerfen. Beispielsweise könnten öffentliche Preise oder Förderungen nur an Unternehmen, die sich dem Kodex unterworfen haben, ergehen. Ausschlaggebend dafür ist, dass mit öffentlichen Geldern mit Bedacht umgegangen werden muss.

Tab. 8: Antworten zu Frage 6

Aussagen aus den Stellungnahmen der Experten

Anmerkung
Vorteil des monistischen Systems ist es, dass ein einheitliches Board of Directors schneller und effizienter agieren kann als ein zweistufiges Verfahren über zwei Gremien im dualistischen System.
Die Bedeutung, die diesem gesamten Thema derzeit beigemessen wird, ist übertrieben und wird dem Unternehmertum und dem Standort schaden. Es wird immer persönlich riskanter, ein Unternehmen zu führen und Risiko im positiven Sinn einzugehen.
Wir sind bereits jetzt überreguliert. Dies ist zum Teil eine paranoide Überreaktion auf betrügerische Einzelfälle. Betrug ist so nicht in der Griff zu bekommen, und es wird die tägliche Arbeit erschwert.
Die Anforderungen, die an die fachliche Tätigkeit der Aufsichtsräte gestellt werden, steigen seit Jahren. Im internationalen Vergleich ist allerdings die Belohnung für Aufsichtsratsstätigkeiten eher bescheiden.
Für Aufsichtsratssitzungen ist eine Vorbereitungs- sowie Nachbereitungszeit von je 3 Tagen einzukalkulieren, um ordentlich handeln zu können.
Aufsichtsräte sollen Sparringpartner für die Geschäftsführung sein.

Tab. 9: Aussagen

5. Ergebnisse der Arbeit

Aufbauend auf der Literaturrecherche, werden im Abgleich mit den Antworten aus der Expertenbefragung Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen für die Erlangung eines modernen und schlagkräftigen Aufsichtsrates abgeleitet.

5.1. Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen

- ✧ Die Bedeutung des Aufsichtsrates sollte öffentlich aufgewertet werden, um bei den Eigentümern das Bewusstsein für effektive Aufsichtsratsarbeit als Chance für neue Ideen, Strategien und Wissenszuwachs für das Unternehmen zu schaffen.
- ✧ Die Zusammensetzung des Gremiums stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Deshalb sollten sich die Eigentümer frühzeitig über Diversitätsmaßnahmen im Klaren sein. Es sollte dabei besonders die Erfahrung, das Fachwissen und die unterschiedlichen Charaktere der Personen, nicht jedoch ein Frauenanteil aufgrund einer Quote, Einfluss nehmen.
- ✧ Um die Haftungsrisiken von Aufsichtsräten zu verdeutlichen, sollten Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung wie zB der verpflichtenden Teilnahme an einem Fachseminar mit Aufklärung über Rechte, Pflichten und Haftung der Mandatare, ergriffen werden.
- ✧ Für die Auswahl von neuen Aufsichtsräten, sollten Unternehmen einen Kriterienkatalog erstellen, um die für das Unternehmen relevanten persönlichen sowie Fach- und Marktkenntnisse aufzulisten und zu objektivieren.
- ✧ Für Aufsichtsräte bietet sich eine Zertifizierung an, um ihre Qualifikation objektiviert offen zu legen. Unternehmen sollten die Möglichkeit nutzen, auf zertifizierte Aufsichtsräte zurück zu greifen.
- ✧ Vergütungen sollten in ihrer Höhe dem Arbeitsumfang, den Anforderungen und der Größe des Unternehmens angemessen sein. Ihre Zusammensetzung sollte die für das jeweilige Unternehmen passenden Instrumente beinhalten.
- ✧ In den Rechtsnormen sollte nach den Eigentumsverhältnissen des Unternehmens unterschieden werden. Den eigentümergeführten Unternehmen soll mehr Freiraum, als den ATX- und öffentlichen Unternehmen gewährt werden (zB bei der Anzahl der Mandate).
- ✧ Eigentümern sollte es auch weiterhin ermöglicht werden, ihre Interessen im Aufsichtsrat zu vertreten.
- ✧ Unabhängigkeit sollte einerseits durch entsprechende Qualifikation und andererseits durch Vermeidung eines materiellen Interessenkonflikts erzielt werden.

- ✧ Der Einsatz von hauptberufliche Aufsichtsräten kann in Fachbereiche, in denen eine besondere Expertise notwendig ist, ratsam sein.
- ✧ Überprüfung die der Haftung der Aufsichtsräte zugrunde liegenden Bestimmungen auf ihre Sinnhaftigkeit und Praxistauglichkeit, da die Anforderungen in den letzten Jahren überproportional gestiegen und viele Bereiche überreglementiert sind. Weiters ist zu prüfen, ob eine effektive Kontrolle durch die auf normativ unterschiedlichen Ebenen geregelte Geschäftsführungstätigkeit überhaupt noch für den Aufsichtsrat durchführbar ist.
- ✧ Kodizes sollten nicht zu einer Überreglementierung, sondern - gerade in unruhigen Zeiten - zu sinnvollen Regeln für ein Unternehmen führen. Mithilfe des Governance Kodex für Familienunternehmen als Check-Liste, sollten Familienunternehmen für sie maßgeschneidert Grundsätze erarbeiten, an die sich die Personen - auch im Falle späterer Auseinandersetzungen - halten.
- ✧ Unternehmen sollten über die Ziele des Governance Kodex aufgeklärt werden. Statt Sanktionen sollte ein Belohnungssystem Anreiz geben, sich dem Kodex zu unterwerfen (zB die Vergabe von öffentlichen Preisen oder Förderungen nur an Unternehmen, die sich dem Kodex unterworfen haben).
- ✧ Die persönliche Einstellung jedes potenziellen Aufsichtsrates ist ausschlaggebend. Es geht darum sich der großen Verantwortung bewusst zu sein, Loyalität sowie Integrität zu leben und die Aufgabe ernst zu nehmen.

5.2. Fazit

Die Autorin ist der Meinung, dass es verschiedene Ansätze gibt, um die Aufsichtsratsarbeit zu verbessern und zu modernisieren. Ein wesentlicher Aspekt liegt in den Personen selbst. Zum Einen in den Personen, die die Mandate übernehmen und zum Anderen in denen, die die Mandatare auswählen. Hier nach objektiven Kriterien vorzugehen ist wesentlich, um ein unabhängiges und qualifiziertes Gremium zu erreichen. Wichtig ist, dass die Aufsichtsratsfunktion mit größter Sorgfalt, Loyalität und dem nötigen Engagement ausgeübt wird, um der Geschäftsführung als Sparringpartner zu dienen und zu helfen, das Unternehmen langfristig positiv weiterzuentwickeln.

Offen und spannend bleibt die Entwicklung in Judikatur und Gesetzgebung. Klare Signale in der österreichischen Rechtsprechung betreffend der Aufsichtsratshaftung sind wünschenswert. Teilweise Konkretisierungen der derzeitigen gesetzlichen Re-

gelungen sind sinnvoll - ob jedoch eine weitere Verschärfung der Regelungen ziel-führend ist, sei dahingestellt.

Literaturverzeichnis

Abshagen, Aufsichtsrat (2004)

Abshagen, H.: Aufsichtsrat und Beirat, Die praktische Arbeit, München 2004, S. 9, 79, 137f.

Doralt, Versagensursachen (2010)

Doralt, P.: Erscheinungsformen des Aufsichtsrates und ihr Zusammenhang mit den Ursachen seines Versagens, in: Kalss/Kunz, Handbuch (2010), S. 43, 63.

Frotz/Schörghofer, Aufsichtsratsaufgaben (2010)

Frotz, St./ Schörghofer, P.: Aufgaben des Aufsichtsrats, in: Kalss/Kunz, Handbuch (2010), S. 669-675, 677-685.

Gagawczuk et. al., Aufsichtsrat (2011)

Gagawczuk, W./Gahleitner, H./Leitsmüller, H./Preiss, J./Schneller, J.: Der Aufsichtsrat, Wien 2011, S. 37, 44, 57ff, 62, 65ff, 71, 79f, 84f, 94ff, 115, 117, 223f.

Gärtner, BB-Rechtsprechungsreport (2012)

Gärtner, O.: Die BB-Rechtsprechungsreport zur Organhaftung 2010/2011, in: Betriebs-Berater (2012) 29, S. 1745f, 1750.

Ginthör/Barnert, Aufsichtsrat (2005)

Ginthör, O./Barnert, M.: Der Aufsichtsrat, Rechte und Pflichten, Wien 2005, S. 11ff, 16f, 19f, 23f, 85ff, 88-105.

Gruber, OGH-Entscheidungen (2012)

Gruber, J.: Die wichtigsten OGH-Entscheidungen zum Aufsichtsrat in den Jahren 2007 bis 2011, in: Aufsichtsrat aktuell (2012) 5, S. 5, 6.

Gruber, Haftung (2009)

Gruber, J.: Haftung des Aufsichtsrates gegenüber den Anlegern, in: Aufsichtsrat aktuell (2009) 1, S. 31, 32.

Gruber et. al., D&O Versicherung (2012)

Gruber, M./Mitterlechner, H., Wax, T.: D&O Versicherung mit internationalen Bezügen, München 2012, S. 5f, 19ff, 29f.

Hammer/Kaltenbrunner, Organisation (2009)

Hammer R., Kaltenbrunner K.: Organisation Personal & Führung Management, Wien 2009, S. 90.

Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung (2004)

Hinterhuber, H.: Strategische Unternehmensführung, II. Strategisches Handeln, Berlin 2004, S. 148f.

Hoffmann, Strategisches Management (2010)

Hoffmann, W.: Strategisches Management für den Aufsichtsrat, 2010, in: Kalss/Kunz, Handbuch (2010), S. 283f, 302f, 307.

Jordis, Zustimmungspflichtige Geschäfte (2010)

Jordis, Th.: Zustimmungspflichtige Geschäfte gemäß §95 Abs 5 AktG, 2010, in: Kalss/Kunz, Handbuch (2010), S. 243.

Kalss, Beraterverträge (2010)

Kalss, S: Beraterverträge und sonstige Organgeschäfte von Aufsichtsratsmitgliedern mit der Gesellschaft, 2010, in: Kalss/Kunz, Handbuch (2010), S. 282.

Kalss/Kunz, Handbuch (2010)

Kalss, S./Kunz, P. (Hrsg.): Handbuch für den Aufsichtsrat, Wien 2010.

Kalss/Schimka, Qualitätsanforderungen (2010)

Kalss, S./Schimka, M.: Qualitätsanforderungen an die AR-Mitglieder, 2010, in: Kalss/Kunz, Handbuch (2010), S. 66-68, 72f, 80f, 86f.

Koeberle-Schmid et. al., Family (2010)

Koeberle-Schmid, A., Fahrion, H.-J., Witt, P. (Hrsg.): Family Business Governance, Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, Berlin 2010.

Kunz/Schima, Aufsichtsrat (2011)

Kunz, P./Schima, G.: Wem kann man heute – noch – raten, Aufsichtsrat zu werden? in: Aufsichtsrat aktuell, (2011) 2, S. 15f.

Mader, Kapitalgesellschaften (2008)

Mader, P.: Kapitalgesellschaften, Wien 2008, S. 28, 73, 75.

Metzner et al., Aufsichtsratsvergütung (2010)

Metzner, Y., Rapp, M. Wolff, M.: Aktuelle Entwicklungen bei der Aufsichtsratsvergütung, in: Der Aufsichtsrat (2012) 11, S. 158.

Müller-Stewens/Lechner, Strategisches Management (2011)

Müller-Stewens, G./Lechner, Ch.: Strategisches Management, Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart 2011, S. 98f.

Neuhold, Aufsichtsräte (2012)

Neuhold, C.: Aufsichtsräte, in: Format (2012) 12, S. 45f.

Nonnenmacher, Vorwort in: Koeberle-Schmid et. al., Family (2010)

Nonnenmacher, R.: Vorwort in: Koeberle-Schmid et. al., Family (2010), S. 7.

Oberhofer, Unabhängigkeit (2008)

Oberhofer, K.: Die Unabhängigkeit des Aufsichtsrates, Graz 2008, S. 15f.

Rasinger, Aufsichtsratsbezüge (2012)

Rasinger, W.: IVA-Analyse 2011: Aufsichtsrats- und Vorstandsbezüge, in: Aufsichtsrat aktuell (2012), 5, S. 12-14.

Saxinger/Helml, Aufsichtsratsvorsitz (2010)

Saxinger, E./Helml, F.: Der Aufsichtsratsvorsitz, in: Kalss/Kunz, Handbuch (2010), S. 721f, 733f.

Schauer, Zivilrechtliche Verantwortlichkeit (2010)

Schauer, M.: Zivilrechtliche Verantwortlichkeit des Aufsichtsrates, in: Kalss/Kunz, Handbuch (2010), S. 1053.

Schimka, Aufsichtsratsausschüsse (2010)

Schimka, M.: Die Aufsichtsratsausschüsse, 2010, in: Kalss/Kunz, Handbuch (2010), S. 770, 806-817.

Schinko, Verwaltungs- und Aufsichtsrat (2009)

Schinko, G.: Handbuch für Verwaltungs- und Aufsichtsrat, Das monistische und dualistische System der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) im Vergleich zum österreichischen Aufsichtsrat, 2009, S. 48, 140ff.

Schließmann, Komplexes System (2011)

Schließmann, Ch.: Spielfeld komplexes System: Denken und Führen 2.0, in: BOARDreport (2011), 4, S. 38-39.

Schnitzhofer, Beirat (2005)

Schnitzhofer, W.: Der Beirat - das freiwillige Kontrollorgan im Familienunternehmen, in: Aufsichtsrat aktuell (2005), 3, S. 4-5.

Ward, Geleitwort in: Koeberle-Schmid et. al., Family (2010)

Ward, J.: Geleitwort in: Koeberle-Schmid et. al., Family (2010), S. 5.

Weigel, Krisenmanager (2011)

Weigel, K.: Vom Ratgeber zum Krisenmanager, Wie der Beirat die Unternehmensnachfolge unterstützen kann, in: Unternehmer Edition, Hamburg (2011), 1, S. 39.

Welge/Eulerich, Corporate-Governance-Management (2012)

Welge, M. K./Eulerich M.: Corporate-Governance-Management, Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, Wiesbaden 2012, S. 7, S. 121.

Onlinequellen

anwalt.de, Rechtstipps (2011)

anwalt.de Services AG, Rechtstipp vom 8.3.2011, Bei Risiken von Vorstand und Aufsichtsrat ist der Expertenrat schuldbefreiend, Nürnberg, online in Internet: http://www.anwalt.de/rechtstipps/bei-risiken-von-vorstand-und-aufsichtsrat-ist-der-expertenrat-schuldbefreiend_016934.html (03.05.2013)

APA, Benimmregeln unwirksam (2012)

APA-OTS Originaltext-Service GmbH, AK-Studie: Freiwillige Benimmregeln für Börse-Firmen unwirksam, Zehn Jahre Corporate Governance Kodex: Ziele klar verfehlt, Wien 2012, online in Internet: http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20121004_OTS0043/ak-studie-freiwillige-benimmregeln-fuer-boerse-firmen-unwirksam (2.1.2013).

BMF, Anpassung des ÖCGK (2012)

Bundesministerium für Finanzen, Anpassung des Österreichischen Corporate Governance Kodex, Wien, online in Internet: <https://www.bmf.gv.at/Presse/Pressearchiv2011/Dezember/12686.htm> (1.1.2013).

Brogyanyi/Francesconi, Golden Handshakes (2008)

Brogyanyi, Ch./Francesconi N.: Haftung von Aufsichtsratsmitgliedern für "Golden Handshakes", dbj-Newsletter 2008, Dorda Brugger Jordis Rechtsanwälte GmbH, Wien, online in Internet: <http://www.dbj.at/publications/haftung-von-aufsichtsratsmitgliedern-f%C3%BCr-golden-handshakes> (03.05.2013).

Echo Online, Nebensächlichkeit (2011)

Echo Online, Wirtschaft: Die Spitze der Nebensächlichkeit, Innsbruck, online in Internet: http://www.echoonline.at/newsdetail/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=3342&cHash=efc16081298fcd6fd57041f735641bb0 (20.4.2013).

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Compliance (2013)

Gabler Verlag (Hrsg), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Compliance, online in Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/748/compliance-v9.html> (1.1.2013).

orf.at, Nur noch im europäischen Mittelfeld (2012)

ORF Online und Teletext GmbH & Co KG, Wien, online in Internet:
<http://orf.at/stories/2154756/2154754/> (5.12.2012).

Theisen, Interview in: Alpha-Forum (2008)

Theisen, M.: Interview in: Alpha-Forum des Bayerischen Rundfunks (26.11.2008),
online in Internet: <http://www.br.de/fernsehen/br-alpha/sendungen/alpha-forum/manuel-theisen-gespraech100.html> (20.4.2013).

Theisen, Keynote in: Panel Corporate Governance (2011)

Theisen, M.: Keynote in: Panel Corporate Governance – Regel gut, alles gut?
Konferenz-Nachlese "Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsanwälte. Objektive Gutachter
und leidenschaftliche Parteienvertreter", online in Internet:
www.iwp.or.at/Documents/konferenznachlese_2011-07-06.pdf (20.4.2013)

Studien**KPMG, Wirtschaftskriminalität (2010)**

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Wirtschaftskriminalität in Deutschland
2010, Fokus Mittelstand, 2010, S. 3.

KPMG, Wirtschaftskriminalität (2012)

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Wirtschaftskriminalität, Deutschland, Ös-
terreich, Schweiz im Vergleich, Wirtschaftskriminalität in Grossunternehmen und dem
Mittelstand, 2012, S. 3.

Rechtsquellen und Kodizes

Doralt, Kodex Unternehmensrecht (2012/13)

Doralt, W. (Hrsg): Kodex des österreichischen Rechts, Unternehmensrecht, Wien 2012.

ÖCGK (2012)

Österreichischer Corporate Governance Kodex, Fassung vom 1.1.2012.

Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen (2011)

Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen, Fassung vom 27.9.2011.

RIS - Rechtsinformationssystem (2013)

Bundeskanzleramt der Republik Österreich, online in Internet:
<http://www.ris.bka.gv.at>.

Urteile

- ✧ BGH, 20.9.2011, II ZR 234/09.
- ✧ BGH, 22.2.2011, II ZR 146/09.
- ✧ OGH, 11.6.2008, 7 Ob 58/08t.
- ✧ OLG Düsseldorf, 23.6.2008, I-9 U 22/08.
- ✧ OLG Braunschweig, 14.6.2012, Ws 44/12, Ws 45/12.

Anhang**Expertenbefragung zum Thema "Der moderne und schlagkräftige Aufsichtsrat"**

Sehr geehrte Frau/ Sehr geehrter Herr,

ich studiere berufsbegleitend "Recht und Wirtschaft" an der Universität Salzburg und schreibe derzeit meine Bachelorarbeit im Schwerpunkt Strategisches Management zum Thema "Der moderne und schlagkräftige Aufsichtsrat". Ziel meiner Arbeit ist es, ein visionäres und innovatives Konzept zu erstellen, um zukünftig eine bessere Unternehmensüberwachung zu erreichen.

Die theoretische Aufarbeitung des Themas erfolgt mittels einer umfassenden Literatur- und Internetrecherche. Anschließend erfolgt eine Analyse der Stärken und Schwächen der derzeitigen gesetzlichen und freiwilligen Regelungen. Aus dem Status quo und den Entwicklungstendenzen auf nationaler und europäischer Ebene, versuche ich Chancen und Risiken für die Zukunft abzuleiten.

Um die nötige Praxisrelevanz für dieses Thema zu gewährleisten, ist es mir besonders wichtig, die Meinung und Einschätzung ausgewählter Expertinnen und Experten in meine Arbeit einfließen zu lassen.

Ich bitte Sie daher, mir folgende Fragen schriftlich zu beantworten:
(Bitte tragen Sie die Antworten einfach unterhalb der Frage ein.)

- 1. Wo liegen Ihrer Meinung nach die Stärken der gegenwärtigen gesetzlichen Regelungen für Aufsichtsräte bzw wo sehen Sie Schwächen?**
- 2. Wie schätzen Sie das Verständnis der Eigentümer (Gesellschafter, Aktionäre, ...) hinsichtlich der Bedeutung des Aufsichtsrates für die Wahrung der Unternehmens- bzw Eigentümerinteressen ein?**
- 3. Welche Maßnahmen sind Ihrer Auffassung nach notwendig, um die Qualifikation und Unabhängigkeit von Aufsichtsräten zukünftig effektiver sicherstellen zu können?**
- 4. Wie hoch schätzen Sie die Sinnhaftigkeit von hauptberuflichen Aufsichtsräten ein? Wo liegen Ihres Erachtens die Vor- und Nachteile?**
- 5. Die Haftung von Aufsichtsräten ist gesetzlich sehr streng geregelt. Trotzdem werden Aufsichtsratsmandate teils als Nebensache gehandhabt. Wo sehen Sie die Gründe dafür? Wie könnten Lösungsansätze aussehen?**
- 6. Die Anzahl börsennotierter Unternehmen in Österreich, die sich dem Österreichischen Corporate Governance Kodex unterwerfen müssen, ist verhältnismäßig gering. Wie könnte Ihrer Ansicht nach ein Anreiz für Unternehmen geschaffen werden, sich freiwillig dem Corporate Governance Kodex oder dem Governance Kodex für Familienunternehmen zu verpflichten?**

Die Antworten zu den einzelnen Fragen werden anonym ausgewertet, ich möchte Sie aber gerne namentlich als befragte/n Experten/in in meiner Arbeit anführen.

Bitte retournieren Sie mir Ihre Antworten bis zum Freitag, den 7. Dezember 2012.

Herzlichen Dank für Ihre geschätzte Unterstützung!

Daniela A. Scherrer

Studentin der Universität Salzburg, Studiengang Recht und Wirtschaft,
Studienschwerpunkt Strategisches Management, Betreuung: Prof. Dr. Christoph Schließmann
E-Mail: daniela.scherrer@stud.sbg.ac.at, Mobil: 0043 664 281 78 79