

## AUFSICHTSRATSARBEIT IN DER KRISE – WEITER WIE BISHER?

**CHRISTINA WIESER, MARKUS OBERRAUTER,  
AK WIEN BETRIEBSWIRTSCHAFT**



Eine Befragung der AK-Wien von ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat zeigt erstmals, wie sich Aufsichtsratsarbeit vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise gestaltet hat. Die Erhebung wurde von Oktober bis November 2009 durchgeführt: An der Online-Befragung haben österreichweit quer durch alle Branchen mehr als 300 ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat teilgenommen. An dieser Stelle möchten wir uns bei allen ganz herzlich bedanken, die den Fragebogen ausgefüllt haben und damit erst diese Auswertung möglich gemacht haben.



### **Mit der richtigen Strategie aus der Krise**

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die heimischen AufsichtsrätInnen beim Krisenmanagement verstärkt auf die Unternehmensstrategie achten: In mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen steht der Strategiefindungsprozess ganz oben auf der Tagesordnung. Bei den am stärksten von der Krise betroffenen Unternehmen (mit Umsatzeinbrüchen ab -20 %) sind es sogar neun von zehn Aufsichtsratsgremien die nach der geeigneten Strategie suchen. Entsprechende Marktanalysen und Marktbeobachtungen (73,5 %) sowie die Entwicklung von Zukunftsszenarien (64,3 %) unterstützen den Strategiebildungsprozess. Aus Sicht der Belegschaftsvertretung sollte die strategische Positionierung des Unternehmens nicht nur in Krisenzeiten Priorität haben, sondern regelmäßig im Aufsichts-

ratsplenium thematisiert werden. Zählt doch gemäß AktG „die Festlegung allgemeiner Grundsätze der Geschäftspolitik des Unternehmens“ und damit konkret Ziel- und Strategiebildung sowie Mittelbereitstellung und -zuteilung zu den elementaren Aufgaben und Pflichten der AufsichtsrätInnen. Die Krise rückt zudem ein weiteres Thema der Geschäftspolitik verstärkt in den Fokus: In zwei von drei Aufsichtsratsgremien steht die Liquiditäts- und Finanzplanung bedingt durch Auftrags- und Umsatzrückgänge sowie der Kreditklemme im Mittelpunkt.

Gerade vor dem Hintergrund der Finanzkrise erscheint es paradox, dass wichtige Themenfelder wie Risikogeschäfte, Veranlagungspolitik oder Vorstandsvergütung in der Aufsichtsratsitzung eine sehr untergeordnete Rolle spielen: Lediglich 21,1 % der AufsichtsrätInnen diskutieren die Risikogeschäfte des Unternehmens, in gerade einmal jedem sechsten Unternehmen ist der Umgang mit Anlageformen Sitzungsgegenstand. Kein Thema im Aufsichtsrat ist zudem die Entlohnungsstruktur des Managements: In nur 12,4 % der Unternehmen wird über Vergütungskriterien des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung diskutiert. Im Hinblick auf die jüngsten Entwicklungen ist gerade in diesen Fragen das verstärkte Engagement und die höchstmögliche Sorgfalt des Aufsichtsrats erforderlich, um seriöse Kontrolle zu gewährleisten.

### **Aus der Krise lernen!**

Die Themen auf der „Krisenagenda“ machen deutlich, dass angesichts des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds das Anforderungsprofil für AufsichtsrätInnen zunehmend anspruchsvoller wird. Fachkompetenz und

**OGB**



**ÖSTERREICH**

systematisches Wissen ist mehr denn je gefragt, von Vorteil dürfte zudem eine rasche Auffassungsgabe sein: Dauert doch eine herkömmliche Aufsichtsratssitzung im Schnitt nur ein bis zwei Stunden. Kritisch ist zu sehen, dass trotz erhöhter Anforderungen bei 80 % der AufsichtsrätInnen diese ohnehin kurze Sitzungsdauer selbst in Krisenzeiten nicht überschritten wurde.

Außerdem ist bei 90 % der Unternehmen die Anzahl der Aufsichtsratssitzungen gleich geblieben. Doch gerade wenn es um Krisenmanagement geht, bedarf es ausreichend Zeit für eine sorgfältige Auseinandersetzung im Plenum bzw. in den betreffenden Ausschüssen. Darüber hinaus empfiehlt sich eine verstärkte Vernetzung des Aufsichtsrates mit externen Sachverständigen und ExpertInnen (z.B. WirtschaftstreuhänderInnen, etc.) und internen Kontrollinstanzen (z.B. interne Revision, etc.).

Bei der Nutzung dieser Ressourcen besteht den Umfrageergebnissen zufolge jedenfalls Handlungsbedarf: Nicht einmal in 10 % der Unternehmen wurden verstärkt Sachverständige beigezogen. Die Analysen und Prüfungsergebnisse der internen Revision bzw. des internen Kontrollsystems (IKS) werden in 19,7 % der Fälle nie besprochen, in fast der Hälfte der AufsichtsrätInnen selten und nur 29,2 % der Befragten geben an, dass häufig über die Kontrollberichte diskutiert wird. Für 3,9 % der Unternehmen ist die Berücksichtigung interner Prüfungsergebnisse überhaupt erst seit Ausbruch der Krise zum Thema geworden.

### **Sitzungskultur ist auch eine Frage der Diversität**

Neben Sitzungsdauer, und -häufigkeit sind vor allem die Sitzungskultur und damit das Rollenverständnis der AufsichtsrätInnen für eine qualitätsvolle Auseinandersetzung im Gremium entscheidend. Allein bei den gegenwärtig im ATX notierten Unternehmen bekleiden KapitalvertreterInnen im Durchschnitt sechs Aufsichtsrats- bzw. Vorstandsmandate, die Spitze liegt sogar bei 26 Funktionen. Legitimiert ist die Ämterkumulation durch § 86 Aktiengesetz: Die Mandatsgrenze für einzelne Mitglieder beläuft sich zwar generell auf maximal zehn Aufsichtsratssitze, dabei wird die Tätigkeit als Vorsitzender des Aufsichtsrats doppelt gezählt. Doch durch die Privilegienregelung, die u.a. konzernmäßig verbundene Unternehmen begünstigt, kann eine Person weitere 10 Aufsichtsratssitze innehalten und damit bis zu 20 Aufsichtsratsmandate ausüben. Angesichts dieser Ämtervielfalt stellt sich die Frage, wie ernst ein Aufsichtsratsmandat genommen wird und ob nicht die x-te Aufsichtsratssitzung im Jahr schnell zur lästigen Pflicht wird. Diesen Eindruck bestätigt auch die Umfrage: Die befragten BetriebsrätInnen haben in mehr als jedem zweiten Unternehmen das Gefühl, dass das eine oder andere Aufsichtsratsmitglied die Sitzung lediglich als notwendigen Formalakt sieht.

Neben der Ämterkumulation ist vor allem die geringe Diversität in den österreichischen Aufsichtsratsetagen kritisch zu hinterfragen: Ein typischer ATX Aufsichtsrat ist österreichischer Herkunft, männlich und im Schnitt 60 Jahre alt. Lediglich 4,7 % Frauen schaffen es in die Aufsichtsratsgremien der ATX Konzerne, wie eine aktuelle AK Studie vom März 2010 zeigt. Gerade bei der Krisenbewältigung kann ein Unternehmen aber nicht auf unterschiedliche Sichtweisen, Fähigkeiten und Problemlösungskompetenzen verzichten, die mit Internationalität, Geschlecht und Altersstrukturen einhergehen.

### **Evaluierung als Effizienzmotor**

Neben dem Aufsichtsratsvorsitzenden, der in der Regel die Sitzungen dominiert, schreiben mehr als die Hälfte der befragten ArbeitnehmervertreterInnen dem Vorstand eine weitere Schlüsselrolle zu: Formal zwar nicht Bestandteil des Gremiums, ist die Geschäftsführung jedoch in 94,9 % der Fälle bei allen Aufsichtsratssitzungen anwesend. Aufgrund dieser permanenten Sitzungspräsenz wird eine Evaluierung der Leistung des Vorstands schwierig: Nur in einem von zehn Unternehmen war die Bewertung des Managements im letzten Jahr explizit Thema im Aufsichtsrat. Gerade die Überwachung des Managements ist jedoch eine zentrale Aufgabe des Gremiums: Hat doch die jüngste Zeit gezeigt, dass Managementfehler schwerwiegende Folgen für den Fortbestand von Unternehmen haben können. Laut Kreditstatistik des Kreditschutzverbandes ist im Jahr 2008 etwa die Hälfte aller Insolvenzen auf Managementfehler zurückzuführen. Konkrete Zielvorgaben sind Voraussetzung für eine entsprechende Leistungsbeurteilung des Vorstandes: Allerdings gibt nur 1/3 der AufsichtsrätInnen ihrer Geschäftsleitung messbare und konkrete Ziele vor.

Aber nicht nur die Arbeit des Vorstands bedarf einer genauen Prüfung, auch im Aufsichtsratsgremium sollte kritische Selbstreflexion selbstverständlich sein. Durch eine jährliche Effizienzprüfung soll die Zielerreichung und Wirksamkeit der Tätigkeit des Aufsichtsrats verbessert werden: Die Verfahrensabläufe im Aufsichtsrat, der Informationsfluss zwischen den Ausschüssen und dem Plenum sowie die rechtzeitige und inhaltliche ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats sind besonders zu berücksichtigen. Die Umfrageergebnisse zeigen allerdings, dass sich nur 12,2 % der AufsichtsrätInnen die Zeit für eine Effizienzprüfung nehmen. In dieser Frage besteht evidenter Handlungsbedarf, trägt doch die Selbstevaluierung maßgeblich zur Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit bei.

### **Prüfungsausschuss – ein Jahr danach**

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sollte vermehrt Zeit in eine vertiefende Ausschussarbeit inves-

tiert werden, das Gegenteil ist der Fall: Fast die Hälfte der befragten ArbeitnehmervertreterInnen gibt an, dass in den betreffenden Unternehmen kein Ausschuss eingerichtet ist. Nicht einmal jeder sechste Aufsichtsrat hat einen Personalausschuss, nur wenige Unternehmen befassen Investitionsausschüsse (4,9 %) und sonstige Ausschüsse (z.B. Kreditausschuss).

Der Prüfungsausschuss bzw. der ehemalige Bilanz-ausschuss ist allerdings aufgrund einer gesetzlichen Verpflichtung aus dem Jahr 1997 immerhin in fast der Hälfte der Unternehmen eingerichtet. Mit dem Unternehmensrechtsänderungsgesetz 2008 (URÄG 2008), das mit Juni 2008 in Kraft getreten ist, wurde die Gesetzeslage zum Prüfungsausschuss adaptiert. Der Prüfungsausschuss soll laut URÄG mindestens zwei Sitzungen pro Jahr abhalten, diese Sitzungsanzahl ist jedoch als Untergrenze zu verstehen – insbesondere in Unternehmen, die Quartalsabschlüsse zu berichten haben, wird die Mindestanzahl wohl bei 4 Sitzungen pro Jahr liegen.

Die Mehrheit der Befragten (43,9 %) gibt an, dass ihr Prüfungsausschuss zum Zeitpunkt der Untersuchung gegen Jahresende 2009 erst einmal getagt hat. In 12,9 % der Fälle hatte sich der Prüfungsausschuss noch gar nicht getroffen, 28,4 % haben bereits zwei Sitzungen abgehalten, nur 14,8 % liegen bei mehr als zwei Sitzungen. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen außerdem, dass es beim Zeitaufwand keine Veränderungen gegeben hat: 30,8 % der Unternehmen nehmen sich für eine Sitzung des Prüfungsausschusses nicht einmal eine Stunde Zeit. Bei jedem zweiten Unternehmen dauert eine Sitzung im Durchschnitt

zwischen ein bis zwei Stunden. Gerade einmal jedes sechste Unternehmen nimmt sich ausreichend zwischen zwei bis vier Stunden Zeit, um die Fragestellungen ausführlich zu diskutieren.

**„Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt“ (Walt Whitman Rostow)**

Kontrollinstanzen können einer Krise nur dann zuvorkommen, wenn Risiken rechtzeitig erkannt und rasch entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden: Wie schwierig sich Kontrolle in einer globalisierten Finanzwelt gestaltet, haben die jüngsten Entwicklungen sehr deutlich gezeigt. Neben einer Regulierung der Finanzmärkte und einer besseren Vernetzung der Kontrollorgane muss aber auch auf Unternehmensebene entsprechend reagiert werden. Die vorliegenden Befragungsergebnisse zeigen jedoch, dass bisher kaum Auswirkungen auf die betriebliche Praxis auszumachen sind: Trotz Krise wird nicht mehr Zeit in Überwachung und Kontrolle investiert, wichtige Themen wie Risiko- und Veranlagungspolitik werden vernachlässigt und die Leistungsbeurteilung des Vorstandes erfolgt nur in Ausnahmefällen. Gerade jetzt gilt es jedoch den Kontrollauftrag noch stärker wahrzunehmen: Einerseits müssen dafür Risikomanagementsysteme bzw. das interne Kontrollsystem besser genutzt werden, andererseits sollte auch das Beiziehen von ExpertInnen und Sachverständigen selbstverständliche Aufsichtspraxis werden. Für künftige, effiziente Aufsichtsratsarbeit ist es zudem von entscheidender Bedeutung, die Strukturen, die Qualität und die Wirksamkeit der Arbeitsweise im Gremium regelmäßig zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Nur so erhält der Aufsichtsrat das erforderliche Feedback und kann Verbesserungspotenziale erschließen.

## OFFENLEGUNG VON JAHRESABSCHLÜSSEN – THEORIE UND PRAXIS KLAFFEN WEIT AUSEIN-ANDER

RUTH NADERER, HELMUT GAHLEITNER, AK WIEN



Trotz klarer gesetzlicher Regelungen zur Offenlegungspflicht des Jahresabschlusses, kommen viele große Kapitalgesell-

schaften dieser Verpflichtung nicht bzw. stark verspätet nach, wie eine AK-Untersuchung ([www.arbeiterkammer.at](http://www.arbeiterkammer.at)) zeigt. Etwa 2/3 der untersuchten Unter-

nehmen haben im Beobachtungszeitraum von 3 Jahren die gesetzlichen Offenlegungsvorschriften und -fristen zumindest teilweise ignoriert oder nehmen sie nicht sehr genau. Die AK Wien klagte nun erstmals Unternehmen nach dem Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG).

Die Pflicht zur Offenlegung des Jahresabschlusses im Firmenbuch betrifft Kapitalgesellschaften, deren Haftung beschränkt ist. Dazu zählen in Österreich Aktiengesellschaften, GmbHs und Genossenschaften sowie die Mischformen GmbH & Co KG und AG & Co KG,

sofern diese keinen persönlich haftenden Gesellschafter mit Vertretungsbefugnis haben.

Wird eine Kapitalgesellschaft insolvent, so haften die Eigentümer nicht für die Schulden der Gesellschaft. Aus diesem Grund ist es für die Gläubiger besonders wichtig, Kenntnis über die wirtschaftliche Situation der Gesellschaft zu haben. Die gesetzliche Offenlegungspflicht des Jahresabschlusses im Firmenbuch bis spätestens 9 Monate nach dem Bilanzstichtag stellt sicher, dass alle Stakeholder – Lieferanten, Banken, ArbeitnehmerInnen, KonsumentInnen, Öffentlichkeit – zeitnahe Unternehmensinformationen erhalten. Es handelt sich somit vor allem um ein Schutzgesetz für Gläubiger und Konsumenten, dessen Einhaltung von großem öffentlichen Interesse ist.

Im Sinne eines fairen Wettbewerbs sind die Offenlegungspflichten ebenfalls einzuhalten. Legen etliche Unternehmen ihren Jahresabschluss offen, während andere dies nicht tun, so beeinflusst das die Stellung der Unternehmen im Wettbewerb. So wurde vom OGH erstmals klargestellt, dass die Nichtvorlage von Jahresabschlüssen beim Firmenbuchgericht einen Wettbewerbsverstoß nach § 1 UWG darstellt.

### **AK-Untersuchung macht mangelnde Disziplin der Unternehmen deutlich**

Die AK Wien hat eine empirische Untersuchung über die Praxis aller veröffentlichungspflichtigen Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten durchgeführt. Insgesamt wurden 1.117 Unternehmen mit rd. 900.000 Beschäftigten überprüft. Es wurde untersucht, wie lange sich die Unternehmen für die Offenlegung ihrer Jahresabschlüsse Zeit ließen.

Nur 58 % der großen Unternehmen haben ihren Jahresabschluss für das Jahr 2008 rechtzeitig innerhalb der 9-Monatsfrist eingereicht. Betrachtet man allerdings einen Zeitraum von 3 Jahren, fällt die Veröffentlichungsdisziplin wesentlich schlechter aus. Lediglich 37 % der großen Gesellschaften halten sich konsequent in drei aufeinander folgenden Jahren an die Gesetze. Dies bedeutet gleichzeitig, dass 63 % der Unternehmen die Vorschriften und Fristen teilweise ignorieren bzw. nicht sehr genau nehmen.

### **Klage nach dem UWG**

Aufgrund dieses Ergebnisses hat die AK Unterlassungsklagen eingebracht. Liegt ein rechtskräftiger Unterlassungstitel vor, so müssen die Unternehmen mit schärferen Sanktionen rechnen. Bei nicht rechtzeitiger Vorlage von weiteren Jahresabschlüssen können nach UWG Geldstrafen bis zu € 100.000 verhängt werden!

### **Politische Forderungen**

Die Arbeiterkammer sieht dringenden Handlungsbedarf. Gefordert sind das Justizministerium, die Firmenbuchgerichte und der Gesetzgeber.

- Es ist offensichtlich, dass die Firmenbuchgerichte die gesetzlich vorgeschriebenen Kontrollaufgaben nicht ausreichend erfüllen. Die gesetzlichen Sanktionsmöglichkeiten dürften nur eingeschränkt ausgeschöpft werden und in der Praxis nicht greifen. Die AK fordert die Justizministerin auf, die Gerichte umgehend zu einer verstärkten Kontrolle der Offenlegungspflichten anzuhalten. Außerdem muss der bestehende Sanktionsrahmen voll ausgeschöpft werden.
- Technische Fortschritte im Bereich Buchhaltung und Bilanzierung haben zu einer deutlichen Beschleunigung der Jahresabschlusserstellung beigetragen. Im Sinne einer verbesserten Transparenz wird eine Verkürzung der Offenlegungsfrist von 9 auf 6 Monate gefordert.
- Die Verwaltungsstrafen für die Nichteinhaltung der Offenlegungsvorschriften sind ebenfalls zu erhöhen. Der derzeit geltende Rahmen von bis zu € 3.600 sollte auf € 7.200 verdoppelt werden.

## **IFAM-TIPP**

**Überprüfe in deiner Funktion als Aufsichtsrat, ob das Unternehmen seiner gesetzlichen Offenlegungspflicht rechtzeitig nachkommt!**