13. Jahrgang / April 2017 / Nr. 2

Aufsichtsrat aktuell

Fachinformation für die verantwortungsvolle Kontrolle
und Beratung von Unternehmen und Stiftungen

Linde
www.lindeverlag.at

Das aktuelle Interview
Benedikt Kommenda spricht mit Diplom-Ökonom Rudolf X. Ruter

Rechtsfragen für den Aufsichtsrat
Neue Herausforderungen für Prüfungsausschüsse
Die „steuerbegünstigte" Gruppe von Arbeitnehmern
Haftung bei Veräußerung einer Liegenschaft unter dem Verkehrswert

Praxisfragen rund um den Aufsichtsrat
Aufsichtsrats- und Vorstandsstudie 2017
Aufsichtsrat: Warum es auf das „R" ankommt!

7. Österreichischer Aufsichtsratstag
Tagungsbericht

Literaturrundschau

Benedikt Kommenda

Vielen kann man vom Aufsichtsrat „nur ganz massiv abraten“

Der deutsche Diplom-Ökonom Rudolf X. Ruter, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, im Interview über Ehrlichkeit und Ehrbarkeit in der Unternehmensführung, über Professionalität im Aufsichtsrat und deren Fehlen in öffentlichen Unternehmen und über die Anforderungen, die Aufsichtsratsmitglieder erfüllen müssen.

Kommenda: *Die Präambel zum Deutschen Corporate Governance Kodex betont neuerdings, dass gute Unternehmensführung nicht nur legales, sondern auch ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten erfordert. Daraus kann man alles herauslesen oder nichts, oder?*

Ruter: Ja. Interessant ist als Erstes, dass dieser Satz zum ersten Mal angeführt ist. Die Diskussion über den ehrbaren Kaufmann, die in Deutschland vor einigen Jahren begonnen hat und immer intensiver geführt worden ist, hat hier erstmals einen offiziellen regulatorischen Ritterschlag erhalten. Insbesondere wenn wir gerade negative Ereignisse in der Wirtschaft hatten, kam oft der Satz: Nicht alles, was legal, also gesetzeskonform, ist, ist auch legitim, sprich anständig beziehungsweise für die Gesellschaft anerkennungswürdig. Jetzt gibt es diesen Satz im Kodex. Jetzt ist es amtlich.

Foto: Clemens Fabry

Mag. Benedikt Kommenda ist Chef vom Dienst und Leiter des Rechtspanoramas in der „Presse“.

Bewirkt der Satz ein Umdenken?

Ja. Das merkt man schon dann, wenn man den Konsultationsmechanismus des Deutschen Corporate Governance Kodex anschaut. Den haben wir in Deutschland seit einigen Jahren: Im Herbst wird der Entwurf der Kommission veröffentlicht, dann hat man Zeit, etwas dazu zu sagen, und dann tritt die Kommission noch einmal zusammen und beschließt den endgültigen Text. Die jeweiligen Stellungnahmen sind dann von jedermann auf der Homepage des Corporate Governance Kodex nachlesbar. Zu diesem Satz haben zum Beispiel BASF, Deutsche Bank und viele andere sinngemäß geschrieben: Die Wörter „legitim“, „Ehrbarkeit“ auf alle Fälle nicht in ein gesetzesähnliches Papier aufnehmen. Weil: Das ist ja nicht justiziabel, das kann man ja nicht juristisch verfolgen.

Was schließen Sie daraus?

Es gibt immer noch einige Gedankenwelten, die eigentlich noch nicht auf tugendhafte und ehrbare Unternehmensführung vorbereitet sind. Sie merken das immer, wenn Verantwortungsträger versuchen, sich aus Themen herauszureden, und sagen: Ja, das war doch gesetzlich erlaubt. Nehmen Sie die zahlreichen steuerlichen Vorschriften und die zugehörigen Gestaltungen. Natürlich ist alles immer legal; aber sehr oft eben nicht auch legitim. Und hätten die Kunden, die Lieferanten, die Öffentlichkeit es vorher gewusst, hätten sie sich anders verhalten. So gesehen muss dieser Satz in der Präambel des Deutschen Corporate Governance Kodex zu einer Veränderung des Denkens führen.

Aber: Wir hatten schon vor fünf Jahren den Leitfaden für ethisches Wirtschaften in der deutschen Unternehmerlandschaft. Der ist von zahlreichen namhaften Unternehmensführern unterschrieben worden, auch aus allen DAX-Unternehmen. Das hat aber auch nicht in allen Fällen gewirkt. Durch die öffentlichkeitswirksame Wiederholung des Satzes wird sich aber viel ändern. Ob wir dann in der Summe anständiger werden, das muss die Empirie dann rückwirkend untersuchen.

Was ist ein ethisch fundiertes Verhalten?

Ehrbarkeit basiert auf Ehre. Sie war einmal im Mittelalter ein separater Stand zwischen Adel und gemeinem Volk. Und sie basiert auf Ehrlichkeit. Wenn Sie es ganz einfach formulieren wollen: Ein ehrbarer Unternehmensführer, ein ehrbarer Aufsichtsrat ist ein ehrlicher Unternehmensführer/Aufsichtsrat. Er ist ehrlich im Reden und ehrlich im Handeln. Er sagt das, was er denkt, er tut das, was er sagt, und stellt auch letztlich das dar, was er tut. – Das war übrigens ein Ausspruch von Alfred Herrhausen (1930 –

1989), dem früheren Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank. Einer der wenigen Banker, die man heute noch guten Gewissens unter der Überschrift „Anständigkeit" zitieren kann.

Die Ehrlichkeit ist alles?

Ich habe in meinem Buch das Wort „Ehrbarkeit" auch mit Tugenden verknüpft. Jahrhundertealte Regeln der Gesellschaft, die anerkannt sind, über das richtige Miteinander-Umgehen. Es ist jemand tapfer und mutig, für seine Meinung einzustehen. Das bedeutet für den Aufsichtsrat: Es hebt jemand die Hand und widerspricht dem Aufsichtsratsvorsitzenden, dem Vorstandsvorsitzenden, dem Gesellschafter, weil er anderer Meinung ist. Er kann demokratisch überstimmt werden, er kann vom Amt zurücktreten – aber erst mal muss er den Mund aufmachen. Er ist bescheiden und besonnen. Das heißt: Nicht Geiz ist geil, nicht Gier ist die oberste Maxime. Er ist zum Beispiel in seiner Ehrbarkeit grundsätzlich respektvoll gegenüber allen Menschen, insbesondere gegenüber Mitarbeitern, Kunden.

Ehrlichkeit allein ist es also doch nicht, oder? Ich kann zum Beispiel ganz ehrlich nur auf meinen raschen Erfolg bedacht sein und schnell Kassa machen wollen.

Also, wenn ich ehrlich bin und sage, ich habe dieses Unternehmen nur gegründet oder nur gekauft, damit ich in drei Jahren mit einer brachialen Exit-Strategie das meiste Geld raushole, zulasten der Belegschaft, der Kunden, dann wird das nicht funktionieren. Private-Equity-Firmen zum Beispiel haben es an dieser Stelle sehr schwer. Es weiß jeder, wenn er in Private Equity miteinsteigt, dass diese nach drei bis fünf Jahren wieder aussteigen wollen. Aber sie werden das nie offen und ehrlich allen mitteilen. Deswegen denke ich, dass der Satz schon richtig ist: Wenn ich immer ehrlich bin, zeige ich eine Anständigkeit, eine Ehrbarkeit, die langfristig von meinen Wirtschaftspartnern und von der Gesellschaft geschätzt werden.

Immer ehrlich zu sein ist eine Herausforderung.

Ja, natürlich. Wir kennen alle diese Bücher, die uns an empirischen Selbstversuchen aufgezeigt haben, wonach man nicht lebensfähig ist, wenn man immer ehrlich ist. Warum ist es so schwierig? Weil jeder ein Mensch ist. Wir hören auch öfters lieber Lügen. Die Fragen: Wie geht's dir? Habe ich einen netten Eindruck gemacht? – Da möchte ich auch lieber einmal angelogen werden, als dass mir jemand die Wahrheit sagt. Manche, die auf dieser Klaviatur spielen können, kommen mit dieser Unehrlichkeit ganz schön weit. Wenn Sie Wirtschaftsbetrüger analysieren, die große Schäden verursacht haben, die Hunderte von Millionen unterschlagen haben, veruntreut haben, sind es sehr oft keine Wirtschaftsexperten gewesen. Das waren Leute, die hatten im Gegenteil eine knappe wirtschaftliche Ausbildung. Aber sie hatten eine starke, nach außen gerichtete Persönlichkeit, waren rhetorisch, didaktisch ausgebildet. Sie haben mit ihren Formulierungen, die wahr geklungen haben, aber eigentlich Lügen waren, die Leute auf so ein Beruhigungsniveau gebracht, dass die denen ihr gesamtes Geld gegeben haben, ohne nachzufragen, oder die Produkte gekauft haben oder sonstige Dinge zum eigenen Nachteil gemacht haben.

Der Corporate Governance Kodex ist jetzt 15 Jahre alt. Wie beurteilen Sie seinen Erfolg?

Es gibt noch immer große kritische Stimmen. Aber in der Summe ist die Diskussion über Corporate Governance ganz weit nach vorne gerückt. Ich habe vor 30 Jahren schon Seminare gegeben über Rechte und Pflichten des Vorstands, des Aufsichtsrats, des Beirats, da gab es noch nicht einmal das Wort „Corporate Governance". Da hat man über eine gute Unternehmensverfassung eigentlich nie gesprochen. Man hat immer nur über einzelne Momente, einzelne Rechte und Pflichten gesprochen. Aber nicht darüber, dass das ein Organismus ist, der über dem Unternehmen schwebt, der das Principal-Agent-Prinzip zwischen Aktionär und Vorstand regelt, und zwar zum Guten hin.

Hier hat der Kodex eine ganze Menge zur Verbesserung und Professionalisierung beigetragen. Er hat natürlich an einigen Stellen auch Bürokratismus ins Leben gerufen. Und dann gibt es auch so etwas wie – bei der Nachhaltigkeit spricht man von „Greenwashing" – Corporate-Governance-Washing, das heißt eine positive Berichterstattung über eine verbesserungsnotwendige Ist-Situation. Aber in der Summe hat der Deutsche Corporate Governance Kodex dazu geführt, dass erstens die Öffentlichkeit verstärkt auf das Gremium Aufsichtsrat achtet und dass zweitens das Gremium selber professioneller geworden ist. Die Mandatsträger sind deutlich kompetenter geworden, unter anderem dadurch, dass sie unabhängiger geworden sind, dass sie fachlich größeres Wissen haben, dass

Kurzbiografie

Diplom-Ökonom Rudolf X. Ruter, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, wurde am 18. 12. 1953 im bayerisch-schwäbischen Krumbach geboren. Er verfügt über knapp 40 Jahre Erfahrung auf den Gebieten Prüfung und Beratung von internationalen wie nationalen Unternehmen und von Familienunternehmen wie Unternehmen der öffentlichen Hand sowie von Non-Profit-Organisationen. Nach seiner Tätigkeit als Gesellschafter und Geschäftsführer bei Arthur Andersen baute er als Partner bei Ernst & Young den Geschäftsbereich Nachhaltigkeit in Deutschland auf und leitete diesen bis 2010. Er hat zahlreiche Fachartikel verfasst. Sein jüngstes Buch „Wie Sie Beirat oder Aufsichtsrat werden" ist – wie auch „Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats" – in der Edition Governance (Erich Schmidt Verlag) erschienen.

sie sich zeitlich viel mehr einbringen. Natürlich gibt es bei aller grundsätzlichen Verbesserung bei einigen Unternehmen noch deutlichen Aufholbedarf.

Nämlich wo?

Nehmen Sie den Bereich der öffentlichen Unternehmen. An denen ist die ganze Diskussion über Corporate Governance völlig vorbeigelaufen.

Wo sehen Sie da die Defizite genau?

Dass ein normales öffentliches Unternehmen – ein Stadtwerk, ein Altenheim, ein Krankenhaus, ein Unternehmen im öffentlichen Personennahverkehr – in der Regel nur von einem politischen Aufsichtsgremium überwacht und kontrolliert wird. Entsprechend den gesetzlichen Regelungen sitzen also nur Politiker in diesen Aufsichtsgremien. Es gilt dort der Grundsatz: Der Herrgott gibt dem Politiker die Kompetenz kraft Amtes. Sprich, bös formuliert: Es gibt bei zahlreichen öffentlichen Unternehmen gar keine wirtschaftliche und unternehmerische Kompetenz im Aufsichtsrat. Der eiserne Grundsatz „Nur Unternehmer können Unternehmer überwachen" wird eklatant verletzt. Diese Aufsichtsräte merken oft nicht einmal, dass sie in ihrer Geschäftsleitung auch keine Kompetenz haben. Und das führt dann natürlich zu erheblicher Steuergeldverschwendung. Etwas wie Kodex-Einhaltung, Fort- und Weiterbildung, Abberufung von Amtsinhabern als Folge von Fehlverhalten ist dort fast nicht zu beobachten. Kommunale Vorschriften in Deutschland schließen sogar aus, dass man als Stadtrat oder Gemeinderat dafür haftbar gemacht werden kann, wenn man persönlich versagt.

Wenn ein Unternehmen im öffentlichen Eigentum steht, ist es da nicht legitim, dass die Politik ein Wörtchen bei der Aufsicht mitredet?

Absolut! Aber wenn ich einen 15-köpfigen Aufsichtsrat habe, brauche ich keine 15 Politiker. Es würden doch auch neun reichen, und ich nehme sechs kompetente Unternehmensexperten dazu.

Sehen wir von den öffentlichen Unternehmen einmal ab. In Österreich werden deutsche Aufsichtsräte oft als im Vergleich vorbildhaft genannt, was die Professionalität betrifft.

Es ist immer gut, wenn wir als Vorbild bezeichnet werden. Aber wenn Sie mich offen gefragt hätten, würde ich das gar nicht beurteilen können, ob die österreichischen Aufsichtsräte besser oder schlechter als die deutschen sind. Es gibt überall sowohl gute als auch schlechte. Weil wir aber die Diskussion schon länger führen, achtet man in manchen Unternehmen vielleicht mehr darauf, ob man eine Person wieder beruft oder ob man sie ersetzt. Seit einigen Jahren müssen die Lebensläufe der Aufsichtsratsmitglieder öffentlich kundgetan werden. Das war früher undenkbar. Und wenn ich heute jemanden aus dem Bereich „Family, Friends and Fools" als Experten berufen will, dann weiß ich genau, die Öffentlichkeit würde mir das wahrscheinlich nicht durchgehen lassen. Allein diese öffentliche Transparenz führt zu Verbesserungen. Und weil wir größer sind als Österreich, diskutieren wir diese Thematiken einfach öfter.

Die Anforderungen an Aufsichtsräte sind gestiegen. Kann man einer Frau oder einem Mann überhaupt noch empfehlen, Aufsichtsrat zu werden?

Natürlich kann man das empfehlen, weil es ist einer der wichtigsten Verantwortungsbereiche in einem Unternehmen: Im Auftrag des Gesellschafters soll ich meine Geschäftsleitung auswählen, entlassen, durch Überwachen beurteilen und möglichst noch beraten können. Also das ist schon sehr herausfordernd und verantwortungsvoll. Die Kernfrage lautet: Bin ich unabhängig – emotional, materiell, finanziell? Hat man das ausreichende Zeitkontingent? Ein Aufsichtsratsvorsitzender eines großen kapitalmarktorientierten Unternehmens braucht da 70 bis 80 Arbeitstage pro Jahr. Bringt man die entsprechende Kompetenz mit? Noch einmal: Nur Unternehmer überwachen Unternehmer.

Das bedeutet konkret?

Das muss jemand sein, der ein paar Jahrzehnte unternehmerische Erfahrung mitbringt, Leistungen nachweisen kann und Erfolge nachweisen kann. Das ist jemand, den das Unternehmen brauchen kann und der auch einen Mehrwert in ein Unternehmen hineinbringt. Ich habe das Buch „Wie Sie Beirat oder Aufsichtsrat werden" deshalb geschrieben, weil ich so oft danach gefragt worden bin. Dann habe ich mich mit den Leuten unterhalten, und sehr oft bin ich zum Ergebnis gekommen: Ich kann es gar nicht empfehlen! Weil viele sich in wesentlichen Kompetenzen, die wichtig sind, elementar überschätzen. Bei den sogenannten Unabhängigkeitskriterien denkt man immer nur an materiell und finanziell unabhängig: Also ich habe keine Gesellschaftsanteile, und ich brauche das Geld nicht. Aber zur gelebten Unabhängigkeit gehört auch und vor allem die geistige Unabhängigkeit, und die bedeutet, dass ich mich selber reflektiere und sage: Bin ich denn tapfer genug, dem Vorstandsvorsitzenden zu widersprechen, dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu widersprechen, dem Eigentümer zu widersprechen? Bringe ich genug mit, um für die Gruppenkompetenz einen Mehrwert zu schaffen? Oder sitze ich einfach nur da? Will ich die Reputation, damit ich auf die Visitenkarte schreiben kann: „Mitglied des Aufsichtsrats"? Dann bin ich nur ein Trophäenjäger oder will es machen, weil ich sonst vielleicht nichts anderes

mehr habe. Also manchen Personen kann ich es empfehlen, da wäre es sogar sehr schön, wenn die das machen würden. Aber viele, die glauben, das ist jetzt noch nett am Ende des Berufslebens, da muss man ganz nüchtern nicht bloß nicht empfehlen, sondern ganz massiv abraten. Sehr oft ist zu beobachten, dass die, die es können, nicht wollen, und dass die, die es wollen, gar nicht können.

Sie vertreten die These, dass der Aufsichtsrat nicht zu viel nachdenken soll. Was meinen Sie damit?

Das ist natürlich aggressiv formuliert. Das kommt auch aus der Analogie: Aufsichtsrat muss Unternehmer sein. Nur Unternehmer überwachen Unternehmen. Der Aufsichtsrat, der ja nicht in der operativen Verantwortung steckt, hat mehr Zeit, mehr geistige Unabhängigkeit als der Vorstand. Der müsste doch aufgrund dieser Mehrzeit komplexe Situationen jetzt oder in der Zukunft besser durchdenken können. Dann soll er doch bitte genauso denken wie auch andere große Unternehmer vor ihm, nämlich das, was noch nie gedacht worden ist. Dann ist er ein großer Unternehmer und demzufolge auch ein großer Aufsichtsrat. Deswegen provokatorisch: Lieber vordenken als nachdenken. Denn wenn ich nachdenke, dann ist die Situation und der Zustand schon eingetreten, da kann ich in der Regel höchstens noch sagen: Schadensbegrenzung, wie können wir es vertuschen, wen müssen wir entlassen? Aber ich weiß, dass man nur vordenken kann, wenn man auch ab und zu nachdenkt.

Alles zur Unternehmensfinanzierung:
Steuer – Bilanz – Recht

Mit den Auswirkungen von Basel III

Handbuch Unternehmensfinanzierung
Mittendorfer/Mittermair (Hrsg.)
2017, 680 Seiten, geb.
ISBN 978-3-7073-2331-3
EUR 118,–

AUCH online
www.lindeonline.at

Preisänderungen und Irrtum vorbehalten. Preise inkl. MwSt.

www.lindeverlag.at

Linde

Aufsichtsrat aktuell-JAHRESABO

INKLUSIVE **ONLINEZUGANG** UND **APP** ZUM HEFT-DOWNLOAD

BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO

Ja, ich bestelle ☐ Exemplare

Aufsichtsrat aktuell-Jahresabo 2017 inkl. Online Zugang und App **EUR 170,–**
(13. Jahrgang 2017, Heft 1-6)

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandspesen. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Name/Firma _____ Kundennummer _____

Straße/Hausnummer _____

PLZ/Ort _____ E-Mail _____

Telefon (Fax) _____ Newsletter: ☐ ja ☐ nein

Datum/Unterschrift _____

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356

Linde Verlag Ges.m.b.H.
Scheydgasse 24
PF 351, 1210 Wien
Tel: 01 24 630-0
Bestellen Sie online unter
www.lindeverlag.at
oder via E-Mail an
office@lindeverlag.at
oder per Fax
01/24 630-53