

# Aufsichtsrat

Fachinformation für die verantwortungsvolle Kontrolle  
und Beratung von Unternehmen und Stiftungen

*aktuell*

## **Das aktuelle Interview**

Benedikt Kommenda spricht mit Mag. Barbara Feldmann

## **Praxisfragen rund um den Aufsichtsrat**

Aufsichtsratsevaluierung anders gemacht

Aufsichtsrat und interne Revision als neue Allianz?! (Teil III)

## **Rechtsfragen für den Aufsichtsrat**

Prüfungsausschuss – Entwicklung und Bedeutung in Österreich

## **Betriebswirtschaft**

Marktkonzentration am österreichischen Abschlussprüfermarkt

Ausschüttungspolitik und Vergütungen 2017

## **Aufsichtsrats-Workshop**

Die Lengenfels AG reloaded: Die zweite Chance

## **Rechtsprechung**

Rekordstrafen der Europäischen Kommission für Google

## **Literaturreisenschau**

Werner H. Hoffmann/Thomas Maidorfer/Friedrich Rödler

# Aufsichtsratsvaluierung anders gemacht: Systematisch genutzte Lernchance statt administrativer Pflichtübung

*Folgt man dem Österreichischen Corporate Governance Kodex (ÖCGK),<sup>(1)</sup> hat sich der Aufsichtsrat einmal jährlich mit der Effizienz seiner Tätigkeit im Rahmen einer Selbstevaluierung zu befassen.<sup>(2)</sup> Dies erfolgt in der Regel mittels eines Fragebogens und wird häufig als administrative Pflichtübung des Aufsichtsrats erlebt.<sup>(3)</sup> Nachdem alle Gremienmitglieder den entsprechenden Fragenkatalog anonym beantwortet haben, wird eine statistische Ergebnisauswertung durchgeführt. Als Anhaltspunkt dient dabei regelmäßig lediglich die Ermittlung des Mittelwerts aller Nennungen. Anhand dieser simplen Prüfung können bestenfalls etwaige Defizite in der Gremienarbeit festgestellt werden, die von einer Mehrzahl der Befragten ohnehin offensichtlich zum Ausdruck gebracht werden.*

## 1. NACHTEILE DER HERKÖMMLICHEN AUFSICHTSRATSEVALUIERUNG

Nachteil einer solchen Evaluierung ist, dass bloß grobe Missstände aufgezeigt werden und dabei differenzierte Blickweisen und nuancierte Bewertungen oft untergehen. Meinungen einzelner Mitglieder, die möglicherweise hohe Relevanz aufweisen, finden durch diese statistische Auswertung kaum Berücksichtigung oder werden nivelliert.

Ein weiterer möglicher Schwachpunkt zeigt sich in der fehlenden Fremdsicht bei der österreichischen Praxis der Aufsichtsratsvaluierung. Es ist häufig zu beobachten, dass der Vorsitzende des Aufsichtsrats die Diskussionsführung als Moderator leitet und/oder die Interpretation der Evaluierungsergebnisse übernimmt. Dadurch besteht die Gefahr einer starken Beeinflussung, die im Extremfall eine kritische Diskussion unterbindet und möglicherweise wichtige Verbesserungspotenziale ungenutzt bleiben lässt.

## 2. VORTEILE EINER PROFESSIONELL DURCHFÜHRTEN EVALUIERUNG

Im Idealfall wird die Evaluierung hingegen als Chance zur nachhaltigen Verbesserung der

Gremienarbeit genutzt und kann sogar einen Beitrag zur strategischen Unternehmensentwicklung leisten.<sup>(4)</sup> Damit würde sie zugleich der international wachsenden Bedeutung solcher Evaluierungen, die weit über das Ausfüllen von Fragebögen hinausgeht, Rechnung tragen. Auch in Österreich führen steigende Anforderungen, strengere Regulatorik und damit einhergehend höhere Verantwortung der Aufsichtsräte zum stärkeren Bedürfnis, die Leistungsfähigkeit von Gremien professionell zu steuern. Unter Zuhilfenahme externer Berater (auch Experten, Evaluatoren, Moderatoren) kann ein konsequent gelebter Evaluierungsprozess auf regelmäßiger Basis die stetige Verbesserung der Gremienarbeit gewährleisten. Das beinhaltet insbesondere Selbstreflexion, Performance-Reviews und konkrete Maßnahmenpakete.<sup>(5)</sup>

## 3. ANFORDERUNGEN AN DEN EVALUIERUNGSPROZESS

Möchte man die Aufsichtsratsvaluierung als Lernchance nützen, sollte der Prozess folgende Anforderungen erfüllen:<sup>(6)</sup>

- Durchführung einer schriftlichen Befragung unter Anpassung der Themen auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens

(1) Vgl C-Regel 36 des ÖCGK.

(2) Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die dem BWG unterliegen; vgl auch § 29 Z 6 BWG.

(3) *EY Center of Board Matters*, Accelerating board performance (2015), online abrufbar unter [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-accelerating-board-performance-through-assessments/\\$File/ey-accelerating-board-performance-through-assessments.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-accelerating-board-performance-through-assessments/$File/ey-accelerating-board-performance-through-assessments.pdf).

(4) *Boyce*, How do board evaluations contribute to an organisation's strategic growth? *Governance Directions* 2017, 458.

(5) *Hilb*, *New Corporate Governance*<sup>2</sup> (2006); *Gordon*, The growing importance and value of board evaluations, *New Zealand Management* 2015, 14; *EY Center of Board Matters*, Accelerating board performance.

(6) *Unter anderem Boud*, Sustainable Assessment: Rethinking assessment for the learning society, *Studies in Continuing Education* 2000, 151; *Fletcher*, Performance appraisal and management: The developing research agenda, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2001, 473; *Hilb*, *New Corporate Governance*<sup>2</sup>; *Leblanc*, *The Handbook of Board Governance* (2016).



Univ.-Prof. Dr. Werner H. Hoffmann ist Vorstand des Instituts für Strategisches Management der Wirtschaftsuniversität Wien und Partner für Strategieberatung bei einer globalen Advisory Firm.

Dr. Thomas Maidorfer ist Unternehmer und Investor. Er unterrichtet an der Wirtschaftsuniversität Wien. Sein Forschungsschwerpunkt ist Unternehmensaufsicht.

WP/StB Prof. Dipl.-Ing. Mag. Friedrich Rödler ist Aufsichtsratsvorsitzender der Erste Group Bank AG.

Im Idealfall wird die Evaluierung als Chance zur nachhaltigen Verbesserung der Gremienarbeit genutzt und kann sogar einen Beitrag zur strategischen Unternehmensentwicklung leisten.

- (Größe, Entwicklungsphase, strategische Herausforderungen, Governance-Konstellation etc);
- fundierte statistische Aufarbeitung der Fragebogenergebnisse;
- Abhaltung von Einzelgesprächen auf Grundlage dieser Ergebnisse mit ausgewählten Aufsichtsratsmitgliedern durch den Experten;
- Moderation durch den externen Experten im Rahmen von informellen Sitzungen;
- Möglichkeit zur Selbstreflexion durch ausreichend Raum und Zeit für offene, kritische Diskussionen im Plenum über Einschätzungen und damit verbundene Implikationen;
- Gelegenheiten für Vieraugengespräche zwischen den einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern und dem Moderator bzw Evaluator;
- Einbindung von (ein bis zwei) externen Peers, um eine umfassende Außenperspektive in die Ergebnisdiskussion einfließen zu lassen;
- Zusammenfassung der Erkenntnisse in einem Maßnahmenplan durch den Aufsichtsrat selbst.

**4. DURCHFÜHRUNG DER AUFSICHTSRATS-EVALUIERUNG**

Der Prozess der Evaluierung beginnt mit der Selbstevaluierung des Aufsichtsrats anhand eines Fragebogens, der an die individuelle Situation des Unternehmens angepasst ist. Die ausgefüllten Fragebögen werden mittels einer speziell abgestimmten statistischen Analyse ausgewertet. Dabei werden auch jene Teilbereiche aufgedeckt, die auf den ersten Blick keine statistischen Auffälligkeiten zeigen (Cluster, Ausreißer etc), aber dennoch wichtige Erkenntnisse zur Verbesserung der Effizienz und Effektivität der Aufsichtsratsarbeit offenlegen. Diese erste Analysephase schafft ein umfassendes Bild über die relevanten Handlungsfelder. Zur Vertiefung der Analyse finden darauf aufbauend persönliche Einzelgespräche durch den externen Experten mit ausgewählten Mitgliedern des jeweiligen Gremiums statt. Dadurch können weitere The-

men herausgearbeitet werden, die nicht aus dem Fragebogen der Selbstevaluierung hervorgegangen sind.

Die gewonnenen Einblicke werden nun zusammengefasst und mit den zentralen Akteuren des Gremiums (insbesondere dem Vorsitzenden) besprochen, validiert und geschärft. Zusätzlich werden die Ergebnisse einer Benchmark-Analyse (sowohl im Vergleich mit anderen Unternehmen als auch unternehmensintern mit Vergleichswerten aus den Vorjahren oder von Schwesterunternehmen) unterzogen. Darauf aufbauend wird das anonymisierte Ergebnis mit erfahrenen Aufsichtsräten außerhalb des evaluierten Unternehmens (Peers) diskutiert. Ziel ist es, gemeinsam mit Unterstützung des oder der Peers mögliche Lösungsvorschläge zu entwickeln, die sich in anderen Unternehmen bei ähnlichen Herausforderungen bzw Problemstellungen bewährt haben. Zum Abschluss findet eine moderierte Diskussion über die konsolidierten Evaluierungserkenntnisse mit dem gesamten Aufsichtsratsgremium statt. Diese Sitzung wird durch den Einbezug des oder der involvierten Peers bereichert. In informellem Rahmen werden offene, lösungsorientierte Diskussionen ermöglicht und konkrete Maßnahmen im Kollektiv definiert, die dann von den Verantwortlichen konkretisiert und operativ umgesetzt werden können. Laufendes Monitoring und regelmäßige Follow-ups sind für die konsequente Verwirklichung des gemeinsam definierten Maßnahmenplans von zentraler Bedeutung.

**5. FALLBEISPIEL ERSTE GROUP BANK AG**

Bei der Evaluierung des Aufsichtsrats der Erste Group Bank AG wurde ein für Österreich innovativer und neuer Weg gewählt, der die oben genannten Anforderungen voll erfüllt und damit mögliche Schwachpunkte einer ausschließlich intern gesteuerten Selbstevaluierung vermeidet. Der eigens entwickelte Analyseansatz basiert auf einem dreistufigen Prozess (siehe Abbildung 1). Die Umsetzung erfolgte unter Beiziehung eines professionellen Expertenteams, welches neben der Lieferung von inhaltlichen Beiträgen auch mit der aktiven Unterstützung bei der Prozesssteuerung und der Moderation bei Diskussionen sowie Einzelgesprächen betraut war.

**6. STELLUNGNAHMEN**

**6.1. Friedrich Rödler**

„Uns als Aufsichtsrat der Erste Group Bank AG ist es ein besonderes Anliegen, eine zukunftsweisende Evaluierung durchzuführen, um insbe-

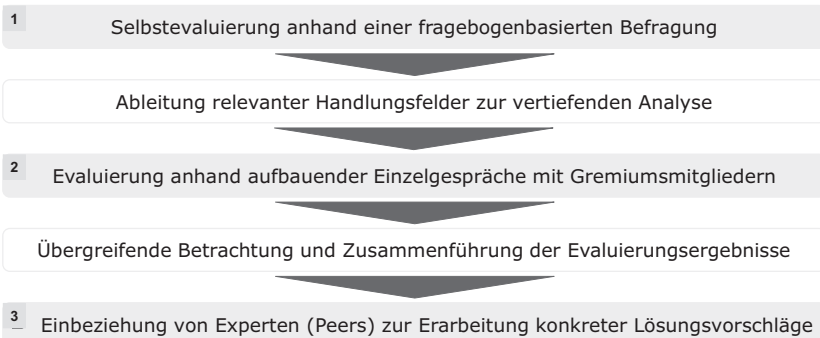


Abbildung 1: Empfohlene Evaluierungsschritte

sondere die Wirksamkeit und damit die Effektivität der Tätigkeit unseres Aufsichtsrats laufend zu verbessern und dabei hohe Standards zu setzen. Im Vergleich zur Evaluierung in der Vergangenheit hat uns die Einbeziehung externer Experten sehr viel weitergebracht – sowohl bei der Prozessgestaltung als auch auf inhaltlicher Seite. Dies wird auch durch die äußerst positive Rückmeldung aller Gremienmitglieder unterstrichen.“

### 6.2. Werner H. Hoffmann

„In vergangenen Studien und in meiner eigenen Aufsichtsratsarbeit habe ich häufig beobachten müssen, dass die Evaluierung als ein Formalprozess gesehen wird, der möglichst rasch und unkompliziert erfüllt werden muss. Der Ertrag derartiger Evaluierungen war daher in der Regel bescheiden. Ganz anders bei der hier beschriebenen Aufsichtsratsbewertung. Ich hatte den Eindruck, dass dieses Format, unter Einbindung von Peers und externen Experten, sowie die darauf aufbauende offene und konstruktiv-kritische Diskussion eine tief greifende Auseinandersetzung

mit der Effizienz und Effektivität der Gremienarbeit ermöglichen und zu einer spürbaren Weiterentwicklung des Aufsichtsrats als Team geführt haben.“

### 6.3. Thomas Maidorfer

„In der Anwendung dieser Evaluierungsform konnten wir unsere Erfahrungen aus Forschung und Praxis der letzten Jahre zusammenführen und wir freuen uns, dass der Aufsichtsrat der Erste Group Bank AG unser innovatives Konzept so positiv angenommen hat. An der Rückmeldung der Gremienmitglieder konnten wir erkennen, dass dies nicht als administrative Pflichtübung gesehen wurde, sondern als Werkzeug, die Gremienarbeit nachhaltig weiterzuentwickeln und über die formalen Anforderungen hinaus zukunftsgerichtet zu arbeiten. Das Feedback zeigt: Ein professionelles Gremium sollte alle drei Jahre einen solchen umfangreicheren Evaluierungsprozess durchlaufen, um Effektivität und Effizienz kontinuierlich verbessern zu können.“

Stéphanie Mittelbach-Hörmanseder/Sabine Weintögl

## Prüfungsausschuss – Entwicklung und Bedeutung in Österreich

Zu einer der wichtigsten Aufgaben des Prüfungsausschusses zählt die Unterstützung des Aufsichtsrats bei der Prüfung des Jahresabschlusses. Die gesetzlichen Vorschriften zu den Aufgaben des Prüfungsausschusses sowie zu den Anforderungen an seine Mitglieder wurden in den letzten Jahren stetig erweitert. Der nachfolgende Beitrag bezweckt eine kurze Darstellung der gesetzlichen Entwicklung und der Aufgaben des Prüfungsausschusses in Österreich, um auf Basis bestehender Forschungsergebnisse dessen Bedeutung abzuleiten.

### 1. EINLEITUNG

Der Prüfungsausschuss ist als Instrument der Unternehmensüberwachung<sup>(1)</sup> unter dem Thema „Corporate Governance“ zu subsumieren.<sup>(2)</sup> Er ist vom Aufsichtsrat einzurichten und beschäftigt sich mit rechnungslegungs- und abschlussprüfungsbezogenen Aufgaben. Die gesetzlichen Bestimmungen zu seiner Einrichtung

und zu seinen Aufgaben sind für AGs in § 92 Abs 4a AktG und für GmbHs in § 30g Abs 4a GmbHG geregelt.<sup>(3)</sup>

Das Fundament dieser Normen wurde im Jahr 1997 durch das Inkrafttreten des IRÄG 1997<sup>(4)</sup> gelegt. Seither wurden die einschlägigen Bestimmungen laufend weiterentwickelt, sodass sich die Mitglieder von Prüfungsausschüssen stetig mit neuen und umfassende-



Ass.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Stéphanie Mittelbach-Hörmanseder, MIM (CEMS) lehrt an der Abteilung für Unternehmensrechnung und Revision der Wirtschaftsuniversität Wien. Sabine Weintögl, MSc. (WU) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Abteilung für Unternehmensrechnung und Revision der Wirtschaftsuniversität Wien.

(1) Mit der Funktion, die bestehenden Informationsasymmetrien und Interessenkonflikte zwischen Eigentümer bzw Aufsichtsrat und dem Vorstand bzw der Geschäftsführung zu reduzieren (Agency-Theorie).

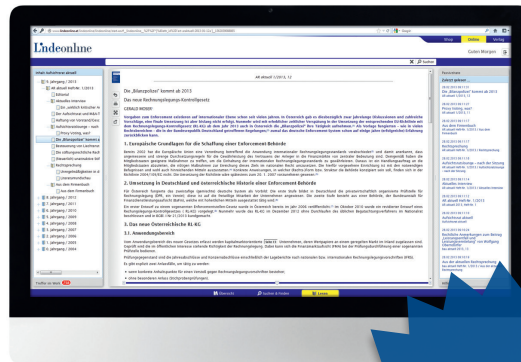
(2) Vgl D. J. Aigner/H.-J. Aigner/J. Aigner, Corporate Governance (Teil I), CFO aktuell 2017, 113.

(3) Vgl U. Kraßnig, Die ordnungsgemäße Wahrnehmung rechnungslegungs- und abschlussprüfungsbezogener Aufgaben durch den Aufsichtsrat als wesentlicher Beitrag zu einer verlässlichen Finanzberichterstattung, in Altenberger/Hartig, Bilanzfälschung (2018) 167 (168 ff).

(4) Insolvenzrechtsänderungsgesetz 1997, BGBl I 1997/114.

# Aufsichtsrat aktuell- JAHRESABO

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



**ONLINE  
BIS JAHRESENDE  
GRATIS**

## BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO

Ja, ich bestelle  Exemplare

**Aufsichtsrat aktuell-Jahresabo 2019 inkl. Online Zugang und App**  
(15. Jahrgang 2019, Heft 1-6)

**EUR 186,-**

Onlinezugang ab dem Zeitpunkt der Bestellung bis 31.12.2018 gratis. Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. 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

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

**Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich mit den AGB und der Datenschutzbestimmung einverstanden.**  
AGB: [www.lindeverlag.at/agb](http://www.lindeverlag.at/agb) | Datenschutzbestimmungen: [www.lindeverlag.at/datenschutz](http://www.lindeverlag.at/datenschutz)

Ich stimme zu, dass die Linde Verlag GmbH meine angegebenen Daten für den Versand von Newslettern verwendet.  
Diese Einwilligung kann jederzeit durch Klick des Abbestelllinks in jedem zugesandten Newsletter widerrufen werden.

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

[www.lindeverlag.at](http://www.lindeverlag.at) | [office@lindeverlag.at](mailto:office@lindeverlag.at) | Fax: 01 24 630-53

**Linde**