

Unternehmensaufsicht und ihre Wirksamkeit – eine Bestandsaufnahme der österreichischen Aufsichtsratslandschaft

Was sind die stärksten Wirkungsfaktoren der Unternehmensaufsicht und wie hängen diese zusammen? Diese Frage wird in der vorliegenden empirischen Studie behandelt. Der Studienautor Thomas Maidorfer, Institut für Strategisches Management der Wirtschaftsuniversität Wien, führte Ende 2014 30 Interviews mit Aufsichtsratsvorsitzenden der 52 österreichischen börsennotierten Unternehmen. Gemeinsam mit Professor Werner Hoffmann, Leiter des Instituts für Strategisches Management, ist diese Studie entstanden. Die Ergebnisse werden beim 5. Österreichischen Aufsichtsratstag am 24. Februar präsentiert. Thomas Maidorfer beschäftigt sich seit 2011 intensiv mit Fragen der Corporate Governance und Unternehmensaufsicht in Österreich.

Die Autoren identifizierten die fünf wesentlichen Einflussfaktoren **Diversität, Aktivität, Vergütung, strategischer Einfluss und Unabhängigkeit von Aufsichtsräten** aus der Literatur. Wie diese fünf Wirkungsfaktoren in ihrem Zusammenspiel die Unternehmensaufsicht im Detail beeinflussen bzw. welche Wirkung sie auf den Unternehmenserfolg haben, ist Gegenstand der Untersuchung.

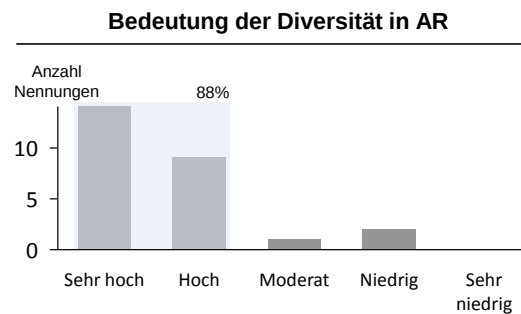
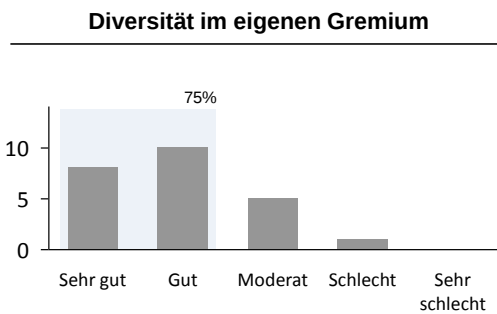
Diversität – Anspruch und Wirklichkeit klaffen auseinander:

Das Thema Diversität zeigt mit Sicherheit die höchste Komplexität, da es aus der Top-Management-Forschung die größte Vielfalt an Variablen mitbringt.

In Österreich zeigt sich im Hinblick auf die Diversität von Aufsichtsräten folgendes Bild:

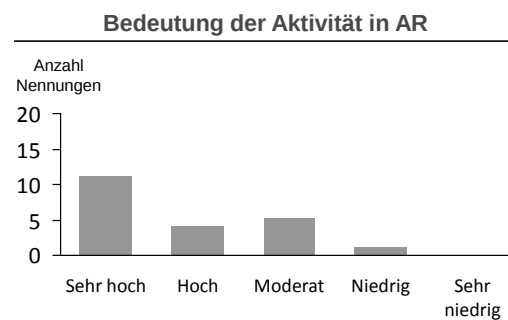
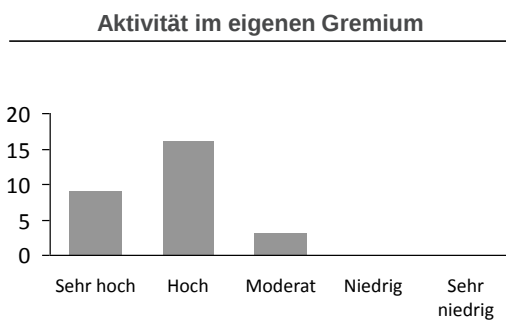
Nationalität	Frauenanteil	Alter
• Ø-Anzahl ausländischer Mitglieder: 1,13 • Ø-Anteil ausländischer Mitglieder: 17% • Anteil der Unternehmen ohne ausländische Mitglieder: 33%	• Ø-Anzahl weiblicher Mitglieder: 0,73 • Ø-Anteil weiblicher Mitglieder: 10% • Anteil der Unternehmen ohne weibliche Mitglieder: 47%	• Ø-Alter der Mitglieder: 59 Jahre • Jüngstes Gremium: Ø 47 Jahre • Ältestes Gremium: Ø 70 Jahre

Aus den Daten wird schnell deutlich, dass die Aufsichtsräte in Österreich im Bereich Diversität vor allem bei den Punkten Nationalität (33% der Gremien ohne ausländische Mitglieder), Gender (47% der Gremien ohne weibliche Mitglieder) und Alter (59 Jahre Altersdurchschnitt) wenig Diversität zeigen. Die Studie zeigt aber zugleich, dass 88% der österreichischen Aufsichtsräte der Meinung sind, dass Diversität wichtig sei. Immerhin 75% der Gremien beurteilen ihre eigene Diversität als sehr gut oder gut. „Es liegt hier offenbar ein großer Unterschied zwischen Wahrnehmung und Wirklichkeit vor“, betont Aufsichtsexperte Werner Hoffmann. „In den Interviews hat sich jedoch auch deutlich gezeigt, dass der Handlungsbedarf von den Aufsichtsratsvorsitzenden erkannt wurde“, ergänzt Studienautor Thomas Maidorfer und fügt hinzu, dass „die am häufigsten genannten Problemfelder im Hinblick auf Diversität im eigenen Gremium die Geschlechterverteilung, Technik-Know-How und Altersverteilung sind.“



Aktivität – Das Aktivitätslevel liegt deutlich über dem gesetzlich geforderten Ausmaß:

Mit einer durchschnittlichen Anzahl von 5,3 Sitzungen pro Jahr und einer durchschnittlichen Sitzungsdauer von 4 Stunden und 10 Minuten liegen die österreichischen Aufsichtsratsgremien deutlich über den gesetzlichen Vorgaben – man kann sie also als durchaus aktiv bezeichnen. Besonders auffällig ist, dass es einige Gremien gibt, die mit einer durchschnittlichen Anzahl von 8 Sitzungen pro Jahr und einer durchschnittlichen Sitzungsdauer von 8 Stunden eine sehr hohe Aktivität aufweisen. Dies geht einher mit der Bedeutung der Aktivität, die von vielen Aufsichtsratsvorsitzenden als sehr hoch eingestuft wird.



Vergütung – Aufwand, Risiko und Vergütung sind nicht angeglichen:

„Die Vergütung der Aufsichtsräte zeigt zum einen große Unterschiede und zum anderen die doch schockierend geringe Vergütung von österreichischen Aufsichtsräten“, so WU-Professor Hoffmann.

Ein normales Mitglied eines börsennotierten Unternehmens verdient in Österreich demnach im Durchschnitt 12.617 Euro pro Jahr, das Minimum liegt bei nur 4.000 Euro.

Vorsitzender	Normales Mitglied
• Ø-Vergütung: 23.223€	• Ø-Vergütung: 12.617€
• Höchste Vergütung: 60.000€	• Höchste Vergütung: 30.000€
• Niedrigste Vergütung: 9.000€	• Niedrigste Vergütung: 4.000€

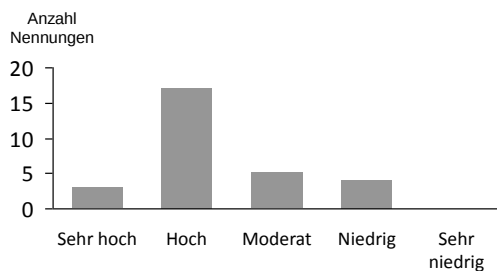
„Dies sei weder dem Anspruch an die Tätigkeit, noch dem Aufwand und dem Risiko und schon gar nicht dem internationalen Wettbewerb entsprechend“, so Studienautor Maidorfer.

Strategischer Einfluss – Wirkliche Unterschiede zeigen sich in der Spitze:

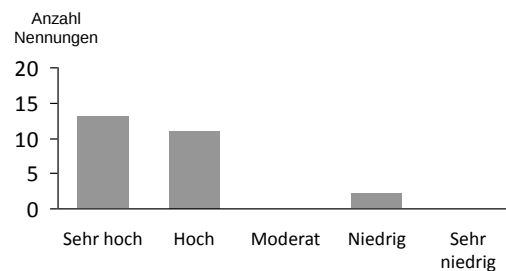
Beim strategischen Einfluss der Aufsichtsräte zeigt sich, dass dieser bei allen befragten Unternehmen im Durchschnitt eher hoch ist. Hier gibt es einige wenige Ausreißer nach oben und nach unten. Laut Studienautor Hoffmann sind die Unterschiede hier sehr feinteilig, haben

aber durchaus große Wirkung. Dies lässt sich auch an der Bedeutung, die diesem Thema von den Aufsichtsräten zugemessen wird, erkennen.

Strategischer Einfluss im eigenen Gremium



Bedeutung des strategischen Einflusses in AR



Unabhängigkeit – Wichtig, aber im österreichischen System faktisch schwer messbar:

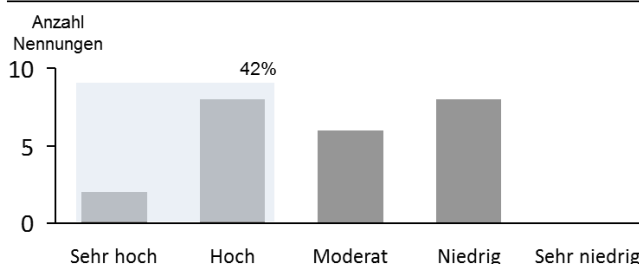
Das Thema Unabhängigkeit spielt zwar theoretisch eine große Rolle, faktisch erfüllen die börsennotierten Unternehmen in Österreich jedoch die formalen Unabhängigkeitskriterien des Österreichischen Corporate Governance Kodex zu 91%. Eine Unabhängigkeit der Aufsichtsräte vom Vorstand ist somit formal fast im gesamten Sample gegeben. Interessant wird es hier laut den Studienautoren bei den persönlichen Verflechtungen, die in Österreich fast allgegenwärtig sind. Diese sind jedoch sehr schwer quantitativ messbar und vergleichbar. Die Kenngröße „Unabhängigkeit“ konnte in der vorliegenden Studie auf Grund der großen Homogenität nicht berücksichtigt werden. Die Zahlen sprechen aber für sich und es wird deutlich, dass ein funktionierendes Gremium hohe Unabhängigkeit benötigt, um gute Aufsichtsratsarbeit leisten zu können.

Strategische Einbindung, Auswahl und Überwachung des Vorstandes sind die wichtigsten Performance-Hebel des Aufsichtsrats:

Die an der Studie beteiligten Aufsichtsräte wurden zu ihrer Einschätzung jener Faktoren der Aufsichtsratsaktivität befragt, die den stärksten Einfluss auf die Performance des Unternehmens besitzen. Strategische Einbindung, Auswahl und Überwachung des Vorstandes waren – in dieser Reihenfolge – die drei häufigsten Nennungen.

Auf die Frage, wie hoch die Aufsichtsräte ihren Einfluss auf die finanzielle Performance des Unternehmens einschätzen, gaben 42% an, einen sehr hohen oder hohen Einfluss zu haben. Dem gegenüber stehen 33%, die ihren Einfluss auf die Performance als eher niedrig einschätzen. Diese Polarisierung der Meinungen deutet laut den Studienautoren klar auf die Existenz von zwei grundsätzlich unterschiedlichen Governance-Typen (Eigentümerstrukturen) hin, die sich in der Kultur und Arbeitsweise des jeweiligen Aufsichtsgremiums ausdrücken.

Einfluss auf die finanzielle Performance



Unternehmen mit hohem finanziellem Unternehmenserfolg zeichnen sich durch 2 unterschiedliche Governance-Muster aus

Das Ergebnis der Auswertungen zeigt im Wesentlichen zwei Muster der Aufsichtsratskonfiguration, die bei hoher finanzieller Performance der Unternehmen vorliegen. Ein Muster weist die Parameter „hohe strategische Einbindung“ gepaart mit „nicht-sehr hoher Aktivität“ auf, das zweite Muster zeigt „hohe Vergütung“ gepaart mit „nicht-sehr hoher Aktivität“.



Zunächst sind also beide Muster durch ein normales Aktivitätslevel im Aufsichtsgremium gekennzeichnet. Studienautor Maidorfer erklärt dies folgendermaßen: „Ein überdurchschnittlich aktives Aufsichtsgremium lässt laut bisherigen Studien darauf schließen, dass sich das jeweilige Unternehmen gerade in einer Krise befindet. Die Aufsichtsräte sind dann als „Feuerlöscher“ besonders aktiv. Dementsprechend bestätigt dieses Ergebnis die bisherigen Studien darin, dass bei den besonders gut performenden Unternehmen kein außergewöhnlich hohes Aktivitätslevel der Aufsichtsräte zu beobachten ist.“

Die zwei anderen Parameter gliedern die Gruppe der erfolgreichen Unternehmen in zwei Typen. Zum einen gibt es Unternehmen, deren Aufsichtsräte sich durch besonders hohe strategische Einschaltung auszeichnen, zum anderen zeigt die zweite Gruppe Aufsichtsräte mit besonders hoher Vergütung.

Studienautor Hoffmann fasst die Merkmale der beiden identifizierten Typen wie folgt zusammen: „Es gibt bei den erfolgreichen Unternehmen 2 verschiedene Governance-Typen. Das eine sind jene Unternehmen mit einem dominanten Eigentümer im Aufsichtsrat. Dies sind entweder Familienunternehmen oder Töchter einer Holding. In diesen Unternehmen sitzt der dominante Eigentümer meist selbst im Aufsichtsrat oder ist sogar dessen Vorsitzender. Er bestimmt maßgeblich die Strategie und verfügt über dementsprechendes Wissen, Erfahrung und Durchsetzungsvermögen. Der zweite Typus entspricht eher dem klassischen Bild des Kontrolleurs und Berater des Vorstands. Die strategische Ausrichtung liegt beim Management. Dieser Governance-Typ zeichnet sich durch eine überdurchschnittlich hohe Vergütung der Aufsichtsräte aus. Die Vergütung dieser Aufsichtsräte steht hier sozusagen stellvertretend für Qualität, Erfahrung, Wissen und Netzwerk der jeweiligen Mandatsträger. Sie sind über einen preisgesteuerten, exklusiven Arbeitsmarkt für Aufsichtsräte determiniert. Diese Unternehmen sind in der Regel Publikumsgesellschaften oder haben einen Eigentümer im Vorstand.“

Für die Praxis lässt sich laut den Studienautoren vor allem ableiten, dass es wichtig ist, für jede Eigentümerstruktur (Unternehmenssituation) die passende Ausgestaltung des Aufsichtsratsgremiums vorzunehmen. Es gibt demnach nicht eine standardisierte „ideale“ Anleitung, die für alle Gremien gleichermaßen gilt. Vielmehr ist von der Umsetzung einer passenden Konfiguration des AR-Gremiums in Anbetracht der jeweiligen Eigentümerstruktur und dem damit verbundenen Governance-Typ abhängig. Die Art der Umsetzung spiegelt sich in der zueinander stimmigen Ausgestaltung der verschiedenen Wirkungsfaktoren wieder. Diese sind im Sinne der Studienergebnisse nicht einzeln zu betrachten, sondern in ihrer Kombination passend zur Unternehmenssituation festzulegen, um die Wirksamkeit des Aufsichtsrates sicherzustellen.

Ebenso wird durch die Studie deutlich, dass Aufsichtsräte sehr wohl einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg ihrer Unternehmen ausüben können.



Daten und Fakten zur Studie

Die vorliegende Studie untersucht die Aufsichtsratsstätigkeit der börsennotierten österreichischen Unternehmen. Sie beschäftigt sich mit der Fragestellung, ob Unternehmen mit guter finanzieller Performance in ihren Aufsichtsgremien Merkmale aufweisen, die sich von den weniger erfolgreichen Unternehmen substantiell unterscheiden. 52 börsennotierte Unternehmen (exkl. Finanzdienstleister/Banken) wurden per Brief an den Aufsichtsratsvorsitzenden zur Teilnahme an der Studie eingeladen, 30 Interviews von jeweils ca. 45-90 Minuten haben stattgefunden. Dies entspricht einer Mitwirkungsquote von 60%. Die Befragung bestand aus 42 Fragen, die je nach Art offen oder geschlossen gestaltet waren. Als abhängige (zu erklärende) Variable wurde für die jeweiligen Unternehmen der ROA (Return on Assets; Gesamtkapitalrentabilität) der Jahre 2008-2012 erhoben.

Ein besonderes Merkmal der Studie ist es, dass sie nicht die einzelnen Faktoren der Unternehmensaufsicht isoliert auf ihren Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg testet, sondern vielmehr untersucht, ob es Muster und Konfigurationen verschiedener Faktoren der Gremientätigkeit gibt, die bei erfolgreicheren Unternehmen zu beobachten sind.

Für die Untersuchung wurden im Jahr 2014 mit 30 Aufsichtsratsvorsitzenden von österreichischen börsennotierten Unternehmen Interviews geführt.

Im Wesentlichen baut die Forschung auf den Faktoren Diversität, Aktivität, Vergütung, Strategischer Einfluss und Unabhängigkeit von Aufsichtsräten auf. Wie diese 5 identifizierten Wirkungsfaktoren nun in ihrem Zusammenspiel die Unternehmensaufsicht im Detail beeinflussen bzw. welche Wirkung sie auf den Unternehmenserfolg haben, ist Gegenstand der Untersuchung.

