



# Politisch besetzte Aufsichtsräte als Risikofaktor für staatsnahe Unternehmen

Hypo Alpe Adria, BAWAG, Bank Burgenland etc. – die Liste ins Wanken gekommener staatsnaher Unternehmen wird immer länger. Ihnen allen ist eines gemeinsam – dass ihre Aufsichtsräte politisch besetzt sind bzw. waren.



Hypo Alpe Adria, BAWAG, Bank Burgenland etc. – die Liste ins Wanken gekommener staatsnaher Unternehmen wird immer länger. Ihnen allen gemeinsam ist, dass ihre Aufsichtsräte politisch besetzt sind bzw. waren. Es ist unbestrit-

ten, dass Aufsichtsräte für eine sorgfältige Ausübung ihres Aufsichtsratsmandats zum einen über die erforderliche Fachkompetenz verfügen und zum anderem ausreichend Zeit aufbringen müssen. Um dies sicherzustellen, sollten Aufsichtsräte in Abhängigkeit von ihrer Funktion im Aufsichtsrat entsprechend entlohnt werden. Insbesondere bei staatsnahen Unternehmen scheint man sich dieser Notwendigkeit aller aufsichtsrechtlich zu vermeiden gewesener Unternehmensschief lagen in der Vergangenheit zum Trotz nach wie vor nicht bewusst zu sein.

## Einleitung

Das Aufsichtsratspersonal staatsnaher Unternehmen wird in Österreich weitgehend nicht nach ihrer erforderlichen Qualifikation sondern nach ihrer politischen Färbung rekrutiert. Diese Praxis ist insbesondere in Zeiten inflationären Versagens politischer Verantwortlicher im Bereich öffentlicher Unternehmen aufs Schärfste zu verurteilen. Aufsichtsräte haben bestimmte Voraussetzungen zu erfüllen, um eine qualitativ hochwertige Unternehmensüberwachung zu gewährleisten. Sie können ihrer zugeordneten Funktion nur dann ausreichend gerecht werden, wenn sie zum einen ein hohes Maß an fachlicher Kompetenz und zum anderen ausreichend Zeit mitbringen. Um dies sicherzustellen, sollten Aufsichtsräte in Abhängigkeit von ihrer Funktion im Aufsichtsrat entsprechend entlohnt werden. Diese Vorgaben sind bei politischen Mandatsträgern in den Aufsichtsräten staatsnaher Unternehmen in aller Regel nicht gegeben.

## Die erforderliche Fachkompetenz eines Aufsichtsrats

Politiker sollten bei der Rekrutierung von geeigneten Aufsichtsräten jedenfalls darauf achten, dass diese

über eine den Anforderungen des Unternehmens entsprechende fachliche Kompetenz verfügen. Stellt man diesen Anspruch der gelebten Wirklichkeit gegenüber, erlebt man als Idealist eine herbe Enttäuschung.

Die jüngsten Geschehnisse rund um Unternehmen mit öffentlichem Hintergrund belegen dabei die Fataleität von Aufsichtsräten, die regelmäßig versagen. Immer wieder werden inkompetente Politgünstlinge in verantwortungsvolle Aufsichtsratspositionen gehievt, die dem Anforderungsprofil einer solchen Position nicht gerecht werden. Diese Politgünstlinge agieren in den Aufsichtsräten als politische Handlanger, deren primäres Interesse häufig nicht unternehmerischer sondern vielmehr (partei)politischer Natur ist. Einflussreiche öffentliche Unternehmen werden dabei als machtpolitische Spielwiese missbraucht.

*Das Aufsichtsratspersonal staatsnaher Unternehmen wird in Österreich weitgehend nicht nach ihrer erforderlichen Qualifikation sondern nach ihrer politischen Färbung rekrutiert.*

Nicht selten müssen (vermeintlich) erfolgreiche Unternehmen im politischen Einflussbereich auch populistische Aktionen von Politikern (mit)finanzieren. Dies ist auf die Kurzsichtigkeit vieler politischer Verantwortlicher zurückzuführen, die als Eigentümervertreter nur am kurzfristigen Erfolg und somit an der „schnellen“ Dividende interessiert sind. Die damit verbundenen mittel- bis langfristigen, jedoch möglicherweise Bestand gefährdenden, Risiken werden dabei oft vernachlässigt. Die politisch entsandten Aufsichtsräte dulden diese Vorgehensweise regelmäßig – sei es aufgrund ihrer eigenen Unfähigkeit oder nolens volens, weil sie sich den entsendenden politischen Stellen oft mehr verpflichtet fühlen als dem Unternehmen selbst. Wenn es sich bei den vermeintlich erfolgreichen Unternehmen um ein „Potemkinsches Dorf“ handelt, kann dies rasch auch in einem finanziellen Fiasko münden.

Die geschilderte Situation wird in der Aufsichtsratspraxis staatsnaher Unternehmen nicht selten leider

**DDr. Ulrich Krassnig, LL.M.**  
Steuerberater bei der Erste Group Bank AG. Verfasser zahlreicher wissenschaftlicher Artikel auf dem Gebiet des Steuer- und Gesellschaftsrechts.



noch weiter gesponnen. Oft übernehmen nämlich Politiker selbst, aller betriebswirtschaftlicher und gesellschaftsrechtlicher Inkompetenz zum Trotz, Aufsichtsratsmandate bei staatsnahen Unternehmen. Politiker, also etwa im Bereich des Finanz- und Rechnungswesens meist völlig unbedarfte Personen, können die ihnen zugedachten Funktionen nicht verlässlich wahrnehmen und auch die erforderliche Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer kann unter diesen Umständen nicht funktionieren. Zum einen fehlt ihnen das erforderliche Rüstzeug, um Bilanzen des Unternehmens und Prüfungsberichte des Abschlussprüfers lesen und analysieren zu können, womit die Diskussionsgrundlage für einen fruchtbringenden Dialog mit dem Abschlussprüfer fehlt. Zum

*Neben der fachlichen Qualifikation ist das Vorliegen eines ausreichenden Zeitbudgets die zweite wesentliche Komponente für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats.*

anderen werden solche Aufsichtsräte weder abschätzen können, wann welche Informationen vom Abschlussprüfer einzuholen sind bzw. wann der Dialog mit dem Abschlussprüfer zu suchen sein wird, noch werden sie in der Lage sein, Informationen, die sie vom Abschlussprüfer bekommen, richtig zu interpretieren und zu bewerten. Mangels gesellschaftsrechtlicher Grundkenntnisse können solche Aufsichtsräte in der Regel auch nicht die ihnen vor und unmittelbar nach der Bestellung des Abschlussprüfers zugedachten Aufgaben wahrnehmen. Dazu zählen etwa die Prüfung der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, die Determination des Inhalts des Prüfungsvertrages mit diesem (insbesondere auch die Vereinbarung von Prüfungsschwerpunkten) oder die Vereinbarung des Entgelts für die Abschlussprüfung. Mangels regulatorischer Vorgaben zum erforderlichen Aufsichtsratsprofil ist zudem, nicht zuletzt auch im eigenen Interesse, an potenzielle Aufsichtsräte und insbesondere an Politiker zu appellieren, ein Aufsichtsratsmandat im privatautonomen Wege nur anzunehmen, wenn sie sich in der Lage sehen, die überwachungsspezifischen Anforderungen des jeweiligen Unternehmens erfüllen zu können, um sich nicht einer möglichen Haftung unter dem Gesichtspunkt des Übernahmeverschuldens auszusetzen. Im Lichte der der Tatsache, dass die Umsetzung dieser Forderung realpolitisch unrealistisch ist, wird es wohl beim Appell bleiben.

#### **Das erforderliche Zeitbudget für ein Aufsichtsratsmandat**

Neben der fachlichen Qualifikation ist das Vorliegen eines ausreichenden Zeitbudgets die zweite wesentliche Komponente für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats. In diesem Sinne ist zusätzlich zu bedenken, dass bei sorgfältiger Wahrnehmung der

damit verbundenen Aufgaben vor allem die Tätigkeit im Prüfungsausschuss sehr zeitintensiv ist. Verfügen einzelne Mitglieder des Aufsichtsrats nicht über die zur sorgfältigen Amtsführung erforderliche Zeit, wird dies nicht zuletzt auch zulasten des Dialogs mit dem Abschlussprüfer gehen, wodurch die rechnungslegungs- und abschlussprüfungsbezogenen Aufgaben nicht ordnungsgemäß erfüllt werden können. In der Aufsichtsratspraxis liegt das Hauptproblem darin, dass das Amt trotz zunehmender Verantwortung und erweiterter Aufgabenbereiche von den handelnden Personen mehr als prestigeträchtige Nebentätigkeit denn als Organfunktion (was es ex lege ist) wahrgenommen wird.

Vor allem bei Aufsichtsräten, die dem Dunstkreis der Politik entstammen, liegt die Vermutung nahe, dass diese als Profinetzwerker wenig Zeit für ein- oder allenfalls unterbezahltes Aufsichtsratsmandat haben, bei dem es lediglich ums Prestige geht. Ungleich dramatischer stellt sich die Situation bei Politikern dar, die selbst im Aufsichtsrat staatsnaher Unternehmen sitzen. Es ist mehr als sinnfällig, dass der Beruf eines Politikers in der Regel sehr zeitintensiv ist. Bei allen damit verbundenen Aufgaben und Aktivitäten ist es evident, dass die Ausübung eines Aufsichtsratsmandats von Politikern nicht einmal als prestigeträchtige Nebentätigkeit wahrgenommen wird sondern vielmehr als lästige Pflicht, derer man halt nachzukommen hat, dafür aber sicherlich nicht die hierzu erforderlicher Zeit aufwendet.

An potenzielle Aufsichtsräte ist wiederum zu appellieren, ein Aufsichtsratsmandat nur zu übernehmen, wenn man die dafür erforderliche Zeit für die konkrete Überwachungstätigkeit, unabhängig von der hauptberuflichen Tätigkeit bzw. der politischen Funktionen, auch tatsächlich aufbringen kann. Auch bei diesem Appell wird es in Ermangelung politischer Einsicht und Verantwortung wohl beim bloßen Wunsch bleiben.

*Wird die Aufsichtsrats-tätigkeit nicht angemessen vergütet, kann dieser kein Vertrauen geschenkt werden, weil die Wahrscheinlichkeit groß ist, dass (beinahe) unentgeltlich arbeitende Aufsichtsräte, in Ermangelung einer entsprechenden Honorierung ihrer Leistungen, nicht alle erforderlichen Überwachungsschritte setzen bzw. diese nur sehr oberflächlich setzen werden.*

#### **Die Vergütung von Aufsichtsräten**

Die Funktion des (politisch entsendeten) Aufsichtsrats hat nach wie vor den Nimbus einer repräsentativen ehrenamtlichen Tätigkeit, deren Vorteil vor allem darin besteht, Lobbying zu betreiben. Die Vergütung für diese Tätigkeit ist dabei nebensächlich und



beschränkt sich meist auf eine geringe Aufwandsentschädigung. Vielmehr hoffen politisch entsendete Aufsichträte auf eine hohe Umwegrentabilität. Vor dem Hintergrund des Erfordernisses einer von hoher Qualität getragenen Arbeit des Aufsichtsrats bedarf es jedoch auch einer angemessenen Vergütung. Nur auf diese Weise kann gewährleistet werden, dass Aufsichträte ausreichend Zeit in ihre Überwachungsfunktion investieren. Wird die Aufsichtsratsstätigkeit dagegen nicht angemessen vergütet, kann dieser kein Vertrauen geschenkt werden, weil die Wahrscheinlichkeit groß ist, dass (beinahe) unentgeltlich arbeitende Aufsichträte, in Ermangelung einer entsprechenden Honorierung ihrer Leistungen, nicht alle erforderlichen Überwachungsschritte setzen

*Sowohl mangelnder zeitlicher Aufwand als auch fehlendes Know-how, insbesondere bei Mitgliedern des Prüfungsausschusses, können dramatische Konsequenzen für das Unternehmen nach sich ziehen.*

bzw. diese nur sehr oberflächlich setzen werden. Eine weitere negative Konsequenz der Vergütungsproblematik ist die Tendenz, unerfahrene und fachlich ungeeignete Personen in Aufsichträte zu entsenden. Eine hoch qualifizierte Persönlichkeit des Wirtschaftslebens wird nämlich kaum bereit sein, ein Aufsichtsratsmandat ohne adäquater Entlohnung zu übernehmen, es sei denn, sie erwartet sich andere (berufliche) Vorteile aus der Tätigkeit (Stichwort: Umwegrentabilität).

Sowohl mangelnder zeitlicher Aufwand als auch fehlendes Know-how, insbesondere bei Mitgliedern des Prüfungsausschusses, können dramatische Konsequenzen für das Unternehmen nach sich ziehen, weil dadurch die ordnungsgemäße Erfüllung der Kernaufgaben, nämlich die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses und der Abschlussprüfung, nicht zuletzt auch mangels einer fruchtbringenden Kooperation mit dem Abschlussprüfer, massiv gefährdet ist. Besonders schlimm stellt sich die Situation wiederum in staatsnahen Unternehmen dar, deren Aufsichträte Berufspolitiker sind und die Aufsichtsratsstätigkeit im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit (und somit unentgeltlich) ausüben. Diese Aufsichträte verfügen in den allermeisten Fällen weder über die erforderliche fachliche Kompetenz noch haben sie ausreichend Zeit, um das Aufsichtsratsmandat gewissenhaft auszuüben. Unter dem Gesichtspunkt, dass der finanzielle Schaden, den solche Aufsichträte verursachen können, oft wesentlich höher als der monetäre Aufwand für die apriorische Installation eines professionellen und politisch unabhängigen Aufsichtsrats ist, zahlt sich eine angemessene Aufsichtsratsvergütung jedenfalls aus.

Skurril ist im Übrigen auch die Tatsache, dass der Gesetzgeber selbst diese Unkultur in der Aufsichts-

ratspraxis fördert, indem er einen steuerlichen Betriebsausgabenabzug von Aufsichtsratsvergütungen nur zur Hälfte zulässt. Dadurch wird einer geringen Aufsichtsratsvergütung und damit einhergehend einem nachlässig arbeitenden unternehmensinternen Kontrollgremium Vorschub geleistet. Der Verfasser plädiert daher für einen vollumfänglichen steuerlichen Abzug von Aufsichtsratsvergütungen.

#### **Zusammenfassung und Ausblick**

Der Beitrag machte deutlich, dass politisch besetzte Aufsichträte ein Fluch für staatsnahe Unternehmen sind. Aufsichträte haben bestimmte Voraussetzungen zu erfüllen, damit eine hochwertige Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer gewährleistet ist. Sie können ihrer zgedachten Funktion nur dann ausreichend gerecht werden, wenn sie zum einen ein hohes Maß an fachlicher Kompetenz und zum anderen ausreichend Zeit mitbringen. Parteifunktionäre und sonstige Politgünstlinge in den Aufsichtsräten staatsnaher Unternehmen werden diesen Anforderungen sehr häufig nicht gerecht.

*Unter dem Gesichtspunkt, dass der finanzielle Schaden, den solche Aufsichträte verursachen können, oft wesentlich höher als der monetäre Aufwand für die apriorische Installation eines professionellen und politisch unabhängigen Aufsichtsrats ist, zahlt sich eine angemessene Aufsichtsratsvergütung jedenfalls aus.*

De lege ferenda sind die Aufsichträte von Unternehmen mit staatlichem Hintergrund zu entpolitizieren. Außerdem bedarf es einer vollumfänglichen steuerlichen Abzugsfähigkeit von Aufsichtsratsvergütungen. Diese sollten künftighin ausschließlich mit unabhängigen und fachlich geeigneten Experten aus der Privatwirtschaft besetzt werden, die bereit und in der Lage sind, die hierzu erforderliche Zeit aufzuwenden, und die demzufolge auch entsprechend zu entlohnen sind.

Ferner sind alternative Lösungsansätze in Erwägung zu ziehen. Eine Möglichkeit bestünde etwa darin, Aufsichträte indirekt über schärfere Haftungsbestimmungen in die Pflicht zu nehmen bzw. die derzeitigen Haftungsbestimmungen intensiver zu „leben“ als bisher. Trotz eindeutiger Verfehlungen des Aufsichtsrats bei der Ausübung seiner Tätigkeit wird dieser in der richterlichen Spruchpraxis des OGH regelmäßig nicht zur Verantwortung gezogen, indem eine Haftung abgelehnt wird. Ein reales Haftungsrisiko für Aufsichträte besteht also in der Praxis kaum.