

# Aufsichtsrat

Fachinformation für die verantwortungsvolle Kontrolle  
und Beratung von Unternehmen und Stiftungen

*aktuell*

## **Das aktuelle Interview**

Benedikt Kommenda spricht mit Mag. Brigitte Ederer

## **Praxisfragen rund um den Aufsichtsrat**

Aufsichtsrats- und Vorstandsstudie 2018

Fake News – auch im Aufsichtsrat?! (Teil II)

## **Aktuelles für den Stiftungsvorstand**

Privatstiftung und In-sich-Geschäft

Die stiftungsrechtliche Rechtsprechung des OGH im Jahr 2017

## **8. Österreichischer Aufsichtsratstag**

Tagungsbericht

## **Rechtsprechung**

Schiedsverfahren

## **Literaturreisenschau**

Sophie Natlacen

# Tagungsbericht zum 8. Österreichischen Aufsichtsratstag

*Der 8. Österreichische Aufsichtsratstag am 1. 3. 2018 an der Wirtschaftsuniversität Wien stand unter dem Generalthema „Transformation“. Experten aus Wissenschaft und Praxis diskutierten in Workshops und Vorträgen über die (digitale) Transformation und die Rolle der Unternehmensaufsicht. Insbesondere wurden Erfahrungen und der Umgang mit Transformationsprozessen in unterschiedlichen Unternehmenstypen sowie das Zusammenspiel von Aufsichtsrat, Vorstand und Eigentümern erörtert. Im Laufe der Veranstaltung wurde klar, dass die wichtigsten Erfolgsfaktoren für einen Transformationsprozess eine entsprechende Strategie sowie eine funktionierende Kommunikation sind.*

### 1. TRANSFORMATION IN PRAKTISCHEN AUSPRÄGUNGEN

Unter der fachlichen Leitung der WU-Professoren *Susanne Kalss* (Institut für Zivil- und Unternehmensrecht) und *Werner H. Hoffmann* (Institut für Strategisches Management) fand am 1. 3. 2018 zum achten Mal der Österreichische Aufsichtsratstag an der Wirtschaftsuniversität Wien statt. In diesem Jahr standen das Thema „Transformation“ und die damit einhergehenden Aufgaben für die Unternehmensaufsicht im Mittelpunkt.

Aufgrund der Digitalisierung ändern sich Geschäftsfelder von Unternehmen zunehmend rascher. Ehemals rentable Geschäftsfelder verschwinden, neue entstehen oder folgen in ihrem Bereich aus der Verbindung von bisher unabhängigen Arbeitsbereichen. Unternehmen müssen diese Transformation selbst gestalten und sich entsprechend neu orientieren. Die Geschäftsführung und die Aufsicht eines Unternehmens müssen sich folgende Fragen stellen: Ist unser Geschäftsmodell noch wirtschaftlich? Müssen wir uns mehr oder weniger spezialisieren? Sollen wir uns auf andere Bereiche umorientieren? Wie mit diesen und weiteren Fragen umzugehen ist, diskutierten zahlreiche Experten am 8. Österreichischen Aufsichtsratstag und entwickelten Handlungsmöglichkeiten für Aufsichtsratsmitglieder.

Am Vormittag erarbeiteten die Teilnehmer in drei Workshops zu Familienunternehmen, zu Unternehmen im öffentlichen Eigentum sowie zu börsennotierten Unternehmen Lösungen zu konkreten Fragestellungen aus Sicht der unterschiedlich betroffenen Aufsichtsratsmitglieder. *Susanne Kalss* und Wirtschaftsprüfer *Bernhard Gröhs* moderierten den Workshop „Familienunternehmen“, Rechtsanwalt *Peter Kunz* und *Werner H. Hoffmann* leiteten den Workshop „Öffentliche Unternehmen“ und schließlich gestalteten Universitätsprofessorin *Anne d'Arcy*

und Rechtsanwalt *Clemens Hasenauer* den Workshop „Börsennotierte Unternehmen“. Die Fallstudie hatte ein Unternehmen zum Gegenstand, das sich neu in Richtung Elektromobilität ausrichten möchte, dem aber konkrete Vorstellungen fehlen. Eine Lösungsskizze dazu wird in zweiteiliger Reihe ab der kommenden Ausgabe in dieser Zeitschrift erscheinen.

### 2. INTERESSENKONFLIKTE IM AUFSICHTSRAT

*Susanne Kalss* beschäftigte sich im ersten Vortrag des Nachmittags mit Interessenkonflikten. Durch die Transformation von Geschäftsfeldern und die stärkere Einbindung des Aufsichtsrats in die Entscheidungsfindung sowie in die Strategie des Unternehmens können Wettbewerbssituationen mit einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern völlig unerwartet entstehen und daraus Parallel- und gegenläufige Interessen hervorkommen. Das betroffene Aufsichtsratsmitglied sei mit potenziell widerstreitenden Interessen konfrontiert: zum einen mit den Interessen der beaufsichtigten Gesellschaft und zum anderen mit den Eigeninteressen aufgrund einer Wettbewerbssituation. Wettbewerbssituationen könnten etwa entstehen, wenn das Aufsichtsratsmitglied selbst im neuen Geschäftsfeld der beaufsichtigten Gesellschaft unternehmerisch tätig ist bzw ein anderes Unternehmen aus diesem Geschäftsfeld vertritt. Anders als für den Vorstand gelte für den Aufsichtsrat kein allgemeines Wettbewerbsverbot; es bestehe auch eine vom Gesetz anerkannte höhere Konflikttoleranz. Dennoch dürfte sich – dies ergebe sich unter anderem aus der Business Judgment Rule – ein Aufsichtsratsmitglied nicht von sachfremden Interessen leiten lassen und müsse Interessenkonflikte offenlegen. Das Gremium entscheide in weiterer Folge, wie mit der Situation umzugehen ist. So könnten beispielsweise das Stimm- oder Teilnahmerecht des betroffenen Mitglieds ausgeschlossen werden. Von



Sophie Natlacen, LL.M. (WU) ist Universitätsassistentin am Institut für Zivil- und Unternehmensrecht an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Aufgrund der Digitalisierung ändern sich Geschäftsfelder von Unternehmen zunehmend rascher.

entscheidender Bedeutung sei hier vor allem der sorgsame Umgang mit heikler Information. Eine Grenze sei jedenfalls dann erreicht, wenn das Organ als solches nicht mehr funktionieren kann und nicht mehr in der Lage ist, seine Aufsichtsfunktion wahrzunehmen. In diesem Fall müsse das „infizierte“ Aufsichtsratsmitglied abberufen werden oder zurücktreten. Möchte man für einen solchen Fall vorsorgen, könnten entsprechende Regelungen in die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats aufgenommen werden (Erinnerungsfunktion). Wichtig sei es, so *Kalss*, für diese Konfliktsituationen, die sich häufig aufgrund der Änderung oder Ausweitung des Geschäftsfelds eines Unternehmens ergeben, zu sensibilisieren.

### 3. WAS MACHT EIN AUFSICHTSRAT ZWISCHEN DEN SITZUNGEN?

Rechtsanwalt *Stephan Frotz* (Wien) und *Michèle Sutter-Rüdisser* von der Universität St. Gallen diskutierten anschließend, was der Aufsichtsrat zwischen den Sitzungen macht, insbesondere in Zeiten einer Unternehmenstransformation. Hervorgehoben wurden hier die Unterschiede zwischen der Arbeitsbelastung eines österreichischen Aufsichtsratsmitglieds und jener eines schweizerischen Verwaltungsratsmitglieds. Das in der Schweiz herrschende *One-tier*-System vereint im Organ Verwaltungsrat sowohl die Position des Aufsichtsrats als auch jene des Vorstands und resultiere folglich in deutlich mehr Arbeit für das einzelne Verwaltungsratsmitglied. Einig waren sich die beiden Vortragenden darin, dass die Zeit zwischen den Sitzungen des Aufsichts- bzw. Verwaltungsrats sowohl zur Vor- und Nachbereitung der Sitzungen als auch für laufende Fortbildungen genützt werden soll, was auch zunehmend geschehe. Befinde sich ein Unternehmen in einem Transformationsprozess, erhöhe sich die Arbeitszeit der Aufsichtsrats- und Verwaltungsratsmitglieder temporär. So seien in dieser Zeit in der Regel – deutlich – mehr als vier Sitzungen pro Jahr notwendig. *Frotz* wies in diesem Kontext auf das fehlende technische Know-how von Aufsichtsratsmitgliedern hin. Die externe Beschaffung von Kompetenz und Information liege in der Verantwortlichkeit eines jeden Mitglieds, so *Sutter-Rüdisser*. Wichtig sei hierbei jedoch weniger das Ausmaß der Information, sondern die Qualität der Information. Nur auf der Grundlage von guter und kompakter Information könne das Aufsichtsrats- oder Verwaltungsratsmitglied seiner Aufsichtsfunktion ordnungsgemäß nachkommen. In Österreich müsse ein Aufsichtsratsmitglied aber jedenfalls nicht *real time* den Informationsstand des Vorstands haben.

### 4. DIGITALE TRANSFORMATION – FOLGEN FÜR DEN AUFSICHTSRAT

*Werner H. Hoffmann* beleuchtete in seinem Vortrag die digitale Transformation in Unternehmen. So unterschätzten selbst Experten die Digitalisierung und das damit einhergehende Veränderungspotenzial. Die Digitalisierung sei folglich kein Schlagwort, sondern Realität. Dies könne zum einen eine enorme Chance für Unternehmen sein, zum anderen bestehe aber die reale Gefahr, diese Veränderung zu verpassen bzw nicht zu erkennen. Die nächsten 10 Jahre seien, so *Hoffmann*, mit den derzeitigen Geschäftsmodellen nicht zu überleben. Besondere Bedeutung bei der daraus resultierenden Neuorientierung von Unternehmen könnte die externe Einholung von Strategie spielen, die sogenannte *open innovation*. Der Aufsichtsrat werde dem Vorstand in dieser Situation jedenfalls als strategischer Sparringspartner zur Seite stehen müssen. Die entsprechenden digitalen und strategischen Kompetenzen im Aufsichtsrat sollten daher ausgebaut werden.

### 5. DAS ZUSAMMENSPIEL VON KERNAKTIONÄR UND AUFSICHTSRAT MIT DEM VORSTAND

*Patrick Prügger*, Mitglied des Aufsichtsrats der Lenzing AG sowie Geschäftsführer des Hauptaktionärs (B&C Industrieholding GmbH), und *Thomas Obendrauf*, Mitglied des Vorstands der Lenzing AG, diskutierten anschließend über das Zusammenspiel des Kernaktionärs bzw Aufsichtsrats mit dem Vorstand am Beispiel der Lenzing AG. Die Lenzing AG sei Weltmarktführer auf dem Gebiet der Holzfaserverproduktion, hat bereits mehrere Transformationsprozesse durchlaufen und werde diese auch in Zukunft bewältigen. Im Jahr 2013 musste die Lenzing AG völlig überraschend die „Notbremse“ ziehen und eine Restrukturierung einleiten. Die darauffolgenden Jahre seien für alle Beteiligten und daher auch für den Vorstand und den Aufsichtsrat sehr herausfordernd gewesen. Nahtlos folgte eine Wachstumsphase, weswegen *Prügger* eher von einer ständigen Veränderung als von einer Transformation sprechen wollte. Wichtigster Hebel der Eigentümer sei es dabei, einen guten Aufsichtsrat zu bestellen. Komme das Aufsichtsratsmitglied vom Kernaktionär, stehe ihm bei seiner Arbeit ein ganzes Backoffice zur Verfügung und mache die Arbeit so deutlich effizienter.

Die beiden Vortragenden betonten die Wichtigkeit informeller Gespräche zwischen Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern. Informell bedeute nicht intransparent. Im Gegenteil: Das einzelne Aufsichtsratsmitglied könne

## 8. Österreichischer Aufsichtsratstag

die relevanten Informationen anschließend im Plenum des Aufsichtsrats vorbringen und diskutieren. So könne von einer Spezialisierung der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder profitiert werden, die angesichts der Komplexität der verschiedenen Unternehmensbereiche unvermeidbar sei. Eine transparente Diskussion beziehe sich weiters auf Fehler und deren Aufarbeitung.

### 6. FÜHREN UND ÜBERWACHEN IN DER TRANSFORMATION

Schließlich diskutierten *Bettina Glatz-Kremsner*, *Dominik Greiner* und *Monika Kircher* über Transformationsprozesse in unterschiedlichen Unternehmenstypen, nämlich in öffentlichen, Familien- sowie börsennotierten Unternehmen. *Glatz-Kremsner* (Casinos Austria AG, Österreichische Lotterien GmbH, EVN AG, Flughafen Wien AG) betonte die Rolle der Kommunikation während eines Transformationsprozesses. Ein *Change*-Prozess zeichne sich durch eine starke Verunsicherung aus und erfordere einen adäquaten Umgang mit Information. Noch sensibler sei die Kommunikation bei öffentlichen Unternehmen, da hier Medien eine bedeutende Rolle spielen. Ganz anders bei der Greiner Gruppe, einem Kunststoff produzierendes Familienunternehmen: Laut *Greiner* (Greiner Gruppe, WeXelerate) durchlief und durchläuft das Unternehmen Transformationen auf verschiedenen Ebenen. So wurde unter anderem das ursprüngliche Geschäftsfeld verändert sowie derzeit die achte Generation der Familie in das Unternehmen integriert. Ein Transformationsprozess sei sehr stark abhängig von der Kultur eines Unternehmens, so *Kircher*

(Aufsichtsrätin unter anderem bei Andritz AG, KELAG, Siemens AG Österreich, Austrian Airlines AG). Je mutiger die Unternehmenskultur sei, desto besser kann der Wandel vorangetrieben werden. Selbstverständlich hänge dies eng mit der Unternehmensbranche und der entsprechenden Intensität der Regulierung zusammen. Sei das regulatorische Umfeld zu komplex und umfassend, bleibe zu wenig Zeit für inhaltliche Arbeit.

Nach *Greiner* gehe es nicht darum, durch die Digitalisierung neue Geschäftsfelder zu finden, sondern die gesamte Wertschöpfungskette digital zu optimieren. Voraussetzung hierfür sei, dass sich das Unternehmen darauf einlasse und die Bereitschaft zeige, sich mit digitalen Prozessen zu beschäftigen. Daher könne es sinnvoll sein, junge Start-up-Gründer – zumindest temporär – in einen Aufsichtsrat zu holen. *Kircher* und *Glatz-Kremsner* waren sich einig, dass die Aufsichtsräte von Unternehmen im Allgemeinen professioneller geworden sind, insbesondere aufgrund der diversen Besetzung von Aufsichtsratsmitgliedern. Digitale Grundkompetenz sei eine maßgebliche Voraussetzung für die Tätigkeit als Aufsichtsratsmitglied. Diese müsse jedoch bei den Mitgliedern des Vorstands mindestens im gleichen Ausmaß vorhanden sein. Der Aufsichtsrat hätte diesem Umstand bei der Vorstandsbestellung Rechnung zu tragen.

### 7. AUSBLICK

Der 9. Österreichische Aufsichtsratstag wird am 21. 2. 2019 wieder an der Wirtschaftsuniversität Wien stattfinden.

Durch die Transformation von Geschäftsfeldern und die stärkere Einbindung des Aufsichtsrats in die Entscheidungsfindung sowie in die Strategie des Unternehmens können Wettbewerbssituationen mit einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern völlig unerwartet entstehen und daraus Parallel- und gegenläufige Interessen hervorkommen.



© Cochic Photography

**Bettina Glatz-Kremsner mit Susanne Kalls und Werner H. Hoffmann am 8. Österreichischen Aufsichtsratstag**

# Aufsichtsrat aktuell- JAHRESABO

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



## BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO

Ja, ich bestelle  Exemplare

**Aufsichtsrat aktuell-Jahresabo 2018 inkl. Online Zugang und App**

**EUR 178,-**

(14. Jahrgang 2018, Heft 1-6)

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

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](http://www.lindeverlag.at)  
oder via E-Mail an  
[office@lindeverlag.at](mailto:office@lindeverlag.at)  
oder per Fax  
**01/24 630-53**