

BOARD - aktueller Jahrgang > 2024 > BOARD 2/2024 > Aufsätze > Einfach, verständlich, überzeugend:  
Aufsichtsräte sind Filter und Übersetzer des Wesentlichen für Unternehmen

<b>Zeitschrift:</b>	BOARD
<b>Autor:</b>	Susanne Kalss
<b>Beitragstyp:</b>	Beitrag
<b>Ausgabe:</b>	2/2024

## Einfach, verständlich, überzeugend: Aufsichtsräte sind Filter und Übersetzer des Wesentlichen für Unternehmen

Bericht vom 14. Österreichischen Aufsichtsratstag 2024 in Wien

**Susanne Kalss**



Prof. Dr. Dr. h.c. Susanne Kalss, LL.M (Florenz), Vorstandin des Instituts für Unternehmensrecht der  
Wirtschaftsuniversität Wien, Wien

Das Thema „Einfach, verständlich, überzeugend – die Übersetzungsaufgabe des Aufsichtsrats – Konzentration auf das Wesentliche“ bot für den 14. Österreichischen Aufsichtsratstag an der Wirtschaftsuniversität Wien eine spannende Hintergrundfolie. Susanne Kalss, Leiterin des Instituts für Unternehmensrecht, und Werner Hofmann, Leiter des Instituts für Strategisches Management, konnten rund 400 Teilnehmer und Teilnehmerinnen begrüßen.

### Inhalt

- I. Verdeckte Interessenkonflikte – wie damit umgehen?
- II. Transformation in der Automobilindustrie – Herausforderung für den Aufsichtsrat
- III. ESG in den USA und in Europa – zwei völlig verschiedene Konzepte
- IV. Das Miteinander des Vorstandsvorsitzenden mit dem stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden
- V. Aufsichtsratspflichten gegenüber jungen Müttern und Vätern im Vorstand
- VI. Weniger Bürokratie – Beitrag des Aufsichtsrats
- VII. Ausblick auf den 15. Österreichischen Aufsichtsratstag

## Keywords

Elternschutz; ESG in EU und USA; Transformation in der Automobilindustrie; Zusammenarbeit Aufsichtsrat und Vorstand

## Normen

§ 78b öAktG (= § 87a dAktG)

### I. Verdeckte Interessenkonflikte – wie damit umgehen?

Den Auftakt machte traditionell die Fallstudie zu aktuellen wirtschaftlichen, rechtlichen sowie organisatorischen Fragen des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat eines Infrastruktur- und gleichzeitig Schotter- und Zementproduzenten war tief in die Fragen der Vorbereitung für die Lieferkette, die Chancen nachhaltiger Gestaltung sowie die Nachbesetzung, die Bewältigung eines Interessenkonflikts und die Informationsweitergabe verstrickt. Die Fallstudie erlaubt es den Interessierten, selbst Lösungen zu erarbeiten und völlig verschiedene rechtliche, wirtschaftliche und emotionale Überlegungen zu verbinden. In den drei parallel geführten Workshops wurden jeweils die besonderen Fragen von börsennotierten Unternehmen, Familienunternehmen und Unternehmen im öffentlichen Eigentum diskutiert. Die Grundlage bildet eine im Wesentlichen gleiche Fallgeschichte, die jeweils unter sachkundiger Doppelmoderation intensive und konstruktive Diskussionen und interessante Lösungen hervorbrachte.



Abb. 1: Gefüllte Reihen in der WU-Wien



Abb. 2: Susanne Kalss im Gespräch mit Hans Dieter Pötsch

## II. Transformation in der Automobilindustrie – Herausforderung für den Aufsichtsrat

Hans Dieter Pötsch, Aufsichtsratsvorsitzender der VW AG, beschrieb in seinem Gespräch mit Susanne Kalss die großen Herausforderungen für sein Unternehmen, nämlich die Transformation in der Automobilindustrie, den Abschied vom Verbrennungsmotor und die Gewährleistung der CO<sub>2</sub>-Neutralität, ehe er seine Rolle als Vorsitzender des Aufsichtsgremiums beleuchtete.

Als größte Herausforderung bezeichnete Pötsch das Thema „Transformation“: Dem Pariser Klimaabkommen mit dem 1,5 Grad-Ziel folgte der „Green Deal“ der Europäischen Union, an dem nun zahlreiche Regularien gerade auch für die Automobilindustrie hängen. Der Flottenverbrauch sei dabei das prägende Kriterium. Da die Vorgabe 95 g CO<sub>2</sub>/gefahrener Kilometer trotz großer Fortschritte durch einen Verbrennungsmotor allein nicht erreichbar sei, müsse die Autoindustrie ihren „Manufacturing Footprint“ fundamental verändern. VW baut an 120 Orten weltweit Fabriken, daher sei der Konzern diesbezüglich sehr investitionsintensiv. Da gehe es im Fünfjahreszeitraum für sein Unternehmen um kumulierte 180 Mrd. € Investitionssumme, davon 120 Mrd. € allein für Digitalisierung und Elektrifizierung.

Für VW gehe es aktuell auch um massive Überzeugungsarbeit auf den Märkten. Primär habe dies der Vorstand zu leisten, der Aufsichtsrat habe ihn dabei nachdrücklich zu unterstützen. Denn die Nachfrage nach E-Autos sei derzeit schwach und es gebe Themen betreffend „Grüne Energiepotenziale“, die auch ein Unternehmen wie VW nur zum Teil beeinflussen und nicht allein ändern könne: Viele Dinge müsse – auch – der Staat schaffen, aber der sei langsam.

Bei der Wertschöpfungskette sei es z.B. bei Batteriezellen nicht damit getan, zu klären, wer sie baut, sondern was „davor“ liegt: Wer hat die Rohstoffe – und zu welchen Preisen? Das Thema Batteriezellen werde im VW-Konzern als „Querschnittstechnologie“ gesehen. Das Unternehmen verfüge über eine große Forschungsabteilung, die intensiv an Batteriezellen arbeite. Daher wolle und werde VW bei dem Thema nicht nur Mitläufer und Abnehmer sein, sondern sehe sich als Treiber und Gestalter.

Der Aufsichtsrat müsse derart grundlegende Entscheidungen mittreffen und mittragen. Er müsse kompetent und entsprechend vorbereitet sein. Naturgemäß reiche es nicht, dass der Vorsitzende oder der Vorstand in dessen Auftrag zwei Wochen vorher „irgendeine Projektunterlage“ versendet. Die Vorlaufzeit sei viel länger geworden. Wenn bei VW entschieden werde, dass das Unternehmen die Batteriezellen nicht zukaufen, sondern selbst entwickeln und dafür investieren müsse, gehe es um einen zweistelligen Milliardenbetrag. Die Entscheidungen sind so maßgeblich, dass sie extrem fundiert getroffen werden müssen. Hier soll und muss der Aufsichtsrat miteinbezogen werden. Er muss Eigenkompetenz und Eigenverantwortung mitbringen. In geraffter Form erläuterte Pötsch die Schritte der Informationsfindung und

-aufbereitung im Aufsichtsrat für die schon getroffene Entscheidung der Batteriezellenentwicklung. So waren die Unternehmen zu analysieren, die diese Batteriezellen bauen und auf welchen Grundlagen. Die ganze Wertschöpfungskette musste identifiziert werden. Wer verfügt über die Rohstoffe und wer hat die Zugänglichkeit zu akzeptablen Preisen? Einfach etwas „nachbauen“ wäre keine sinnvolle nachhaltige Lösung. Deutschland und Europa, somit die Hochlohnländer, können und sollen nicht glauben, dass sie irgendeine Chance haben, einfach so bestehen zu können.

Mit diesem Schritt zur eigenen Batterieproduktion verlasse VW aber die klassischen „gelernten Kompetenzen“ des Automobilbauers, hier brauche VW Chemiker, Materialwirtschaftler, Elektriker und noch andere Spezialisten. Dies sei eine extrem lange Strecke, die nicht in einem bewältigt werden könne, sondern nur Stufe für Stufe.

Der Aufsichtsrat müsse dafür laufend Zeit und Interesse investieren; andernfalls stehe er vor einer Flut an Informationen, die er innerhalb der verfügbaren Zeit nicht mehr verarbeiten könne. Gerade bei so grundlegenden Fragen wie dem Aufbau einer eigenen Batterie- und Speicherungstechnologie müsse die „Anflugkurve“ für die Beschäftigung durch den Aufsichtsrat weit ausholend gewählt werden.

Seine eigene Rolle als Aufsichtsratsvorsitzender sieht Hans Dieter Pötsch als Moderator und ständiger Kommunikator vieler Meinungsträger. Da er lange auch Mitglied des Vorstands des Unternehmens war, habe er ein hohes Verständnis für die Grundtechnik und kenne viele Menschen in dem Unternehmen. Dies sei für die Moderation und Kommunikation sehr wichtig. Zunächst sei die Frage zu klären, wie man das Verhältnis zum Vorstand gestalte. Gespräche fänden auch ohne Vorstand statt, sie würden aber alle offengelegt, so dass ein gemeinsames Verständnis bestünde. Er ist mit den Vorständen gut eingespielt und das sei gut. Den Moderationsprozess könne man nur führen, wenn man ein gutes Verhältnis habe. Das Beiziehen vieler Personen führe dazu, dass ein breites Meinungsbild entsteht. Hier werden Gruppen von Gesprächspartnern gebildet, um den AR auch „mitzunehmen“. Es sind zwanzig Leute im AR, zehn und zehn auf den beiden Banken. Das Präsidium hat eine deutlich reduzierte Zahl, die auch mitbestimmt ist. Der AR-Vorsitzende muss daher dafür Sorge tragen, dass das Gesamtgremium in die jeweilige Fragestellung gut einbezogen ist. Diese Information läuft völlig informell ohne besondere Struktur. Natürlich kann und muss das durch Einzelgespräche vorbereitet werden, damit die Sitzungen und die Entscheidungsfindung unter Einhaltung der vorgegebenen Prozesse reibungsloser stattfinden können.

VW habe sich wegen dieser vielen neuen Aufgaben und Themen im Aufsichtsrat nicht für Spezialisten, sondern eher für Generalisten bei Neubesetzungen entschieden. Die neuen Mitglieder müssen gut in den Aufsichtsrat hereingeholt werden. Bei VW gibt es ein fixes On-Boarding-Programm zu wirtschaftlichen, juristischen, technischen Themen. Die Person muss erfahren, was das für ein Konzern ist, wer wofür zuständig ist. Wenn man hier von Seiten des Aufsichtsrats investiert, bekommt man später den Einsatz x-fach zurück. Es gibt klare Zuständigkeiten, die den neuen AR-Mitgliedern den Einstieg erleichtern. Den neuen Mitgliedern soll auch eine Ansprechperson zur Verfügung gestellt und insgesamt ein realistisches Bild gegeben werden. Auch die Arbeitnehmer-Vertreter werden in diesen On-Boarding-Prozess mit einbezogen.

Sorgen macht Hans-Dieter Pötsch die aktuelle Regulierung zu Nachhaltigkeitsthemen auf nationaler und europäischer Ebene. Die Regulierung sei kein Treiber, sondern Bremser. Gerade bei der grünen Transformation setze Europa auf eine doppelte Regulierungsstrategie (Verbrenner und E-Motor), ohne zu berücksichtigen, ob

und wie die Investitionen von den Unternehmen noch verdient werden können. Ein Großunternehmen wie VW könne das gerade noch leisten; ganz viele Unternehmen – gerade aus der Zulieferindustrie sowohl in Deutschland als auch Österreich – spüren diese Belastungen sehr stark. Europa sei derzeit viel zu sehr mit sich selbst beschäftigt und verliere damit zugleich den Anschluss an den Weltmarkt.

### III. ESG in den USA und in Europa – zwei völlig verschiedene Konzepte

Stefan Simon, Mitglied des Vorstands der Deutsche Bank AG, zeichnete das große Bild der Unterschiede der beiden Wirtschaftsblöcke Nordamerika und Europa im Umgang mit ESG. Pointiert stellte er eingangs fest, dass bis vor Kurzem ESG das unbeliebteste Wort war, nunmehr abgelöst durch „diversity“. ESG sei zum – negativ besetzten – politischen Kampfbegriff geworden, die institutionellen Anleger wenden sich davon ab. Schon jetzt gelten in vielen Bundesstaaten sogenannte Anti-ESG-Gesetze. Jedenfalls seien die maßgeblichen ESG-Themen nicht auf Bundes-, sondern auf Bundesstaatenebene angesiedelt. Sollte Joe Biden die Wahl im November gewinnen, so werde Amerika wohl seinen aktuellen Weg der Technologieführerschaft mit einer geringen Regelungsdichte und massiver wirtschaftlicher Förderung (Inflation Reduction Act) fortsetzen. Sollte Donald Trump die Präsidentschaftswahl gewinnen, würden wohl alle ESG-Bemühungen aufgehoben und die Förderung der Schwer- und Ölindustrie forciert werden. In Amerika sei Energy Security klar höher priorisiert als Energy Sustainability.



Abb. 3: Susanne Kalss und Stefan Simon

Anhand von vier Bereichen, nämlich Transparenzregelungen, Credit Risk Assessment, Green Assets versus Brown Assets und schließlich Transition Plans, erläuterte Stefan Simon die kleinteiligen Regulierungen und dichte Berichterstattung auf der europäischen Ebene, die große Kapazitäten binden und deren Wirkhebel fraglich sei. Der Ansatz in den USA sei hingegen dadurch geprägt, dass er schnell und unbürokratisch sei und

der Staat letztlich weniger Einfluss habe. Jedenfalls habe der Green Deal in Europa mit seinen Einzelregularien Optimierungspotenzial.

Stefan Simon arbeitete in seinem Vortrag klar heraus, dass Europa vollkommen „neu gedacht“ werden müsse, um im Verhältnis Europa – USA, aber auch im Verhältnis zu den anderen großen Wirtschaftsräumen in verschiedenen Weltregionen bestehen zu können. Keinesfalls könne es dabei darum gehen, den „amerikanischen Weg“ zu kopieren und über Europa zu legen – das sei wegen der völlig verschiedenen politischen, wirtschaftlichen, kulturellen und gesellschaftspolitischen Situation nicht machbar und auch nicht sinnvoll. Die Vorteile des amerikanischen Systems haben auch unübersehbare Nachteile wie die Vergrößerung der sozialen Kluft, die Polarisierung der Gesellschaft, die Konzentration auf wenige Bereiche. Vielmehr müsse Europa seine Besonderheiten und Stärken identifizieren und auch einsetzen. Gemeint seien damit etwa der soziale Ausgleich, die breit gefasste gute Ausbildung und der hohe Qualifikationsgrad eines Großteils der Bevölkerung, die Lernbereitschaft sowie die Vielfalt von Lösungsmöglichkeiten. Europa müsse und werde wieder in die Spur finden. Europa müsse sich neu denken und seine Stärken betonen und dürfe sich nicht in aktionistischen Seitenschritten verheddern.

Die klare Empfehlung von Herrn Simon an einzelne Unternehmen zielte auf Anpassung an die jeweilige Region durch Dezentralisierung im Konzern. Der Aufsichtsrat müsse in diese Entscheidungen vor sich ändernden Parametern gut und laufend eingebunden werden. Die aktuelle Lage sei eben keine statische Situation, sondern eine volatile Thematik, mit der sich der Aufsichtsrat laufend beschäftigen müsse. Das bringe auch den Aufsichtsrat wegen seines indirekten Einflusses auf den Vorstand in die Verantwortung. Der Aufsichtsrat müsse gerade hier bei unsicheren nächsten Schritten führen durch Fragen. Ein Aufsichtsrat müsse die richtigen Fragen stellen und hoffen, dass der Vorstand eine vernünftige Antwort gibt. Die Fragen und Antworten müssen auf die Entwicklung kontinuierlich angepasst und somit auch geändert werden.

#### **IV. Das Miteinander des Vorstandsvorsitzenden mit dem stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden**

Joachim Schönbeck, Vorstandsvorsitzender der Andritz AG, und Wolfgang Leitner, stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats und Hauptaktionär der Andritz AG mit Sitz in Graz (Steiermark), schilderten in einem Gespräch mit Susanne Kalss ihre Zusammenarbeit bei dem Maschinen- und Anlagenbauer mit weltweit ca. 6.700 Mitarbeitern. Wolfgang Leitner führte das Unternehmen bis vor zwei Jahren. Er schilderte sehr anschaulich, wie er in seiner neuen Rolle in der zweiten Reihe angekommen sei und er die Themen aus höherer Flughöhe betrachten müsse.

Der Vorstandsvorsitzende und der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats treffen sich einmal im Monat, um ausführlich die anstehenden Themen zu besprechen und an das jeweilige Gremium weiterzugeben. In dem Unternehmen werde keine eigene Strategietagung des Aufsichtsrats abgehalten, vielmehr werde die Strategie jedes halbe Jahr evaluiert und mit dem Aufsichtsrat im Rahmen der tourlichen Sitzungen diskutiert. Fortschritte in der Diversität der Besetzung der Organe sahen die beiden vor allem in der deutlichen Internationalisierung des Vorstands und zunehmend auch des Aufsichtsrats.

Die beiden sahen in ihren vier sehr international ausgerichteten Geschäftsbereichen aktuell große Chancen für technologiegetriebene Lösungen für die grüne Transformation.

#### **V. Aufsichtsratspflichten gegenüber jungen Müttern und Vätern im Vorstand**

Elisabeth Brameshuber, Professorin an der Universität Wien, markierte einen harten Themenwechsel: Sie mahnte den Aufsichtsrat in einem flammenden Vortrag dazu, seinen Aufgaben bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen für Managerinnen nachzukommen und einen verlässlichen Regelungsrahmen für junge Mütter und Väter mit Betreuungsaufgaben zu gestalten. In Österreich bestehen anders als im deutschen Aktienrecht (FüPoG II 2021) keine besonderen Regelungen für Frauen bzw. Eltern im Vorstand. Aktienrecht, Arbeitsrecht (Mutterschutz) und Sozialversicherungsrecht seien überhaupt nicht aufeinander abgestimmt. Das Vorstandsmitglied darf aus arbeitsrechtlicher Sicht vor und nach der Geburt ohne jegliche zeitliche Einschränkung für die AG tätig werden, während im Gegensatz dazu GmbH-Geschäftsführerinnen in aller

Regel acht Wochen vor und nach der Geburt nicht für die GmbH arbeiten dürfen. Nach dem Sozialversicherungsrecht seien Vorstandsmitglieder regelmäßig pflichtversichert; für den Versicherungsfall „Mutterschaft“ gebühre grundsätzlich für die letzten acht Wochen vor der voraussichtlichen Entbindung sowie acht Wochen danach ein tägliches Wochengeld, was aber wiederum voraussetze, dass kein Entgelt bezahlt werde.



Abb. 4: Susanne Kalls im Gespräch mit Joachim Schönbeck und Wolfgang Leitner

Im Aktienrecht fehlen ausdrückliche Regelungen. Der Clou aber ist, dass es doch eine Bestimmung gebe, die mit Leben gefüllt werden müsse: Im Jahr 2020 wurde allerdings in börsennotierten Gesellschaften in Umsetzung der Aktionärs-Rechte-RL II erstmals die Vergütungspolitik formuliert. Gemäß § 78b öAktG (= § 87a dAktG = Vergütungssystem) sei die Vergütungspolitik in der Hauptversammlung mindestens in jedem vierten Geschäftsjahr und bei jeder wesentlichen Änderung zur Abstimmung vorzulegen. Daher sei nunmehr in der anlaufenden Hauptversammlungssaison 2024 der passende Zeitpunkt, die Vergütungspolitik nach vier Jahren zu überarbeiten und zu verbessern. Genau das sei nunmehr für Vorstandsmitglieder mit kleinen Kindern und sonstigen Betreuungspflichten nachzuziehen und ein konkreter Regelungsrahmen vorzusehen. Diese Pflicht soll als Chance für den Aufsichtsrat begriffen werden. Eine Durchmusterung der Vergütungspolitiken zeige nämlich, dass dies die Aufsichtsräte in ihrer Vorbereitung bisher verabsäumt haben. Sie sollen dies nunmehr nachholen. Dies sei kein Wunschkonzert der Managerinnen, vielmehr sei dies eine gesetzlich vorgesehene Pflicht des Aufsichtsrats. Die Vergütungspolitik diene auch der Planungssicherheit der Gesellschaft und der betroffenen Eltern. Sie lege dazu einen konkreten Formulierungsvorschlag für die Vergütungspolitik für diese Zeit für junge Mütter und Väter im Vorstand vor. Eine große und zugleich schöne Aufgabe für den Aufsichtsrat.

## VI. Weniger Bürokratie – Beitrag des Aufsichtsrats

Schließlich diskutierten Christine Catasta, Aufsichtsratsvorsitzende der Bundesimmobilien GmbH, Cord Prinzhorn, Aufsichtsratsvorsitzender der börsennotierten Lenzing AG, sowie Jasmin Soravia, Aufsichtsratsmitglied der GrECo Group, einem Familienunternehmen im Bereich der Versicherungsvermittlung, die wichtigsten Eigenschaften und Fähigkeiten des Aufsichtsrats für die Eindämmung von Bürokratisierung gerade bei den anschwellenden Berichtspflichten. Sie erläuterten die Unterstützungs- und Anleitungsaufgabe des Aufsichtsrats, komplexe Zusammenhänge für das Unternehmen einfach, klar und gut nachvollziehbar und daher machbar mitzugestalten. Maßgeblich seien die Beseitigung und Straffung gewachsener, aber überkommener Regelungen und übertrieben komplizierter Prozesse. Nur so sei Platz für Neues und nunmehr Maßgebliches.



Abb. 5: Marion Koidl, Susanne Kalss, Elisabeth Brameshuber

## VII. Ausblick auf den 15. Österreichischen Aufsichtsratstag

Der 15. Österreichische Aufsichtsratstag wird am 27. Februar 2025 an der Wirtschaftsuniversität Wien stattfinden.