



# Der Preis der Verantwortung

von Prof. Dr. Peter Leibfried

**Ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Leitung und Kontrolle liegt im Interesse der Anteilseigner eines Unternehmens.**

**Bei Aktiengesellschaften ist es primär Aufgabe des Aufsichtsrats, den Vorstand zu überwachen.**

**Die Frage der Vergütung für diese Kontrolltätigkeit nimmt dabei eine zentrale Rolle ein. Diese muss so ausgestaltet sein, dass den Interessen der Anteilseigner optimal Rechnung getragen wird.**

## 1. Aktionärsinteressen im Mittelpunkt

Außer der Hauptversammlung ist wohl kaum ein anderes Organ im Unternehmen in seinem Kern so sehr auf die Wahrung von Aktionärsinteressen fokussiert, wie der Aufsichtsrat. Nach den Grundsätzen guter Corporate Governance soll er dafür Rechnung tragen, dass den Eigeninteressen der Unternehmensleitung Einhalt geboten wird und die Ziele der Anteilseigner in den Mittelpunkt allen Handel gestellt werden.

Ein Vergütungssystem, das den Anforderungen guter Corporate Governance genügen will, muss diesen Aspekt unbedingt

berücksichtigen. Es sind folgende Fragen zu stellen: Für genau welche Aufgaben wird ein Aufsichtsrat berufen, und wie kann der ihm zurechenbare Erfolg gemessen werden? Mit welchen Vergütungsinstrumenten kann man sicherstellen, dass die Motivation der Aufsichtsräte und der Erfolg der Aktionäre langfristig Hand in Hand gehen? Für welche Zeitdauer wird eine Person berufen, und wie schnell wird man sie wieder los, wenn die vereinbarten Ziele nicht erreicht werden? Wie wird der gesamte Prozess so gestaltet, dass immer die qualifizierteste Person in das Amt berufen wird und keine „Erbhöfe“ etabliert werden?



Vor dem Hintergrund der grundsätzlich sehr weit reichenden Kontrollaufgaben des Aufsichtsrats ist diese Erwartungshaltung der Anteilseigner nur verständlich. Sie macht aber auch deutlich, was für Multitalente moderne Aufsichtsräte eigentlich sein sollten, und dass ihr Engagement gar nicht groß genug sein kann.

Nun gilt in einer erwerbswirtschaftlichen Wirtschaftsordnung jedoch der Grundsatz des „you get what you pay for“. Das bedeutet, dass nur dann geeignete Personen für dieses Amt gewonnen werden können, wenn diese hinsichtlich Ausgestaltung und Höhe der Vergütung attraktiv für ihren Ein-

Sondersituationen wird sie daher in der Regel auf eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtet sein.

Aus dieser zunächst recht allgemeinen Zielsetzung ergeben sich eine Reihe konkreter Forderungen. So muss eine dementsprechende Vergütungspolitik vor allem langfristig orientiert sein, und darf nicht nur die nächsten ein bis zwei Jahre im Auge haben. Zweitens muss sie zumindest teilweise eine erfolgsabhängige Komponente beinhalten, allerdings ohne damit zu einem Gleichlauf der Interessen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat zu führen und damit die Kontrollfunktion zu beeinträchtigen.

## Die Kosten der Kontrolle – Vergütung von Aufsichtsräten

### 2. Gestiegene Anforderungen – gestiegene Kosten

Generell ist zu vermerken, dass die Anforderungen an die Mitglieder von Aufsichtsräten in den letzten Jahren erheblich zugenommen haben. Es vergeht kaum eine Woche, ohne dass in der einschlägigen Wirtschaftspresse in irgendeiner Weise auf die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der mit Risiko- und Fehlervermeidung betrauten Aufsichtsräte eingegangen wird. Exzessive Vergütungen, fehlerhafte Rechnungslegung, zu hohe eingegangene Risiken oder illegale Handlungen des Managements sind nur ein paar der Schlagworte aus der aktuellen Diskussion.

satz honoriert werden. Denn wer beruflich auch andere erfolgversprechende Perspektiven hat, wird sich nur dann auf diese durchaus risikoreiche Aufgabe einlassen, wenn sie auch wirtschaftlich von Interesse ist. Dass die Mitgliedschaft in einem Aufsichtsrat eine Anerkennung für fachliches und persönliches Urteilsvermögen sein und das Netzwerk erweitern kann, darf stets nur ein Nebeneffekt sein. Der olympische Gedanke allein stellt nämlich die Wahrung der Aktionärsinteressen nicht sicher, ganz im Gegenteil: Er führt bei den betreffenden Personen zu der Zielsetzung, mit möglichst wenig Aufwand möglichst vielen Gremien anzugehören. Um dies zu vermeiden, muss der Vergütung von Aufsichtsräten in der Zukunft viel mehr Beachtung geschenkt werden als bislang.

### 3. Art, Ausgestaltung und Höhe der Vergütung

Eine im Sinne guter Corporate Governance optimale Vergütung sollte einen dauerhaften Gleichlauf zwischen den Interessen der Anteilseigner und den Eigeninteressen des Aufsichtsrats sicherstellen. Abgesehen von

Diesen Anforderungen kann Rechnung getragen werden, indem eine angemessene Mischung aus verschiedenen Vergütungsinstrumenten zum Einsatz kommt. In jedem Fall dabei notwendig ist ein festes Basissalär, das den Aufsichtsrat in angemessener Weise für den – bei normalem Geschäftsgang erforderlichen – zeitlichen Einsatz entschädigt. Orientierungspunkte könnten die Anzahl und Dauer der regelmäßigen Sitzungen einschließlich Vorbereitungszeit sein, die mit einem für externe Berater – entsprechend der Seniorität und Branche – angemessenen Satz zu vergüten sind. Besondere fachliche Qualifikationen (Financial Expert) oder die Mitarbeit in Gremien (Audit Committee) sollten zusätzlich berücksichtigt werden. Das Basissalär wird jährlich neu festgelegt und orientiert sich an aktuellen Bedingungen.

Um die Ausrichtung am Unternehmenswert zu unterstützen, bietet es sich an, neben dem Vorstand auch dem Aufsichtsrat eine erfolgsabhängige Vergütung zu gewähren. Dabei muss aber unter allen Umständen vermieden werden, dass es zu einem für die Wahrnehmung der Kontrollfunktion



überaus schädlichen Gleichlauf zwischen den Interessen des Aufsichtsrats und der Unternehmensleitung kommt. Dies kann zum Beispiel dadurch erreicht werden, dass der erfolgsabhängige Anteil des Aufsichtsrats wesentlich geringer und vor allem deutlich langfristiger ausgelegt ist, als die meist kurzfristig orientierte variable Vergütung der Vorstände. Eine direkte Beteiligung am Aktienkapital des Unternehmens ist hierfür in der Regel besser geeignet, als die Gewährung von Optionen. Dabei sind allfällige gesellschaftsrechtliche Vorgaben zu berücksichtigen; so ist es in einigen Ländern unzulässig, den Aufsichtsrat direkt am Unternehmen zu beteiligen. Auch wird dies bei börsengehandelten Gesellschaften wesentlich leichter fallen, als beim nicht notierten Mittelstand.

Lediglich der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass dem Aufsichtsrat zur Erfüllung der Aufgabe notwendige Auslagen zu ersetzen sind (Reisekosten, etc). Auch eine schlichte Notwendigkeit ist eine gute Haftpflichtversicherung für die handelnden Organe (D&O). Hier geht es nicht darum, verantwortungsloses Handeln zu fördern, indem allfällige auftretende Schäden von der Solidargemeinschaft übernommen werden. Vielmehr gilt auch hier, dass die Aufgabe eine ausreichende Attraktivität aufweisen muss, wenn sie denn übernommen werden soll. Kompetente Aufsichtsräte sind sich der übernommenen Risiken durchaus bewusst, und werden nur dann in die Auf-

gabe eintreten, wenn sie damit – ethisch und handwerklich einwandfreies Verhalten vorausgesetzt – nicht den persönlichen Ruin riskieren.

Vom Prozess her ist sicher zu stellen, dass jeweils die geeignetste Person für ein Amt gewählt wird. Neben der Festlegung der Vergütung braucht es daher auch die Festlegung eines klaren Anforderungsprofils, gegen das potenzielle Kandidaten abgeglichen werden können. Der Beitrag eines einzelnen Aufsichtsrats zum Gesamterfolg kann bei einem fest umrissenen Aufgabenprofil viel eher festgestellt werden, als wenn ohne klare Vorgabe aus den persönlichen Netzwerken rekrutiert wird. Nach einer Berufung müssen die vertraglichen Grundlagen der Zusammenarbeit so ausgestaltet sein, dass bei auftretenden Problemen die Person kurzfristig und ohne große Kosten wieder entfernt werden kann.

#### 4. Schlussfolgerungen

Die Anforderungen, um eine wirkungsvolle Kontrollfunktion ausüben zu können, nehmen ständig zu. Wer für sein Unternehmen kompetente und unabhängige Aufsichtsräte will, muss eine angemessene Vergütung bieten. Dabei kommt es nicht nur auf die absolute Höhe an, sondern auch auf Art, Ausgestaltung und Mischung der eingesetzten Instrumente. Ebenso wichtig ist ein sorgfältiger Prozess der Kandidatenfindung. Mit Bezug auf die österreichischen Verhält-

nisse werden sich hieraus tendenziell eine Erhöhung der Aufsichtsratsvergütungen sowie eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Profil der in Frage kommenden Personen ergeben.



**Prof. Dr. Peter Leibfried, MBA, CPA** ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing an der Universität St. Gallen (HSG).