

Benedikt Kommenda

„Man soll Freundschaft und Geschäft wirklich unterscheiden“

Rechtsanwalt Dr. Tibor Fabian im Interview über die wachsenden Herausforderungen für Aufsichtsräte, über den Überfluss an Regelungen und über einfache Maßnahmen, mit denen die Tätigkeit in einem Aufsichtsrat entscheidend verbessert werden kann.

Kommenda: Während in Österreich die Diskussion über Corporate Governance sich mit dem Aufräumen nach dem Telekom-Skandal beschäftigt, hat die EU im Moment eher die Aufsicht in Banken im Visier. Was kommt denn aus Europa auf Aufsichtsräte von Banken zu?

Fabian: Einiges ist ja schon Gesetz geworden, was speziell für Banken gilt und für andere Unternehmen nicht. Damit ist die Corporate Governance schon verschärft worden. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats bei größeren Banken muss zum Beispiel schon einen Fit-and-Proper-Test machen, was ja sonst bei keinem Unternehmen der Fall ist. Da kann die Aufsicht schon eingreifen und sagen: Du musst bestimmte

nen Gefallen erweisen, indem man ein Mandat übernimmt. Ich glaube, dass das auch in Banken vielfach so ist. Vielleicht nicht bei den ganz großen, die zum Teil auch Publikumsgesellschaften sind. Dort ist noch das Korrektiv des Streubesitzes und der Aktionäre da. Auch Anlegervertreter spielen mit. Aber insgesamt schätze ich, dass mehr als drei Viertel der Bankenaufsichtsräte Honoratioren sind, die gleichsam bedacht werden, aber nicht nach Einsatz und Einsicht ausgesucht werden.

Das klingt ziemlich alarmierend für eines der wichtigsten Aufsichtsorgane im Unternehmen.

Das wird sich auch ändern müssen. Allerdings sehe ich den Aufsichtsrat nicht als Polizei im Unternehmen. Betrügereien wird es immer geben, und der Aufsichtsrat ist nicht der Staatsanwalt oder die Aufdeckereinheit im Unternehmen. Er ist eher ein Sparringspartner für den Vorstand, ein erfahrener Counterpart, der mit dem Vorstand Dinge vernünftig besprechen kann. Das Zusammenspiel soll ja von Vertrauen geprägt sein und nicht von Misstrauen. Das soll aber nicht ausschließen, dass der Aufsichtsrat seine Meinung und Positionen vertritt und sagt: Ich sehe das anders, und das müssen wir jetzt diskutieren. Ein gesunder Kompromiss ist wahrscheinlich das Richtige. Jedenfalls muss man aber wissen, was die Positionen sind. Der Aufsichtsrat, der nur abnickt und viermal im Jahr die Berichte zur Kenntnis nimmt, diese Zeiten sind lang vorbei.

Sie haben vorhin CRD IV erwähnt. Die Abkürzung steht für Capital Requirements Directive. Die EU will damit Basel III umsetzen, zum Teil aber sogar darüber hinausgehen. Ist das sinnvoll?

Das ist ein generelles Problem. Basel III wird europaweit umgesetzt, obwohl wir wissen, dass die Amerikaner nicht einmal Basel II zur Gänze umgesetzt haben. Es ist eine wirtschaftspolitische Entscheidung, wie weit man im Verhältnis zu den USA vortritt oder nicht. Prinzipiell finde ich es nicht schlecht, wenn man die Corporate Governance in Europa verschärft. Gerade in Kontinentaleuropa hat der Aufsichtsrat in manchen Ländern ein Mauerblümchendasein geführt, und das gehört einfach aufgewertet. Man will in Unternehmen Strukturen aufbauen, die gewährleisten, dass Risiken erkannt und



Foto: Clemens Fabry

Qualifikationen haben, um diesen Job zu machen. Dazu kommen jetzt Vorhaben der EU, die Regeln auch für Aufsichtsräte weiter auszubauen im Rahmen der Eigenmittelvorschriften – Stichwort: Basel III, CRD IV.

Würden Sie sagen, dass die Aufsichtsräte in Banken tendenziell professioneller arbeiten als in der übrigen Wirtschaft?

Das glaube ich nicht. Bei Banken ist es so wie auch in der sonstigen Wirtschaft. Aufsichtsratsposten sind in der Vergangenheit nach anderen Kriterien „verliehen“ worden, als man sich das idealerweise vorstellt – oft als Ehrenposten. Man denkt mehr an das Ansehen als an die Arbeit und die Verantwortung, die damit verbunden sind. Man will vielleicht auch jemandem ei-

Mag. Benedikt Kommenda ist Chef vom Dienst und Leiter des Rechts panoramas in der „Presse“.

ordentlich gemanagt werden. Bei Banken ganz besonders.

Ist es nach den Erfahrungen in der Finanzkrise überhaupt zielführend, an der Corporate Governance zu arbeiten, oder wäre es nicht an der Zeit, die Instrumente genauer anzuschauen, mit denen Banken arbeiten und die wesentlich zur Krise beigetragen haben?

Die Krise hat viele Ursachen, man kann sie nicht an einer festmachen. Die gegenwärtige Krise ist überhaupt keine der Banken und Instrumente, sondern der Souveräne, also der Staaten, die in Schieflage geraten sind. Früher war es etwas anders, aber da war es auch eine Krise der Regulatoren, die solche Dinge ermöglicht, wenn nicht sogar verursacht haben. Basel II war ja ein kompliziertes Regelwerk, und man braucht sich nicht zu wundern, wenn die Leute Gegenstrategien entwickeln und Instrumente speziell so aufsetzen, dass sie dem Regelwerk ein Schnippchen schlagen. Das versucht man jetzt zu reparieren, aber bei Basel III wird man nicht stehen bleiben. Wenn jetzt wieder eine Myriade von Regelungen kommt, wird es wieder helle Köpfe geben, die Wege rundherum finden. Es wird sich immer irgendwo anders eine Lücke auftun, wo man wieder Risiken verschleiern oder verstecken kann.

Helfen dann neue Regelungen überhaupt?

Ich bin nicht überzeugt davon, dass mehr Regulierung immer besser ist. Ein gesunder Hausverstand tut oft mehr Gutes als tausende Seiten Paragraphen. Um den gesunden Menschenverstand einsetzen zu können, muss man auch die Dinge verstehen. Das Verständnis der Dinge wäre viel wichtiger als das Verbot. Es sind also nicht die Produkte falsch, sondern man hat sie nicht verstanden oder falsch eingesetzt. Eine Aktie kann man halt nicht als Sparbuch verkaufen. Ein Kritikpunkt in der Krise war ja, dass selbst das oberste Management von Banken nicht gewusst hat, was seine Leute eigentlich so treiben, was sich im Handelsraum abspielt, welche Risiken dort gefahren werden. Da muss man ansetzen, und nicht sagen: Nur weil einige die Dinge nicht verstehen, verbieten wir sie. Das ist der falsche Ansatz.

Im Zusammenhang mit den Problemfällen unter den Banken wird immer mehr die Frage der Haftung von Organmitgliedern thematisiert. Sehen Sie für Aufsichtsräte eine wachsende Gefahr, persönlich zur Haftung herangezogen zu werden?

Ja, der Trend ist eindeutig. Man sieht es auch an manchen Fällen. Ich sage nur: Bayerische Landesbank und Hypo Alpe-Adria, wo ja auch die Organe zur Verantwortung gezogen werden, und zwar nicht nur strafrechtlich, sondern auch zivilrechtlich. Die Haftungsfrage wird da immer virulenter. Da wird es Bankenaufsichtsräten nicht anders gehen als Aufsichtsräten in

Unternehmen generell. Wenn es diese Position und die Verantwortung gibt, dann wird sie auch eingefordert. Man kann nicht sagen: Eigentlich war ich nur ein Feigenblatt oder eben ein ehrenamtlicher Aufsichtsrat, der sich nicht um die Dinge gekümmert hat.

Soll man sich unter diesen Umständen überhaupt trauen, Aufsichtsrat zu werden? Sind Sie selbst Aufsichtsrat?

Ich bin Aufsichtsrat, aber bewusst in nicht operativen Gesellschaften, wo das Risiko praktisch null ist. In einer Holding, die nur eine Beteiligung hält, kann weniger passieren als in einem operativen Unternehmen. Ich bin auch in einem Unternehmen Aufsichtsrat, das operativ ist. Das kenne ich aber gut, und die Finanzierung ist solide, und deswegen tu ich mir da leichter. Wenn ich gefragt würde, ob ich noch Posten übernehme, würde ich das wahrscheinlich ablehnen.

Nur wegen der drohenden Haftung?

Es spielt auch die Zeitkomponente eine Rolle. Man muss sich vorbereiten und Zeit investieren. Man kann nicht einfach nur hingehen und unvorbereitet an Sitzungen teilnehmen. Die Bezahlung ist oft eher mager, also dem Risiko nicht angemessen. Das haben auch schon andere gesagt, da bin ich nicht der Erste, der das einmahnt. Also man muss sich wirklich gut überlegen, ob man Aufsichtsrat werden will, weil die Haftung doch massiv ist, und Ehrenposten sind es lange keine mehr. In seinem Lebenslauf zu sagen, man hat so und so viele Aufsichtsratsmandate bekleidet, das ist nicht mehr etwas, womit man unbedingt punkten kann.

Haben Sie einen einfachen Tipp, wie man sich gegen eine zivilrechtliche Haftung schützen kann?

Die erste Frage ist: Warum wird man Aufsichtsrat? Wird man gebeten, es zu tun, um jemandem einen Gefallen zu machen? Das würde ich mir schon gut überlegen. Weil damit sind Interessenkonflikte automatisch vorprogrammiert. Man soll also wirklich Freundschaft und Geschäft unterscheiden. Da muss man eine klare Trennung ziehen. Das Zweite ist: Kenne ich mich in der Branche halbwegs aus, in der das Unternehmen tätig ist? Und: Wer sind meine Co-Mitglieder? Es muss ja nicht jeder alles kön-

Kurzbiografie

Mag. rer. soc. oec. Dr. iur. Tibor Fabian, Wiener des Jahrgangs 1956, hat an der Universität Wien und an der WU Wien studiert. Nach seiner Arbeit in mehreren Banken heuerte er 1990 als Rechtsanwaltsanwärter bei Binder Grösswang an. Fabian ist seit 1994 als Rechtsanwalt zugelassen und seit 1996 Partner bei Binder Grösswang. Er ist einer der Vortragenden im neuen „Governance und Compliance College“ für Aufsichtsräte von Finanzinstituten.

