



# Spencer Stuart Board Index Österreich 2008

PRAXIS UND AKTUELLE TRENDS IN DEN  
AUF SICHTSRÄTEN UND VORSTÄNDEN  
BEDEUTENDER ÖSTERREICHISCHER  
UNTERNEHMEN

SpencerStuart

Spencer Stuart is the recognised global leader in board search and has conducted more than 2.000 director searches over the past decade. Founded in 1956, Spencer Stuart is the world's leading privately held executive search firm, with 50 offices in 27 countries. Clients range from the world's largest companies with board succession issues, to emerging companies that are developing boards for the first time.

Our board practice is second to none, working closely with clients to assist them in building and managing their boards.

In Austria Spencer Stuart is well known as the "firm of choice" regarding board services and top level executive search.

© 2009 Spencer Stuart, All Rights Reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact [permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com)

For copies, contact the Vienna office on T +43 (0)1 36 88 700 or [viennaoffice@spencerstuart.com](mailto:viennaoffice@spencerstuart.com)

# Spencer Stuart Board Index Österreich 2008

PRAXIS UND AKTUELLE TRENDS IN DEN  
AUF SICHTSRÄTEN UND VORSTÄNDEN  
BEDEUTENDER ÖSTERREICHISCHER  
UNTERNEHMEN

SpencerStuart

# Contents

Vorbemerkung	4
Board Index Österreich — Zusammenfassung	5
Board Index Austria — Executive Summary	7
<b>Aufsichtsrat</b>	
1. Größe des Aufsichtsrats	10
2. Anteilseignervertreter	10
2.1 Diversity	10
2.1.1 Internationalität der Anteilseignervertreter	10
2.1.2 Frauen auf der Aktionärsbank	11
2.1.3 Expertenmix	11
2.2 Anzahl früherer Vorstände	12
2.3 Altersstruktur	12
2.4 Amtszeit	12
3. Arbeitnehmervertreter	13
3.1 Diversity	13
3.2 Altersstruktur	13
3.3 Amtszeit	13
4. Aufsichtsratsvorsitzender	14
5. Aufsichtsratssitzungen	14
6. Aufsichtsratsausschüsse	15
6.1 Fachausschüsse	15
6.2 Tagungshäufigkeit	15
7. Vergütung	16
8. Effizienzbeurteilung des Aufsichtsrats	17

Die Haftung von Vorständen und Aufsichtsräten	18
The Liability of Members of Executive and Supervisory Boards	25

## **Vorstand**

1. Anzahl der Vorstandsmitglieder	34
2. Diversity	34
2.1 Internationalität der Vorstandsmitglieder	34
2.2 Frauen im Vorstand	34
2.3 Interne Besetzung	34
3. Vertragslaufzeit/Vorstandszugehörigkeit	35
4. Altersstruktur Aktionärsvertreter	36
5. Aufsichtsratsmandate der Vorstandsvorsitzenden	36
6. Vorstandsbezüge	37
Unternehmensspezifischer Kodex	38
Compliance und unternehmensspezifischer Kodex	38

## **Tabellen**

Aufsichtsrat	40
Vorstand	50
Corporate Governance Kodex	56
Weltweite Präsenz	58
Spencer Stuart Österreich	60

# Vorbemerkung

An der Erhebung zum Spencer Stuart Board Index, Österreich 2008, haben 14 Gesellschaften teilgenommen. Ein Unternehmen hat seine Rechtsform in eine Societas Europa gewandelt und verfügt anstelle eines Aufsichtsrats über einen Verwaltungsrat sowie über Geschäftsführende Direktoren statt einem Vorstand. Die Daten zu diesen Gremien werden im tabellarischen Teil unter Aufsichtsrat bzw. Vorstand erfasst.

Erstmals erhoben wurden Daten zur Vorstandsvergütung sowie zu unternehmensinternen Regelungen für den Umgang mit Compliance.

# Board Index Österreich — Zusammenfassung

Die Ergebnisse der diesjährigen Analyse der Unternehmensdaten in Bezug auf Aufsichtsrat und Vorstand zeigen gegenüber der vorherigen Untersuchung in 2006 im Allgemeinen keine besonders signifikanten Veränderungen.

Der Frauenanteil in den „Boards“ ist nach wie vor verschwindend gering, die Dotierungen im Aufsichtsrat liegen immer noch weit unter dem Durchschnitt anderer europäischer Länder und die Effizienzprüfung des Aufsichtsrates beginnt sich erst zu entwickeln.

Stark verändert hat sich jedoch der Expertenanteil in den Aufsichtsräten und weist eine Steigerung von etwa 33 % gegenüber der vorhergehenden Untersuchung in 2006 aus. Diese Entwicklung ist sicher die Konsequenz der in der Zwischenzeit geänderten, gesetzlichen Rahmenbedingungen, z.B. bei Aufsichtsräten von Banken, die für bestimmte Aufsichtsratsfunktionen bestimmte Qualifikationen erfordern.

Soll nämlich ein Aufsichtsrat mit dem Vorstand über die strategische Unternehmensentwicklung, Risikofaktoren, Compliance oder wesentliche, zukunftsweisende Investitionsentscheidungen beraten oder beschließen, dann muss von der Seite des Aufsichtsrates mindestens die gleiche fachliche Qualifikation gegeben sein, wie sie der Vorstand besitzt.

Ein weiterer Aspekt resultiert zudem aus der geforderten Effizienzprüfung in Aufsichtsräten und Vorständen, nämlich die der persönlichen und vermögensrechtlichen Haftung der Board Members gegenüber den Aktionären. Aktionärsschützer rufen nach der Haftung von Aufsichtsräten und Vorständen bei schwerwiegenden Managementfehlern, fehlerhaften Kapitalmarktinformationen oder anderen schwerwiegenden Pflichtverletzungen.

Wir haben deshalb in diesem Board Index Austria das Thema „Haftung von Vorständen und Aufsichtsräten“ zum Schwerpunkt des Gastkommentars gewählt. Der Zusammenhang zwischen gesetzlichen Vorgaben, Qualifikationsverpflichtungen und Effizienzprüfungen in den Boards ist mehr als evident.

Herr Dr. Norbert Griesmayr, CEO der VAV-Versicherungs-AG in Wien, ist auf dem Gebiet der Haftungsfragen für Aufsichtsräte und Vorstände ein ausgewiesener Experte. Wir danken ihm an dieser Stelle für seine Freundlichkeit, uns zu diesem speziellen Haftungsthema einen Kommentar zur Verfügung gestellt zu haben.

Vor allem dürfte die Frage interessieren, wie man sich als Aufsichtsrat oder Vorstandsmitglied gegen diese Haftungsrisiken absichern kann. Die jüngsten Nachrichten aus den Unternehmungen des europäischen und US-amerikanischen Wirtschaftsraums belegen die Brisanz dieser Frage mehr als eindeutig.

Wir sind davon überzeugt, dass auch diese jüngste Edition des „Board Index Austria“ wiederum wertvolle Informationen enthält, die den höchsten unternehmerischen Führungsebenen als Orientierungs- wenn nicht sogar als Entscheidungshilfe dienen können. An dieser Stelle sei deshalb allen Teilnehmern, die mit ihren Informationen unsere Analyse erst ermöglicht haben, herzlichst gedankt.

*Spencer Stuart*

*Wien*

# Board Index Austria — Executive Summary

The results of this year's analysis of company information, with regard to the supervisory board and the board of directors in general, show no significant changes compared with previous analysis in 2006.

The number of women on boards remains very small; remuneration of supervisory board members is still well below the average for other European countries; and the supervisory board's efficiency audit has not yet started to gather momentum.

However, the number of experts on supervisory boards has changed dramatically, an increase of around 33 per cent compared with the previous audit in 2006. This development is surely the consequence of the different legal framework conditions, e.g. relating to bank supervisory boards, where members require certain qualifications for certain supervisory functions.

Today, if a supervisory board, together with the board of directors, discusses or makes decisions on strategic business developments, risk factor compliance or essential, future investments, it must have the same expert qualifications as the board of directors.

Another change can be seen in the efficiency audits required of supervisory boards and boards of directors, namely board members' personal and proprietary liability towards shareholders. Shareholder protection bodies are calling for the liability of supervisory boards and boards of directors to be recognised when they make significant management errors, provide incorrect capital market information or commit other serious failures in fulfilling their obligations.

In this issue of the Spencer Stuart Austria Board Index we have therefore selected the theme "Supervisory Board and Executive Board Liability" as the focus of the feature article. The relationship between the legal guidelines, obligations regarding qualifications and efficiency audits of boards is increasingly evident.

Dr. Norbert Griesmayr, CEO of VAV-Versicherungs-AG in Vienna, is an acknowledged expert in the field of liability matters for supervisory boards and boards of directors. We would like to take the opportunity of acknowledging his generosity in providing editorial comment on the theme of liability.

Above all, the main question of interest to us, as members of the supervisory board or board of directors, is how we can insure ourselves against these risks of liability. Recent news from businesses in Europe and the US has clearly demonstrated how explosive this question can be.

We trust that this latest edition of the Spencer Stuart Austria Board Index provides valuable information, which may be of use in the highest levels of company management as an orientation tool, if not to help make decisions. We would also like to thank all those participants who have made our analysis possible by providing information.

*Spencer Stuart*

*Vienna*

# Aufsichtsrat

## 1. GRÖSSE DES AUFSICHTSRATS

Die Größe der Aufsichtsgremien, die sich an dieser Erhebung beteiligt haben, liegt zwischen vier und 15 Personen, in der vorangegangenen Untersuchung betrug die Höchstzahl noch 18 Mitglieder. Der Durchschnitt beträgt rund 8 Mitglieder. Ein gutes Drittel der befragten Gesellschaften (36%) hat einen sechsköpfigen Aufsichtsrat. Die zweitgrößte Gruppe bilden Unternehmen mit 9 Aufsichtsratsmitgliedern. Nur 5 der befragten Gesellschaften haben Arbeitnehmervertreter im Gremium.

Die Größe österreichischer Aufsichtsgremien entspricht internationalen Vergleichswerten. Der Durchschnitt in den USA und Großbritannien beträgt rund 11, wobei allerdings diesen Gremien auch Executive Directors angehören.

## 2. ANTEILSEIGNERVERTRETER

### 2.1 Diversity

#### 2.1.1 Internationalität der Anteilseignervertreter

Nicht-Österreicher erreichen an der Gesamtzahl der Anteilseignervertreter einen Anteil von rund 13%. Das sind 2 Prozentpunkte mehr als in der letzten Erhebung. Ausschließlich österreichische Anteilseignervertreter haben die Hälfte der befragten Gesellschaften und damit 6 Prozentpunkte weniger als in der Voruntersuchung. Bei den übrigen Gesellschaften wurden zwischen einem und drei ausländische Vertreter in den Aufsichtsrat berufen.

Die Gremien sind internationaler geworden. Die Quote ausländischer Vertreter liegt aber immer noch deutlich unter den Werten, die in anderen Ländern Europas erreicht werden. So beläuft sich der Anteil ausländischer Directors in Großbritannien auf über 20%, in Deutschland liegt er knapp unter 20%.

Die nicht-österreichischen Anteilseignervertreter sind Staatsbürger von Deutschland, Liechtenstein, Schweden und Südafrika. Die größte Gruppe bilden die Deutschen. Unter

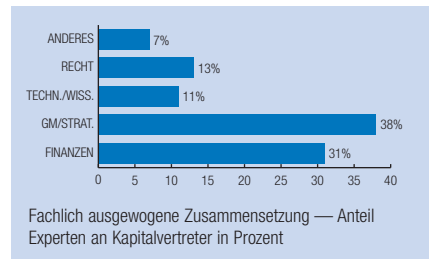
den ausländischen Anteilseignervertretern besteht somit ein Trend hin zu Vertretern deutschsprachiger Länder.

### 2.1.2 Frauen auf der Aktionärsbank

Frauen bilden unter den Anteilseignervertretern eine Minderheit. Auf die Gesamtheit der Anteilseignervertreter in den befragten Unternehmen bezogen, beläuft sich der Frauenanteil auf 3,3% und ist damit im Vergleich zur Voruntersuchung noch gesunken (4,1% 2006). In Deutschland, wo Frauen ebenso eine Minderheit im Aufsichtsrat sind, beträgt ihr Anteil 6% der Anteilseignervertreter. In Großbritannien erreichten sie 2007 einen Anteil von rund 17% an den Non-Executive Directors.

### 2.1.3 Expertenmix

38% aller Anteilseignervertreter haben als Schwerpunkt General Management und Strategie, gefolgt von Finanzfachleuten mit 31%. Der kumulierte Anteil dieser beiden Expertengruppen ist gegenüber der Voruntersuchung von 52% auf 69% gestiegen. Stark vertreten sind überdies Experten in Technik/Wissenschaft und Recht.



21% der Gesellschaften verfügen über einen Anforderungskatalog, um einen an den Belangen des Unternehmens ausgerichteten Expertenmix der Anteilseignervertreter sicherzustellen. Dies ist zwar immer noch eine Minderheit, aber der Anteil hat sich gegenüber 2006 um fast 6 Prozentpunkte stark erhöht.

**2.2 Anzahl früherer Vorstände** Rund 43% der befragten Gesellschaften und damit mehr als doppelt so viele wie in der Voruntersuchung haben zwischen einem und drei frühere Vorstände des eigenen Unternehmens in den Aufsichtsrat berufen. Ihr Anteil an der Gesamtzahl der Anteilseignervertreter beträgt 9%.

Offenbar schätzen immer mehr Unternehmen den Vorteil der spezifischen Kenntnisse ehemaliger eigener Vorstände und damit deren Beratungspotenzial sehr hoch ein. Sie nutzen in diesem Sinne die Kodexregel, dass nur die Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder unabhängig sein muss.

**2.3 Altersstruktur** Die Anteilseigner setzen bei ihren Vertretern auf Alter und Erfahrung. Rund 69% der Mandatsträger sind zwischen 51 und 70 Jahre alt. Dominant ist die Gruppe der 61- bis 65-Jährigen mit 23%, gefolgt von der Gruppe der 51- bis 55-Jährigen mit 19%. Älter als 70 sind immerhin 9% der Anteilseignervertreter.

Das Durchschnittsalter der Anteilseignervertreter beträgt 61,4 Jahre und entspricht damit internationalen Vergleichswerten: In Deutschland und den USA beläuft sich das Durchschnittsalter auf 60 Jahre. In Großbritannien ist der Altersdurchschnitt der Non-Executive Directors um 10 Jahre geringer.

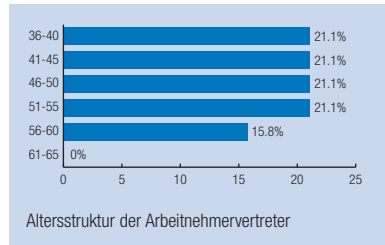
**2.4 Amtszeit** Rund 52% der Anteilseignervertreter üben ihr Aufsichtsratsmandat zwischen 0 und 4 Jahren aus; rund 25% sind 5 bis 8 Jahre, und 11% sind 9 bis 12 Jahre im Amt. Eine noch längere Amtszeit haben 12% der Anteilseignervertreter. Die durchschnittliche Amtszeit beträgt 7,3 Jahre. Diese Werte zeigen ein ausgewogenes Verhältnis von Stabilität und Neuerung

Zum Vergleich: In Großbritannien liegt die durchschnittliche Amtszeit der Non-Executive Directors bei 4 Jahren, in Deutschland bei 6,9 Jahren.

## 3. ARBEITNEHMERVERTRETER

**3.1 Diversity** Zehn der befragten Unternehmen haben keine Arbeitnehmersvertreter. Bei den restlichen Gesellschaften ist der Frauenanteil unter den Arbeitnehmersvertretern mit rund 10% mehr als dreimal so hoch wie bei den Anteilseignersvertretern. Ausländer finden sich nicht unter den Arbeitnehmersvertretern.

**3.2 Altersstruktur** Das Durchschnittsalter der Arbeitnehmersvertreter ist mit 47 Jahren niedriger als das der Anteilseignersvertreter. Die Altersgruppen sind nahezu gleich groß.



**3.3 Amtszeit** Anders als bei den Anteilseignersvertretern dominiert bei den Arbeitnehmersvertretern die Gruppe mit einer Amtszeit von 5 bis 8 Jahren, nämlich 47%. Die Gruppe neuer Mandatsträger mit bis zu 4 Jahren Amtszeit ist allerdings nur wenig kleiner (42%). Eine längere Amtszeit von bis zu 12 Jahren ist selten.

## 4. AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

Die Gruppen von Aufsichtsratsvorsitzenden mit kurzer (<1 bis 4 Jahre) und langer (>8 Jahre) Amtszeit sind gleich groß (je 37%). Die längste angegebene Amtszeit beträgt 13 Jahre. Durchschnittlich bleiben die Aufsichtsratsvorsitzenden rund 6,6 Jahre im Amt. Die durchschnittliche Amtszeit ist somit gegenüber der Voruntersuchung um 1,6 Jahre gestiegen.

Die Aufsichtsratsvorsitzenden der befragten Unternehmen hielten 2007 durchschnittlich 1,4 zusätzliche Aufsichtsmandate bei anderen börsennotierten Gesellschaften. 2006 waren es noch 2,5. Die Höchstzahl beträgt drei Mandate (2006: sieben).

Von den Vorsitzenden haben 29% kein weiteres Aufsichtsratsmandat. Das sind 4 Prozentpunkte mehr als 2006. Dies deutet darauf hin, dass die Belastung durch das Amt des Aufsichtsrats und zumal des Vorsitzenden gestiegen ist.

## 5. AUFSICHTSRATSSITZUNGEN

Die Aufsichtsräte der untersuchten Gesellschaften tagten im Jahr 2007 zwischen vier- und elfmal. Im Durchschnitt trafen die Aufsichtsratsmitglieder zu 5,6 Sitzungen zusammen. 2006 betrug der Durchschnitt noch 4,4.

Die relativ geringe Tagungshäufigkeit ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass österreichische Aufsichtsräte reine Kontroll- und Beratungsgremien darstellen. In deutschen Aktiengesellschaften, die ebenfalls das Zwei-Kammer-System anwenden, ist die Tagungshäufigkeit der Aufsichtsräte ähnlich hoch wie in Österreich, nämlich im Durchschnitt 4,7.

**6.1 Fachausschüsse** Von den befragten Unternehmen haben die meisten, insgesamt 65%, zwei oder drei Ausschüsse eingerichtet. Der Durchschnitt beträgt 2,7.

93% der befragten Gremien haben einen Prüfungsausschuss, die Hälfte einen Strategieausschuss eingerichtet. (Zum Vergleich: Nur 12% der deutschen Aufsichtsräte haben einen Strategieausschuss eingerichtet.) 42% verfügen über ein Präsidium und 21% über einen Personalausschuss. Ein Unternehmen machte keine Angaben.

Abweichend von der Empfehlung des Österreichischen Kodex, dass Gremien mit mehr als sechs Mitgliedern einen Nominierungsausschuss einrichten sollten, haben über 90% dies nicht getan. Nur 36% der befragten Unternehmen haben aber einen sechsköpfigen Aufsichtsrat.

In deutschen Aufsichtsgremien trifft die 2007 in den Kodex aufgenommene Empfehlung, einen Nominierungsausschuss einzurichten, auf deutlich höhere Akzeptanz. Zwei Drittel der Unternehmen haben im selben Jahr einen derartigen Ausschuss eingerichtet.

**6.2 Tagungshäufigkeit** Bei der Tagungshäufigkeit dominiert das Präsidium. Es tagte durchschnittlich 4,5-mal im Untersuchungszeitraum. Der Prüfungsausschuss trat durchschnittlich 2,1-mal zusammen. Diese Häufigkeit liegt deutlich unter internationalen Vergleichswerten: In den USA, wo dieser Ausschuss wie in Österreich gesetzlich vorgeschrieben ist, tagt das Audit Committee im Durchschnitt 8,7-mal, in Deutschland 4,4-mal.

Angeichts der — vom Gesetzgeber betonten — Bedeutung des Prüfungsausschusses stellt sich die Frage, ob eine durchschnittliche Tagungshäufigkeit von 2,1 in Zukunft ausreichen wird. Dies umso mehr, als der österreichische Kodex in seiner aktuellen Fassung die Kontrollaufgaben des Ausschusses sehr detailliert hat.

## 7. VERGÜTUNG

Die Vorsitzenden des Aufsichtsrats erhalten das 1,2 bis Dreifache und die Stellvertreter dasselbe bis zweifache der Vergütung eines ordentlichen Mitglieds. Die Arbeitnehmervertreter sind gesetzlich zu einer ehrenamtlichen Ausübung ihres Mandats verpflichtet.

Die absoluten Beträge variieren innerhalb moderater Bandbreiten:

- Die Vorsitzenden erhalten jährlich zwischen 1.600 € und 47.500 €. Der Durchschnitt beträgt 12.650 € p.a.; in der Voruntersuchung waren es noch rund 10.000 € pro Jahr.
- Die höchste angegebene Vergütung für den von stellvertretenden Vorsitzenden beträgt 42.500 € p.a., die niedrigste 1.200 €, der Durchschnitt rund 10.300 € p.a.
- Die ordentlichen Aufsichtsratsmitglieder bekommen jährlich zwischen 800 € und 37.500 €. Der Durchschnitt beläuft sich auf rund 9.000 € pro Jahr.

Mit den variablen Bezügen honorieren die befragten Gesellschaften vor allem die Präsenz und den Arbeitsaufwand im Aufsichtsrat und in den Ausschüssen. Eine erfolgsorientierte Vergütung zahlen nur vier der befragten Unternehmen, eine Gesellschaft machte keine Angaben hierzu.

- Rund die Hälfte der befragten Unternehmen zahlt den Aufsichtsratsmitgliedern Sitzungsgeld.
- Ebenfalls die Hälfte honoriert die Mitarbeit in Ausschüssen und damit deutlich mehr als noch in der Untersuchung 2006 (rund 38%).

Obwohl die Vergütung österreichischer Aufsichtsratsmitglieder gegenüber der Voruntersuchung gestiegen ist, ist sie im internationalen Vergleich gering. Britische Unternehmen zahlen ihren Non-Executive Directors überwiegend zwischen 40.000 und 70.000 Pfund (Grundvergütung und Mitarbeit in Ausschüssen; eine erfolgsorientierte Vergütung ist nicht üblich.). In Deutschland liegt die Grundvergütung für ein ordentliches Mitglied zwischen 5.000 und 100.000 € und für die Aufsichtsratsvorsitzenden zwischen 10.000 und 300.000 €.

## 8. EFFIZIENZBEURTEILUNG DES AUFSICHTSRATS

Der österreichische Kodex empfiehlt erst mit seiner diesjährigen Neufassung, dass sich der Aufsichtsrat einmal jährlich mit der Effizienz seiner Tätigkeit befassen soll. Daher ist es nicht verwunderlich, dass keines der befragten Unternehmen schon über eine formale Methode zur Effizienzbeurteilung verfügt. Immerhin hat ein Unternehmen bereits 2007 im Aufsichtsrat die Effizienz seiner Tätigkeit behandelt.

# Die Haftung von Vorständen und Aufsichtsräten

In der Öffentlichkeit herrscht in Österreich noch vielfach die Meinung vor, dass Manager für ihre Leistungen nicht haften müssten. Das Gegenteil ist der Fall: Noch nie in der Wirtschaftsgeschichte waren Manager dem Haftungsrisiko so stark ausgesetzt wie heute.

Unternehmerische Erfolge und Gewinne werden heute genauso personalisiert wie Niederlagen und Verluste bis hin zu Firmenzusammenbrüchen. Die vor Jahren noch zu beobachtende Scheu, Topleute im Management und im Kontrollorgan Aufsichtsrat für Fehler, vermeintliche Fehler oder Fehlentwicklungen persönlich verantwortlich und haftbar zu machen, gehört heute der Vergangenheit an. Das betrifft nicht nur jene Unternehmen und deren führende Repräsentanten, die aufgrund ihrer Größe und wirtschaftlichen Bedeutung oder aufgrund des staatlichen Einflusses im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen, sondern auch mittlere und kleinere Betriebe.

Als Versicherungsmanager befasst sich der Autor dieser Betrachtungen seit fast zwei Jahrzehnten mit dieser Entwicklung, wobei er einerseits selbst — in Geschäftsführungs-, Vorstands- und Aufsichtsratsfunktionen — Betroffener ist und andererseits versicherungstechnische Lösungen für das Berufsrisiko der Manager im Auge hat.

Das persönliche Risiko von Vorständen und Aufsichtsräten sollte weder von der Rechtslage noch vom Anspruchsverhalten her unterschätzt werden. Die Lage verschärft sich dabei von Jahr zu Jahr. Allein die Lektüre der Printmedien bestätigt dies fast täglich.

## **Doppeltes Risiko**

Das Risiko kann in zwei Bereiche eingeteilt werden:

1. Das Risiko in ein Strafverfahren verwickelt zu werden.
2. Das Risiko Schadenersatzansprüche abwehren zu müssen.

Für Vorstände ergibt sich aufgrund des Anstellungsverhältnisses noch zusätzlich das Risiko dienstrechtlicher Streitverfahren.

### **Strafverfahren sind große persönliche Belastungen**

Das Risiko, aufgrund der beruflichen Tätigkeit in ein Strafverfahren verwickelt zu werden, tragen selbstverständlich nicht nur Vorstände und Aufsichtsräte, sondern grundsätzlich alle Mitarbeiter eines Unternehmens. Die Erfahrung zeigt aber, dass viele Fälle mit strafrechtlicher Relevanz jedenfalls bei der ersten Führungsebene hängen bleiben. Der Grund dafür liegt im so genannten Organisationsverschulden, wodurch strafrechtliche Verantwortung auch bei einem Handeln Dritter gegeben ist.

Insgesamt überwiegen die Fälle aus dem Risikobereich Strafrecht jene aus dem Risikobereich Schadenersatz sehr deutlich. Dabei ist nicht nur an die vielfältigen Möglichkeiten zu denken, im Rahmen des Verwaltungsstrafrechtes (z.B.: Verletzung von Arbeitnehmerschutzbestimmungen) zum Handkuss zu kommen. Das gerichtliche Strafrecht bietet eine Fülle von Fallstricken, von denen nur beispielsweise Folgendes erwähnt werden soll:

Betriebsunfälle und Kundenunfälle führen zu Ermittlungen wegen fahrlässiger Körperverletzung oder Tötung, bei Produktionsbetrieben kann die nicht sachgerechte Lagerung oder Entsorgung die Begehung von Umweltdelikten implizieren. Kridadelikte im Zuge von wirtschaftlichen Problemen, der Insolvenz des Unternehmens oder seiner Tochtergesellschaften liegen auf der Hand, es kommt aber immer wieder auch zu anderen Deliktformen des Wirtschaftsstrafrechtes. Modern geworden sind in den letzten Jahren die Untreue — da kein Bereicherungsvorsatz erforderlich ist, kann sie relativ leicht (auch anonym) behauptet werden — und die Fälle der unrichtigen Darstellung gegenüber Aufsichts- oder Prüforgane; dabei kommt eine spezielle Strafvorschrift aus dem Aktiengesetz bzw. GmbH-Gesetz zur Anwendung.

Aus der Versicherungspraxis sind dem Autor viele Konstellationen bekannt, welche sowohl Vorstände als auch Aufsichtsräte unvermutet mit strafrechtlichen Ermittlungen gegen ihre Person konfrontiert haben. Das war regelmäßig eine große persönliche Belastung für die

betroffenen Persönlichkeiten und auch für das Unternehmen selbst; es gehen erheblich viel Zeit und Energie verloren, um derartige Vorwürfe zu entkräften — und selbstverständlich sind damit Kosten verbunden. Schwer wiegen auch der Verlust an Reputation, wenn in der Öffentlichkeit darüber berichtet wird und die schwelende betriebsinterne Diskussion.

Auch wenn sehr viele Ermittlungen letztlich nicht zu einer Anklage oder gar zu einer Verurteilung führen, kann das kein Trost sein. Das Risiko (Zeit, Geld, Image) ist schon verwirklicht mit der Einleitung eines Verfahrens oder mit dem Beginn der Ermittlungen.

Professionelle Vorbereitung auf den Fall des Falles und ein überlegtes Verhalten unmittelbar nach Einleitung eines Strafverfahrens können verhindern, dass ein Strafantrag gestellt wird. Ein Strafverfahren gegen führende Mitarbeiter eines Unternehmens stellt immer auch ein erhebliches betriebliches Risiko dar. Die Tatsache, dass führende Mitarbeiter und Unternehmen bei der Abwehr von Strafverfahren in einem Boot sitzen, ist durch die Einführung des Unternehmensstrafrechtes noch deutlicher geworden.

Keine der betroffenen Persönlichkeiten aus dem Kundenkreis des Autors waren seiner Einschätzung nach jemals kriminell. Immer ist es darum gegangen, dass sich „business as usual“ im Nachhinein als möglicherweise strafrechtlich relevant herausgestellt hat. Umso wichtiger ist daher die Absicherung: Die Versicherungswirtschaft — einige darauf spezialisierte Versicherer — bietet im Rahmen des Manager-Rechtsschutzes eigene, sehr ausgefeilte und weitgehende Bedingungen, welche sich von üblichen Rechtsschutzpaketen fundamental unterscheiden.

Der Vorteil einer Versicherung liegt neben der Übernahme auch mitunter sehr hoher Kosten vor allem darin, im Anlassfall nicht mit Aufsichtsrat oder Gesellschafter diskutieren zu müssen, welcher Rechtsanwalt zu welchen Kosten von wem eingeschaltet wird. Diese und ähnliche Fragen zu diskutieren, hielte nur auf und könnte zu zusätzlichen Konflikten führen. Die gesamte Energie soll sich auf das professionelle Abwehren eines Strafprozesses richten können.

## **Strenge Haftung mit dem persönlichen Vermögen**

Vorstände und Aufsichtsräte — und übrigens auch GmbH-Geschäftsführer — haften mit ihrem persönlichen Vermögen. Und das unbeschränkt auch bereits bei leichter Fahrlässigkeit. Es gibt kaum eine andere Berufsgruppe, deren Berufsrisiko rechtlich derart extrem ausgeprägt ist! Die Grundlage für diese strenge Haftung findet sich in § 84 Aktiengesetz bzw. § 25 GmbH-Gesetz, wobei das eigene Unternehmen Ansprüche stellen kann, wenn die Organvertreter nicht die Sorgfalt des gewissenhaften Geschäftsleiters angewendet haben und dadurch ein Schaden entstanden ist.

Im Zentrum steht also der „Innenanspruch“, bei dem das eigene Unternehmen Anspruchsteller ist. In der Praxis dann, wenn das Vorstandsverhältnis gerade beendet wird oder schon beendet worden ist. Auch wenn es nur eine relativ geringe Anzahl von gerichtsanhängigen Fällen gibt und nur ganz wenige Fälle bis zum Höchstgericht gehen, werden doch heute ungleich öfter Schadenersatzforderungen an Vorstände und mitunter an Aufsichtsräte gestellt als in früheren Jahren. Außergerichtliche Einigungen führen nicht selten zu einem sehr weitgehenden Verzicht der Betroffenen auf dienstvertraglich zustehende Ansprüche wie Abfertigung oder Firmenpension.

Doch nochmals zurück zum Risiko selbst: Die eigene Erfahrung des Autors und auch die des Versicherers ist es, dass in Österreich der Beteiligungserwerb und der Liegenschaftserwerb die wichtigsten Fallkonstellationen sind, welche Schadenersatzansprüche gegen das Management auslösen können. Jeweils handelt es sich um finanziell umfangreiche Transaktionen, welche gut überlegt sein müssen und bei denen ex post die Richtigkeit einer unternehmerischen Entscheidung sowie deren Vorbereitung ganz anders beurteilt werden kann.

Selbstverständlich gibt es auch Ansprüche von außen, insbesondere bei der Unternehmensinsolvenz oder bei behaupteter deliktischer Haftung (z.B. bei Wettbewerbsverstößen). Es überwiegen aber die Fälle von Fehlinvestitionen, also Unternehmenskäufen oder Liegenschaftsprojekten.

Wenn im Strafrechtsfall auch unangenehme Folgen auftreten und hohe Kosten anfallen, so ist der Schadenersatzfall für den Betroffenen wirtschaftlich ungleich schwerwiegender: Es ist ein Kampf um die Existenz.

Die D&O – Versicherung als Antwort der Versicherungsindustrie ist bekannt. Die „Directors and Officers“ des anglo-amerikanischen Rechtssystems sind freilich etwas anderes als Vorstände und Aufsichtsräte unserer Rechtsordnung. Deutsche Industrieversicherer haben daher schon vor mehr als 10 Jahren den Begriff der AVG-Polizze geprägt (steht für Aufsichtsräte, Vorstände, Geschäftsführer). Beide Konzeptionen sind mittlerweile eingespielt und es gibt auch für Mitteleuropa eine Reihe von erfahrenen internationalen Anbietern, wobei bei dieser Art der Haftpflichtversicherung stets alle Organvertreter gemeinsam versichert werden müssen. Nicht nur eine Reihe unterschiedlicher Ausschlussbestimmungen und die Fragen des örtlichen und vor allem zeitlichen Geltungsbereiches sind zu durchleuchten, das schwierigste ist die Festlegung der Versicherungssumme. Diese ist auch für die Prämienhöhe relevant. Grob gesprochen: Eine Versicherungssumme von fünf oder zehn Millionen € kann man sich leisten und dem Unternehmen zumuten; was ist aber, wenn einmal deutlich höhere Ansprüche gestellt werden – dann geht man womöglich am Rest ohnehin zugrunde. Heute ist die Gestaltung einer D&O-Deckung in Höhe von 20 oder auch 50 Mio. € kein großes Problem mehr; eine Kostenfrage ist es natürlich. Trotzdem bleibt hier immer die Unsicherheit der Versicherungssumme; die möglichen Ansprüche sind ja nach oben nicht begrenzt und auch nicht begrenzbar. Es muss auch erwähnt werden, dass das Vorhandensein einer D&O-Versicherung Ansprüche geradezu anlockt. Manche Unternehmen und viele Manager neigen daher zur umfassenden Manager-Rechtsschutzversicherung, welche Abwehrzäune errichtet – nicht nur gegen Schadenersatzansprüche, sondern auch gegen dienstvertragliche Streitigkeiten und Strafverfahren. Die komfortabelste Situation ist selbstverständlich eine D&O-Polizze – und zwar zusätzlich zur perfekten Rechtsschutzdeckung in allen Risikobereichen.

## Erschwerende Faktoren

Es sind vor allem drei Faktoren, welche das Berufsrisiko von Managern der Wirtschaft zusätzlich prägen:

- **Die Zeitkomponente:** Sowohl Zivil- als auch Strafprozesse werden oft sehr lange Zeit nach den anspruchsbegründenden oder strafrechtlich relevanten Handlungen des Managements durchgeführt. Es ist für die Betroffenen daher schwierig anhand von Unterlagen den wahren Sachverhalt zu rekonstruieren — vor allem dann, wenn der Betreffende mittlerweile aus dem Unternehmen ausgeschieden ist.
- **Wer beurteilt die Manager?** Im Fall des Falles haben letztendlich Gerichte Managementhandlungen zu beurteilen. Richter sind exzellent ausgebildete Juristen, aber — auch nach Selbsteinschätzung — keine Experten in Unternehmensführung. Das Verhalten von Managern wird also schließlich von Personen beurteilt, die keine Kenntnisse der Unternehmensorganisation, Controlling, Produktion, Logistik, Vertrieb und Marketing usw. haben. Richter kennen auch nicht das Spannungsverhältnis im Zentrum der unterschiedlichsten Interessensphären zwischen Eigentümern, Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Kunden, Behörden und der Öffentlichkeit, in dem sich Manager tagtäglich bewähren müssen.

Im Zusammenwirken mit dem oben beschriebenen „time-lag“ trägt auch dieser Umstand zur Unkalkulierbarkeit des Ausganges von Rechtstreitigkeiten bei.

- **Kostenfolgen:** Verfahren, die nicht selten Jahre — und im Einzelfall einmal ein Jahrzehnt — dauern, eine Vielzahl von Verhandlungstagen, mehrere aufgrund der Komplexität wirtschaftsrechtlicher Fragestellungen erforderliche Sachverständigengutachten führen zu oft nicht absehbaren hohen Kostenbelastungen für die Betroffenen. Beim Kostenrisiko besteht keinerlei Waffengleichheit: Der Staat oder Unternehmungen als potente Anspruchsteller sind in einer ungleich besserer Situation.

## **Manager sind weder sorglos noch kriminell**

Das Studium von Schadensfällen der Manager-Rechtsschutzversicherung und der D&O-Versicherung gibt ein klares Bild: Manager und Aufsichtsräte sind weder sorglos noch kriminell! Die Gefahr der Strafverfolgung und der persönlichen Inanspruchnahme für Schadenersatzforderungen ist das ganz normale Berufsrisiko, das sich aus der tagtäglichen Arbeit — gerade auch aus der Routinetätigkeit — ergibt.

Dem Risiko vorbeugen heißt, die eigene Sorgfalt dokumentieren und Beweise sichern. Voraussetzungen dafür sind unter anderem betriebsorganisatorische Maßnahmen, wie die regelmäßige Durchführung einer Risiko- und Schwachstellenanalyse, korrekte Protokolle sowie Dokumentation der entscheidungsrelevanten Vorgänge.

Letztlich ist es aber wichtig, auf den Tag X (vor allem eine strafrechtliche Ermittlung) vorbereitet zu sein, weil sonst sehr leicht in der ersten Stunde im Umgang mit Behörden Fehler gemacht werden, die nicht mehr reparabel sind. Ein Verhaltenskatalog — und der schnelle Kontakt zum vertrauten und spezialisierten Rechtsanwalt — gehören in jede Schreibtischlade!

Versicherungslösungen können das Risiko nicht ausschalten. Der Versicherungsschutz und die Versicherungsexperten helfen aber dabei, professionell mit dem Risiko umzugehen und bezüglich des Kostenrisikos Waffengleichheit herzustellen.

Jeder Top-Manager oder Aufsichtsrat sollte mindestens einmal im Jahr über sein eigenes berufliches Risiko konsequent reflektieren und dazu den Experten konsultieren, Rechtsanwalt oder Versicherungsfachmann. Nur damit können Risikofaktoren rechtzeitig erkannt und adäquat abgesichert werden.

*Dr. Norbert Griesmayr, CEO of VAV-Versicherungs-AG*

# The Liability of Members of Executive and Supervisory Boards

Public opinion in Austria still tends to be convinced that managers do not have to answer for their performance. The opposite is true: never in economic history have managers been so strongly exposed to the risk of liability as they are today.

Business successes and profits today are just as personalised as defeats, losses, or even company collapses. The reluctance that could still be observed a few years ago with regard to making leaders in management — or in the controlling body that is the supervisory board — personally responsible and liable for mistakes, alleged mistakes or undesirable developments, is now a thing of the past. This applies not only to every business and its senior representatives, who are in the public eye due to their size and economic weight or because of the influence of the state, but also to medium and small businesses.

As an insurance manager, the author of these observations has been studying this development for almost two decades. He is directly affected by the issue in his capacity as manager and member of executive and supervisory boards, and also in developing insurance solutions for managers' occupational risks.

The personal risk incurred by members of executive and supervisory boards should not be underestimated either in terms of legal status or attitude to claims. The situation is getting worse from year to year; the print media provides proof of this on an almost daily basis.

## **Double risk**

The risk can be divided into two areas:

1. The risk of becoming involved in a criminal procedure.
2. The risk of having to face claims for compensation.

In the case of members of Executive Boards, there is also, due to their terms of employment, the additional risk of adversary proceedings in the area of employment law.

## **Criminal proceedings incur huge personal costs**

The risk of being involved in criminal proceedings due to one's professional activity is of course not only confined to members of executive and advisory boards, but as a basic principle affects all staff members in a company. However, experience shows that many cases with penal consequences get stuck at the top management level. The reason for this is the concept of so-called failure to set up proper proceedings, which implies that criminal liability is also incurred in the case of an action carried out by a third party.

All in all, cases related to risks in the area of criminal law clearly outweigh those in the area of compensation. There is more to take into account here than the many possibilities covered by Administrative Criminal Law (e.g. a breach of occupational health and safety agreements). Criminal Law offers up an abundance of pitfalls, of which the following should be mentioned as examples:

Occupational accidents and client injuries lead to enquiries into the possibility of bodily injury caused by negligence or involuntary manslaughter; inappropriate storage or waste disposal in workshops can imply a contravention of environmental laws. Offences linked to deceptive insolvency practices in the context of economic problems, bankruptcy of the company or of its subsidiaries are all possible threats; and other forms of offences are always cropping up under Business Criminal Law. Betrayal of confidence has become fashionable in recent years — since no intention of enrichment is required, it can relatively easily (even anonymously) be alleged — as have cases of false representation

to supervisory or control bodies. In this area, a special criminal offence from the Companies Act or the Limited Liability Company Law is used.

Through his activity in the insurance industry, the author is aware of many situations in which members of both executive and supervisory boards have been unexpectedly confronted with criminal procedures against themselves as individuals. This was a substantial personal burden for the people concerned and for the business itself; considerable amounts of time and energy are lost in rebutting such accusations — and of course there are costs involved too. The damage to one's reputation when such procedures are made public, and smouldering discussions within the business, also have serious consequences.

Even though very many investigations do not ultimately lead to prosecution, let alone a conviction, this is no consolation. The risk (time, money, reputation) is already realised with the initiation of proceedings or the start of investigations.

Professional preparation in the event of a case and a well thought-out attitude directly after the initiation of criminal proceedings can avoid a complaint being lodged. Criminal proceedings against senior staff in a company also always pose a substantial business risk. The fact that both the senior staff and the company are in the same boat during the defence against criminal proceedings has been made even clearer by the introduction of the Criminal Law of Corporation and Enterprises.

None of the affected individuals from the author's group of clients were in his estimation ever criminal. It was always the case that, with hindsight, a "business as usual" attitude was regarded as possibly having criminal implications. This makes safeguarding against such cases all the more important. The insurance industry — a few insurers specialise in this area — offers, in the context of legal protection for managers, its own, very sophisticated and extensive terms, which differ fundamentally from the usual legal protection packages.

The advantage of an insurance policy, aside from meeting costs that can at times be very high, lies above all in the fact that if a case arises, it is not necessary to discuss with the supervisory board or the shareholders who should employ which lawyer and at what cost. Discussing this and similar questions only slows procedures down and could lead to additional conflicts. All the energy should be directed towards constructing a professional defence against criminal proceedings.

### **Strict liability with regard to personal estates**

The liability of members of executive and supervisory boards — and, incidentally, managers of limited liability companies — covers their personal estate. This is unlimited and applies even in cases of slight negligence. There are hardly any other categories of professional whose legal liability is so extreme! The basis for this strict liability can be found in par. 84 of the Companies Act or par. 25 of the Limited Liability Company Law, according to which the company itself can make demands when the corporate proxies have not exercised care in a manner appropriate to a conscientious manager and, in doing so, have caused damages.

A central factor is also the “inner claim”, which refers to a situation in which the company itself is the claimant. In practice this occurs when the relationship with the executive board is just coming to an end or has already come to an end. Even though only a relatively small number of cases go to court and an even smaller number of cases that go to the High Court, there are far more frequent claims for compensation against executive board, and occasionally supervisory boards, made today than in previous years. Out-of-court settlements often lead to a very extensive relinquishment on the part of the parties involved of entitlements conferred by their Service Agreements such as severance pay or company pension funds.

However, to return to the risk itself: in the author's as well as in the insurer's personal experience, in Austria the acquisition of stock and of real estate are the most important situations which can trigger claims for compensation directed against the management. In both cases we are dealing with large financial transactions which must be carefully thought through and where the regularity of a company decision as well as its preparation can be judged very differently in retrospect.

Of course, there are also claims made from outside the company, in particular in cases of company bankruptcy or of suspected tortious liability (e.g. in the case of unfair competition). There is however a preponderance of cases of bad investment, as well as of company acquisitions or real estate projects.

If, in cases of criminal law, uncomfortable consequences also arise and high costs are incurred, the compensation for damages required from the party concerned is disproportionately higher financially: it becomes a battle for survival.

D&O Insurance is well known as the answer provided by the insurance industry. The "Directors and Officers" of the Anglo-American legal system are admittedly somewhat different from the executive and supervisory board members of our legal system. German industry insurers have therefore, for more than ten years, developed the concept of the SEE Policy (which stands for supervisory boards, executive boards and executive directors). Both concepts have since been brought into play and there is also a range of experienced international providers in Central Europe; with this type of liability insurance all corporate proxies always have to be insured together. It is necessary not only to see through a range of different exemption clauses and questions of geographical and above all time-related limits — the most difficult issue is determining the insurance sum.

This is also relevant in terms of the premium level. To put it roughly: an insurance sum of five or ten million euros can be afforded and be expected from the company. What happens, however, when suddenly much higher demands are made — in that case if anything one is already going bankrupt. Today, setting up D&O coverage to the tune of 20 or even 50 million euro is no big problem anymore; it is of course a question of cost. Nevertheless the uncertainty of the insurance sum still remains here; the possible demands have no upper limit of course and it is not possible to define an upper limit. It must also be mentioned that the availability of D&O insurance can actually attract claims. Many businesses and managers therefore incline towards comprehensive legal protection insurance cover, which raises defensive fences — not just against claims for damages, but also against service agreement-related disputes and criminal proceedings. The most comfortable situation is of course a D&O policy in addition to perfect legal protection insurance coverage in all areas of risk.

### **Aggravating factors**

There are three factors above all which additionally influence the economy of managers' professional risk:

- **The time factor:** Both civil actions and criminal procedures are often carried out a very long time after the action of the management that has triggered the claim or is relevant to the criminal case. It is therefore difficult for the people involved to reconstruct the real circumstances on the basis of documents — above all when the individual concerned has left the company in the meantime.
- **Who judges the manager?** In dealing with a case, the courts must ultimately rule on the management's actions. Judges are excellent legal practitioners, but even they admit they are not experts in business management. The behaviour of managers is also ultimately judged by people who have no knowledge of business organisation,

control, production, logistics, sales, marketing and so on. Nor do judges know about the tense relationship at the centre of the most differing spheres of interest, between owners, employees, business partners, clients, public authorities and the public, in the midst of which the manager must prove himself on a day-to-day basis.

Along with the “time lag” described above, this situation also leads to the unpredictability of the issue of litigation.

- **Cost consequences:** Proceedings, which frequently last years — and in one particular case even lasted a decade — and the number of days of proceedings, which multiply according to the complexity of commercial law questions raised by requisite expert opinions, too often lead to unpredictably high cost burdens for the people involved. When it comes to the risk of incurring costs there are no equal terms by any means: the state or businesses, as powerful claimants, are in an incomparably better position.

### **Managers are neither reckless nor criminal**

The study of liability cases of legal protection insurance for managers and D&O insurance paints a clear picture: managers and supervisory boards are neither reckless nor criminal! The danger of prosecution and of personal claims for compensation is a completely normal occupational risk, which arises out of day-to-day work — even out of routine activity.

Guarding against risk involves documenting one’s own diligence and securing evidence. The requirements to achieve this include, amongst other things, business organisation measures such as regularly carrying out analysis of risk and weak points and ensuring correct protocols are followed and procedures documented — especially those that have led to important decisions being made.

Finally, it is important to be prepared for the worse (above all for a criminal investigation) to avoid irreparable errors being made within the first few hours of dealing with public authorities. A contingency plan — and quick contact details for a trusted and specialised lawyer — belong in every desk drawer!

Insurance solutions cannot rule out risk. However insurance protection and insurance experts help to deal with risk in a professional manner and to be on equal terms with regard to cost risk.

Every top manager or member of a supervisory board should seriously reflect on his own occupational risk at least once a year and consult an expert on the matter, either a lawyer or an insurance professional. This is the only way to recognise risk factors in time and find appropriate means of safeguarding against them.

*Dr. Norbert Griesmayr, CEO of VAV-Versicherungs-AG*

# Vorstand

## 1. ANZAHL DER VORSTANDSMITGLIEDER

In den erfassten Unternehmen liegt die Größe des Vorstands zwischen zwei und acht Mitgliedern. Die Durchschnittsgröße beträgt rund 3 Personen. Die Gremiengröße ist damit kleiner geworden: Rund 79% haben maximal 3 Vorstandsmitglieder; in der Voruntersuchung waren es 36%.

## 2. DIVERSITY

### 2.1 Internationalität der Vorstandsmitglieder

Die Vorstände österreichischer Gesellschaften sind überwiegend mit Österreichern besetzt: Rund 10% und damit 5 Prozentpunkte weniger als in der Untersuchung 2006 stammen aus dem Ausland. Die ausländischen Vorstände kommen überwiegend aus Deutschland.

Von den befragten Unternehmen haben nur knapp 30% ausländische Vorstandsmitglieder, und zwar jeweils nur eines.

### 2.2 Frauen im Vorstand

Zwei Unternehmen haben jeweils eine Frau in den Vorstand berufen. Bei der kleinen Stichprobe beträgt damit der Anteil rund 5%. Dies ist eine deutliche und sprunghafte Veränderung gegenüber der Voruntersuchung, damals wurde noch kein weiblicher Vorstand ausgewiesen. Im internationalen Vergleich bilden Frauen im Vorstand durchweg eine Minderheit. In Deutschland z. B. beträgt der Frauenanteil rund 3 %.

### 2.3 Interne Besetzung

In österreichischen Unternehmen werden Vorstandspositionen überwiegend intern besetzt. Nur ein Unternehmen hat einen ausschließlich extern besetzten Vorstand. Bei der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen stammen alle Vorstandsmitglieder aus dem eigenen Unternehmen, bei weiteren 5% ist die Hälfte der Vorstandsmitglieder aus dem eigenen Unternehmen hervorgegangen. Dies entspricht

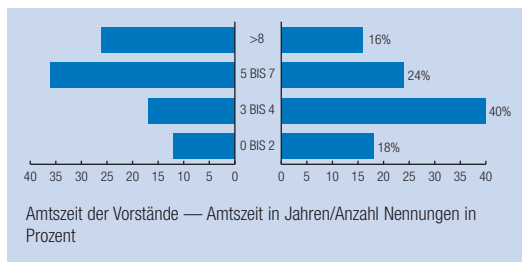
guter Praxis. Die Auswahl eines Vorstandsmitglieds aus dem eigenen Unternehmen birgt erhebliche geringere Risiken als die eines Externen. Außerdem ist so unternehmensspezifische Erfahrung sichergestellt.

Einen objektiven Anforderungskatalog für die Auswahl und Bestellung des Vorstands besitzen nach der vorliegenden Erhebung rund 30 % der einbezogenen Unternehmen. Ein weiteres Unternehmen plant dies einzuführen.

### 3. VERTRAGSLAUFZEIT/VORSTANDSZUGEHÖRIGKEIT

Mit Abstand am häufigsten, und zwar in 50% der Fälle, werden Vorstandsverträge mit einer Laufzeit von 5 Jahren abgeschlossen. Rund 40% der Vorstände verfügen über einen 3-Jahresvertrag; für die übrigen Vorstandsmitglieder wurden keine Angaben gemacht.

Die Unternehmen der Stichprobe vereinbaren ausschließlich Verträge über 3 oder 5 Jahre. Auch in deutschen Unternehmen dominieren diese Laufzeiten mit 61% (5 Jahre) und 23% (3 Jahre)



Die Struktur der Amtszeit hat sich gegenüber der Voruntersuchung deutlich geändert. Die Vorstandsmitglieder sind überwiegend länger im Amt: über 60% mehr als 5 Jahre. Die Vorstandsvorsitzenden bekleiden ihr Amt durchschnittlich 3 Jahre. Die relativ kurze Dauer kann auf technische Effekte der Erhebung zurückzuführen sein: 2 Unternehmen haben keine Angaben gemacht und die Gesellschaft mit der Rechtsform SE gibt nur die Amtszeit unter dieser Rechtsform an.

## 4. ALTERSSTRUKTUR AKTIONÄRSVERTRETER

Wie im Aufsichtsrat wird in den Vorstandsgremien auf Erfahrung gesetzt. 31% der Vorstandsmitglieder sind zwischen 51 und 55 Jahre alt. Zweitstärkste Altersgruppe ist mit 21% die der 41- bis 45-Jährigen. Der Anteil über 60-Jähriger in den Vorständen liegt bei lediglich 7%, älter als 65 ist keiner. Diese Werte entsprechen denen der Voruntersuchung. Das Durchschnittsalter beträgt rund 48 Jahre. Dabei haben nur 57% der befragten Unternehmen — das sind 7 Prozentpunkte mehr als in der Voruntersuchung — ein Höchstalter für Vorstände festgelegt. Hiervon hat die Mehrheit die Grenze bei 65 Jahren gesetzt. Zum Vergleich: In Deutschland haben fast 80% der börsennotierten Unternehmen eine Altersgrenze für Vorstände festgelegt, die Mehrheit ebenfalls bei 65 Jahren.

## 5. AUFSICHTSRATSMANDATE DER VORSTANDSVORSITZENDEN

Die Vorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands hielten im Jahr 2008 durchschnittlich 0,7 Aufsichtsratsmandate bei anderen börsennotierten Gesellschaften; dies entspricht dem Wert der Voruntersuchung. Die Höchstzahl beträgt wiederum 4 Mandate.

Mehr als die Hälfte der Vorsitzenden haben kein weiteres Aufsichtsratsmandat. Sie konzentrieren sich voll auf die Steuerung des eigenen Unternehmens. Außerdem dürfte die hohe Arbeitsbelastung eines Aufsichtsratsmandats, die zudem durch die wachsenden Anforderungen weiter steigt, die Bereitschaft und Möglichkeit zur Mitarbeit in Aufsichtsgremien begrenzen.

## 6. VORSTANDSBEZÜGE

Knapp 65% der befragten Unternehmen weist die Vorstandsgehälter nicht individuell aus; rund 35% der Befragten folgen der Empfehlung des österreichischen Kodex zum Einzelausweis der Vergütung.

Der Anteil der fixen Bezüge an den Gesamtbezügen variiert zwischen 30% und 80%. Bei 43% der befragten Unternehmen beträgt das Fixum bis zu 50% der Gesamtbezüge.

36% der erfassten Gesellschaften gewähren bei den variablen Bezügen sowohl einen kurzfristigen Bonus als auch eine langfristig erfolgsorientierte Vergütung. Der Jahresbonus richtet sich bei 50% der erfassten Unternehmen nach dem Geschäftserfolg, häufig EBIT, sowie nach weiteren Kriterien, z. B. Umsatz und das Erreichen persönlicher oder strategischer Ziele. Bei den Kennzahlen, die die langfristigen Komponenten beeinflussen, dominiert die Aktienkursentwicklung.

Die Vergütungsformen für die langfristige Komponente sind unterschiedlich. Aktienkurs dominierte Vergütungsformen, hier ausschließlich Aktienoptionen, bilden mit 36% die größte Gruppe. Die übrigen Vergütungsformen sind entweder Aktien basiert, nämlich Aktien und Phantom Stocks (22%), oder Barvergütung (14%).

Rund 36% der befragten Unternehmen haben mit dem Vorstand die Deckelung etwaiger Abfindungen vereinbart. 43% tun dies nicht. 21% haben keine Angaben hierzu gemacht.

## UNTERNEHMENSSTREIFIGER KODEX

64% der befragten Unternehmen veröffentlichen – wie vom Österreichischen Kodex gefordert – einen Corporate Governance Bericht. 43% veröffentlichen einen Vergütungsbericht; von diesen machen alle Angaben zum Vorstand, wie vom Kodex gefordert. Hingegen nutzen nur 36% der Unternehmen den Vergütungsbericht für die Veröffentlichung der Aufsichtsratsvergütung. Zwei Unternehmen machen keine Angaben hierzu.

## COMPLIANCE UND UNTERNEHMENSSTREIFIGER KODEX

93% der befragten Unternehmen (eines macht keine Angabe hierzu) verfügen über unternehmensspezifische Compliance-Regeln. Von diesen haben alle einen Compliance-Verantwortlichen und (bis auf eines) Regeln für die Zusammenarbeit zwischen dem Compliance-Verantwortlichen und dem Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss. Damit ist weitgehend sichergestellt, dass sich das Aufsichtsgremium ein unabhängiges Bild davon machen kann, wie das Unternehmen den österreichischen und ggf. internationalen Corporate Governance Regeln entspricht.

Über die Zustimmung zum Österreichischen Corporate Governance Kodex hinaus verfügen 64% der befragten Unternehmen (und damit 21 Prozentpunkte mehr als in der Voruntersuchung) über einen eigenen unternehmensspezifischen Kodex. Ein weiteres Unternehmen plant dessen Einführung. Diese Tatsache zeigt eine intensive und bewusste Auseinandersetzung mit Fragen guter Unternehmensführung und -aufsicht. Von den Unternehmen mit eigenem Kodex veröffentlichen diesen rund 67%.

# Tabellen

## AUFSICHTSRAT

### ANZAHL DER ORDENTLICHEN AUFSICHTSRATSMITGLIEDER

	GESAMT	KAPITAL-VERTRETER	ARBEITNEHMER-VERTRETER
A-Tec Industries AG	6	6	0
AT&S Austria Technologie&Systemtechnik AG	9	6	3
bwin Interactive Entertainment AG	6	6	0
Constantia Packaging AG	8	8	0
Conwert Immobilien Invest SE*	6	6	0
ECO Business Immobilien AG	6	6	0
Mondi AG	9	6	3
Österreichische Elektrizitätswirtschaft AG	15	10	5
Polytec Holding AG	5	5	0
Rath AG	6	6	0
Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG	5	5	0
SW Umwelttechnik Stoiser & Wolschner AG	4	4	0
Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank AG	15	10	5
Zumtobel AG	9	6	3

\* seit 2008 (davor AR), Aufsichtsrat = Verwaltungsrat

ANTEILSEIGNERVERTRETER – STRUKTUR

ANZAHL AUSLÄNDER ANZAHL FRAUEN ANZAHL EHEMALIGE MITGLIEDER EIG. VORSTAND NATIONALITÄT DER AUSLÄNDER

ANZAHL AUSLÄNDER	ANZAHL FRAUEN	ANZAHL EHEMALIGE MITGLIEDER EIG. VORSTAND	NATIONALITÄT DER AUSLÄNDER
0	0	0	
0	0	1	
1			Schweden
1	1		Liechtenstein
1	0	1	Deutschland
0	0	0	
3	0	1	Südafrika
0	1	0	
2	1	0	Deutschland
0	0	1	
0	0	0	
0	0	0	
2	0	1	Deutschland
2	0	3	

## AUFSICHTSRAT

### ANTEILSEIGNERVERTRETER – ALTERSVERTEILUNG

	36-40 J	41-45 J	46-50 J	51-55 J	56-60 J	61-65 J	66-70 J	>70 J
A-Tec Industries AG			2		3	1	1	
AT&S Austria Technologie&Systemtechnik AG			1		1	2	1	1
bwin Interactive Entertainment AG		1	2	1	1		1	
Constantia Packaging AG					1	3	2	2
Conwert Immobilien Invest SE*				4	1		1	
ECO Business Immobilien AG			3	2		1		
Mondi AG		3			1	1	1	
Österreichische Elektrizitätswirtschaft AG	1			2	1	5	1	
Polytec Holding AG	1	1		1	1	1		
Rath AG		2					2	2
Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG			1	1		3		
SW Umwelttechnik Stoiser & Wolschner AG	1				1	1	1	
Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank AG		1	1	5	1	1		1
Zumtobel AG				1		2	1	2

\* 5 in AG

ANTEILSEIGNERVERTRETER DAUER DER MITGLIEDSCHAFT IN JAHREN				ANTEILSEIGNERVERTRETER					ANFORDERUNGS- KATALOG BESETZUNG MANDATE
0 BIS 4	5 BIS 8	9 BIS 12	>12	FINANZEN	GENERAL MANAGEMENT/ STRATEGIE	EXPERTEN-MIX TECHNIK/ WISS.	RECHT	ANDERES	
6				2	2	1	1		nein
3		1	2	1	3	1	1		nein
4	2			2	2		2		nein
2	2		4	2	4	1		Medien/ Presse (1)	nein
6				1	2	1	1	Immobilien Deutschland (1)	nein
4	2			3	1	1	1		nein
6				2	2	1	1		ja
1	9			1	4	1	2	Energiewirtschaft (General Mgmt.) (2)	nein
5				2	2				k.A.
3	1	1	1	3	2	1			nein
1	1	3		1	2	1	1		geplant
2		2		1	2	1			ja
3	2	3	2	3	4		2	Landwirt (1)	nein
1	3		2	4		2			ja

## AUFSICHTSRAT

	ARBEITNEHMERVERTRETER		ARBEITNEHMERVERTRETER			
	ANZAHL AUSLÄNDER	ANZAHL FRAUEN	DAUER DER MITGLIEDSCHAFT IN JAHREN			
			0 BIS 4	5 BIS 8	9 BIS 12	>12
A-Tec Industries AG	unterliegt nicht der Mitbestimmung		unterliegt nicht der Mitbestimmung			
AT&S Austria Technologie&Systemtechnik AG	0	0		3		
bwin Interactive Entertainment AG	unterliegt nicht der Mitbestimmung		unterliegt nicht der Mitbestimmung			
Constantia Packaging AG	unterliegt nicht der Mitbestimmung		unterliegt nicht der Mitbestimmung			
Conwert Immobilien Invest SE	unterliegt nicht der Mitbestimmung		unterliegt nicht der Mitbestimmung			
ECO Business Immobilien AG	unterliegt nicht der Mitbestimmung		unterliegt nicht der Mitbestimmung			
Mondi AG	0	0	3			
Österreichische Elektrizitätswirtschaft AG	0	0	1	4		
Polytec Holding AG	unterliegt nicht der Mitbestimmung		unterliegt nicht der Mitbestimmung			
Rath AG	unterliegt nicht der Mitbestimmung		unterliegt nicht der Mitbestimmung			
Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG	unterliegt nicht der Mitbestimmung		unterliegt nicht der Mitbestimmung			
SW Umwelttechnik Stoiser & Wolschner AG	unterliegt nicht der Mitbestimmung		unterliegt nicht der Mitbestimmung			
Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank AG	0	1	1	2	2	
Zumtobel AG	0	0	3			

\* 1 in SE; 4 in AG

ARBEITNEHMERVERTRETER 3.2 ALTERSGRUPPE						AUFSICHTSRATSVORSITZENDER ANZAHL EXTERNE MANDATE IN		ORD. SITZUNGEN	
<35 J	36-40 J	41-45 J	46-50 J	51-55 J	56-60 J	61-65 J	BÖRSENNOT.GES.	AMTSZEIT IN JAHREN	ANZAHL IN 2007

unterliegt nicht der Mitbestimmung

2

2

6

1

1

1

1

13

4

unterliegt nicht der Mitbestimmung

1

8

4

unterliegt nicht der Mitbestimmung

2

13

4

unterliegt nicht der Mitbestimmung

2

5\*

11

unterliegt nicht der Mitbestimmung

2

4

9

1

1

1

3

4

4

1

2

2

0

2

5

unterliegt nicht der Mitbestimmung

1

2

4

unterliegt nicht der Mitbestimmung

2

1

6

unterliegt nicht der Mitbestimmung

3

12

5

unterliegt nicht der Mitbestimmung

0

11

7

3

2

0

11

5

1

2

0

5

5 (+ Telko)

## AUFSICHTSRAT

### AUSSCHÜSSE/ANZAHL SITZUNGEN

	PRÜFUNG	PERSONAL	PRÄSIDIUM	STRATEGIE	NOMINIERUNG	ANDERES
A-Tec Industries AG	4		3		1	
AT&S Austria Technologie&Systemtechnik AG	1		2	2		
bwin Interactive Entertainment AG	1					
Constantia Packaging AG	2		8	10		
Conwert Immobilien Invest SE	2					Immobilien (3)
ECO Business Immobilien AG	2					Related Party (1)
Mondi AG	2	4		2		
Österreichische Elektrizitätswirtschaft AG	2		4	2	3	
Polytec Holding AG				ja		
Rath AG	2			3		
Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG	1	3	5	2	1	Besuch Tochtergesellschaften in USA
SW Umwelttechnik Stoiser & Wolschner AG	2					
Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank AG	2	3		1		Kredit (10) Bau (6)
Zumtobel AG	4		5			

\* sofern die Sitzung außerhalb einer Sitzung des Direktoriums oder Verwaltungsrates stattfindet

VERGÜTUNG DER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER IN EURO

AR-MITGLIED	FIXE BEZÜGE		STELLVERTRETENDER AR-VORSITZENDER	VERGÜTUNG DER AUSSCHUSSARBEIT IN €		
	AR-VORSITZENDER			FÜR AUSSCHUSSARBEIT	HÖHE MITGLIED	HÖHE VORSITZENDER
10,000	20,000		15,000	ja	1000	1500
9,000	18,000		9,000	ja	3000	5000
37,500	47,500		42,500	ja	500	500
Summe Total 70.000,- (personenabhängig, keine starre Aufteilung)				nein		
12,000	15,000		13,500	ja*	1000/Sitzung	1000/Sitzung
800/Monat	1000/Monat		800/Monat	ja	500/Sitzung	500/Sitzung
20,000	Sonder- Vereinbarung			nein		
7,500	15,000		11,250	ja	7500	15000
	k.A.			nein		
4,000	4,000		4,000	nein		
	k.A.			nein		
800	1,600		1,200	nein		
4,000	16,000		8,000	ja		
20,000	40,000		40,000	nein		

## AUFSICHTSRAT

### EFFIZIENZBEURTEILUNG DES AUFSICHTSRATS

	EFFIZIENZBEURTEILUNG DES AUFSICHTSRATS			
	FORMALES VERFAHREN	METHODE...	BEURTEILUNG 2007	ZEITINTERVALL
A-Tec Industries AG	nein		nein	
AT&S Austria Technologie&Systemtechnik AG	nein		nein	
bwin Interactive Entertainment AG	nein		nein	
Constantia Packaging AG	nein		nein	
Conwert Immobilien Invest SE	nein		nein	
ECO Business Immobilien AG	nein		nein	
Mondi AG	nein		nein	
Österreichische Elektrizitätswirtschaft AG	nein		nein	
Polytec Holding AG	nein		nein	
Rath AG	nein		nein	
Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG	nein	Persönliches Gespräch	ja	jährlich
SW Umwelttechnik Stoiser & Wolschner AG	nein		nein	
Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank AG	nein		nein	
Zumtobel AG	nein		nein	

SITZUNGSGELD		ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG			
AR-STIZUNG	AUSSCHUSS	KURZFRISTIG	WENN JA, ABHÄNGIG VON	LANGFRISTIG	WENN JA, ABHÄNGIG VON
ja	ja	nein		k.A.	k.A.
nein	nein	ja	EVA	k.A.	k.A.
ja	ja	nein		ja	Entwicklung Aktienkurs
nein	nein	k.a.	k.a.	k.A.	k.A.
ja	ja	ja	Ergebnis, Aktienkurs	k.A.	k.A.
ja	ja	nein		nein	
nein	nein	nein		nein	
ja	ja	nein		nein	
nein	nein	nein		nein	
ja	ja	nein		nein	
nein	nein	ja	Ergebnis	k.A.	k.A.
nein	nein	nein		nein	
nein	ja	nein		nein	
k.A.	k.A.	nein		nein	

## VORSTAND

	VORSTAND – STRUKTUR				NATIONALITÄT
	GESAMTZAHL	AUS UNTERN.	FRAUEN	AUSLÄNDER	
A-Tec Industries AG	3	3	0	0	
AT&S Austria Technologie&Systemtechnik AG	3	1	0	1	Dänemark
bwin Interactive Entertainment AG	2	2	0	0	
Constantia Packaging AG	2	1	0	1	Deutschland
Conwert Immobilien Invest SE*	8	8	1	1	Deutschland
ECO Business Immobilien AG	2	2	0	0	
Mondi AG	3	3	0	0	
Österreichische Elektrizitätswirtschaft AG	4	1	1	0	
Polytec Holding AG	4	3	0	1	Deutschland
Rath AG	2	2	0	0	
Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG	2	1	0	0	
SW Umwelttechnik Stoiser & Wolschner AG	2	2	0	0	
Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank AG	3	1	0	0	
Zumtobel AG	2	0	0	0	

\* Vorstand = Geschäftsführende Direktoren

36-40 J	VORSTAND – ALTERSGRUPPE					HÖCHSTALTER	VORSTAND ANFORDERUNGSKATALOG
	41-45 J	46-50 J	51-55 J	56-60 J	61-65 J		
		1	1	1		keines	nein
	1	1	1			70	nein
	2					keines	geplant
	1				1	keines	nein
2	1	2	3			65 (mit Bestellung)	nein
1			1			70 (vor Nominierung)	nein
1	1	1				keines	ja
	1		2		1	65	ja
	1	1	2			keines	nein
2						keines	nein
			1	1		65	nein
1			1			65	ja
		1	1		1	k.A.	nein
	1	1				65	ja

## VORSTAND

### VORSTAND – VERTRAGSLAUFZEIT/ANZAHL VERTRÄGE

	1	2	3	4	5
A-Tec Industries AG			3		
AT&S Austria Technologie&Systemtechnik AG					3
bwin Interactive Entertainment AG					2
Constantia Packaging AG			1		1
Conwert Immobilien Invest SE			5		3
ECO Business Immobilien AG			1		1
Mondi AG			3		
Österreichische Elektrizitätswirtschaft AG					4
Polytec Holding AG			k.A.		
Rath AG			2		
Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG					2
SW Umwelttechnik Stoiser & Wolschner AG					2
Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank AG					3
Zumtobel AG			2		

\* Wiederwahl möglich

VORSTAND – DIENSTZEIT IN JAHREN						VORSITZENDER DES VORSTANDS		
0 BIS 2	3 BIS 4	5 BIS 7	8 BIS 10	11 BIS 12	13 BIS 14	>15	ANZAHL EXTERNER MANDATE BEI BÖRSENNOT. GES.	AMTSZEIT IN JAHREN
1			2				4	
	2			1			1	3
			2				1	4
	1					1	1	3
		8*					2	1 (in SE)
1		1					0	4
		3					1	1
2					2		0	seit 11.5.2007
			k.A.				0	
	2						0	k.A.
		1				1	0	6
1				1			k.A.	k.A.
	1	1		1			0	11
	1	1					0	5

## VORSTAND

	INDIV. AUSWEIS IM GB	ZUSAMMENSETZUNG/PROZ. ANTEIL		
		FIXUM	KURZFR. BONUS	LANGFR. VERGÜTUNG
A-Tec Industries AG	nein	ja	nein	ja
AT&S Austria Technologie&Systemtechnik AG	ja	1/3	1/3	Stock Options
bwin Interactive Entertainment AG	ja	63%	37%	
Constantia Packaging AG	nein	ca. 30%	ca. 30%	ca. 40%
Conwert Immobilien Invest SE	nein	50%	50%	
ECO Business Immobilien AG	nein*			
Mondi AG	ja	50%	25%	25%
Österreichische Elektrizitätswirtschaft AG	ja	53%	47%	
Polytec Holding AG	nein	k.A.	k.A.	k.A.
Rath AG	nein	k.A.	k.A.	k.A.
Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG	nein	1/3	1/3	1/3
SW Umwelttechnik Stoiser & Wolschner AG	nein	67%	33%	
Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank AG	ja	80%		20%
Zumtobel AG	nein	30-50%	50-200%	Optionen Aktienbezug

\* Vergütung erfolgt nicht durch Eco Business Immobilien AG sondern durch die Eco Management GmbH

\*\* bei Change of Control

VORSTAND – VERGÜTUNG

	KRITERIEN VARIABLE VERGÜTUNG		FORM AUSZAHLUNG	ABFINDUNGSCAP
	KURZFR. BONUS	LANGFRIST. VERGÜTUNG	LANGFRIST. VERGÜTUNG	
		x	Aktioptionen	nein
EVA-Veränderung		Aktienkurs	Aktioptionen	nein
		Entwicklung Aktienkurs	Aktioptionen	nein
EBIT		Steigerung des Net Income	Bonus als Geldprämie	ja
Aktienkurs, Ertrag			entfällt	ja
			entfällt	k.A.
EBIT, persönl.Zielsetzung		Kursentwicklung Aktioptionen	Aktien, Aktioptionen	nein
Operatives Ergebnis Erreichung strategischer Ziele			entfällt	ja
		k.A.	k.A.	k.A.
Umsatz, EBT			k.A.	nein
		k.A.		ja
Ergebnis und Budgeterreichung			k.A.	k.A.
		Bilanzsumme + Betriebsergebnis (EGT)	Prämie	nein
EBIT, Sales, WC		EBIT/Aktienkurs	Aktien, Aktioptionen, Phantom Stocks	ja**

## CORPORATE GOVERNANCE KODEX

CORPORATE GOVERNANCE BERICHT  
DARIN VERGÜTUNGS- MIT ANGABEN ZU  
BERICHT VORSTAND MIT ANGABEN ZU AR

	IN GB	DARIN VERGÜTUNGS- BERICHT	MIT ANGABEN ZU VORSTAND	MIT ANGABEN ZU AR
A-Tec Industries AG	ja	ja	1	ja
AT&S Austria Technologie&Systemtechnik AG	ja	nein*	nein	nein
bwin Interactive Entertainment AG	nein	nein	nein	nein
Constantia Packaging AG	ja	nein	k.A.	k.A.
Conwert Immobilien Invest SE	ja	ja	ja	ja
ECO Business Immobilien AG	ja	ja**	ja	nein
Mondi AG	ja	ja	ja	ja
Österreichische Elektrizitätswirtschaft AG	ja	ja	ja	ja
Polytec Holding AG	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Rath AG	nein	nein	nein	nein
Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG	nein	nein	nein	nein
SW Umwelttechnik Stoiser & Wolschner AG	ja	nein	nein	nein
Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank AG	nein	nein	nein	nein
Zumtobel AG	ja	ja	ja	ja

\* aber in Geschäftsbericht ausgewiesen

\*\* Vergütung erfolgt nicht durch Eco Business Immobilien AG sondern durch die Eco Management GmbH

SPEZIFISCHE REGELN	COMPLIANCE		GEREGELTE ZUSAMMENARB. PRÜFUNGSAUSSCHUSS	UNTERN.SPEZ. KODEX	
	C-VERANTWORTLICHER			EXISTENZ	PUBLIKATION
ja	ja		ja	nein	
ja	ja		ja	nein	
ja	ja		ja	ja	ja
ja	ja		nein	geplant	
ja	ja		ja	ja	ja
ja	ja		ja	ja	ja
ja	ja		ja	ja	ja
ja	ja		ja	nein	
k.A.	k.A.		k.A.	k.A.	k.A.
ja	ja		ja	ja	ja
ja	ja		ja	ja	nein
ja	ja		ja	ja	nein
ja	ja		ja	ja	nein
ja	ja		ja	ja	ja

# Weltweite Präsenz

## Amsterdam

T 31 (0) 20.305.73.05

F 31 (0) 20.305.73.50

## Calgary

T 1.403.538.8658

F 1.403.538.8656

## London

T 44 (0) 20 7298.3333

F 44 (0) 20 7298.3388

## Atlanta

T 1.404.504.4400

F 1.404.504.4401

## Chicago

T 1.312.822.0080

F 1.312.822.0116

## Los Angeles

T 1.310.209.0610

F 1.310.209.0912

## Barcelona

T 34.93.487.23.36

F 34.93.487.09.44

## Dallas

T 1.214.672.5200

F 1.214.672.5299

## Madrid

T 34.91.745.85.00

F 34.91.561.42.75

## Beijing

T 86.10.6505.1031

F 86.10.6505.1032

## Dubai

T 971.4.426.6500

F 971.4.426.6501

## Melbourne

T 61.3.9654.2155

F 61.3.9654.4730

## Bogota

T 571.618.2488

F 571.618.2317

## Frankfurt

T 49 (0) 69.61.09.27.0

F 49 (0) 69.61.09.27.50

## Mexico City

T 52.55.5002.4950

F 52.55.5281.4184

## Boston

T 1.617.531.5731

F 1.617.531.5732

## Geneva

T 41.22.312.36.38

F 41.22.312.36.39

## Miami

T 1.305.443.9911

F 1.305.443.2180

## Brussels

T 32.2.732.26.25

F 32.2.732.19.39

## Hong Kong

T 852.2521.8373

F 852.2810.5246

## Milan

T 39.02.771251

F 39.02.782452

## Budapest

T 36.1.200.08.50

F 36.1.394.10.97

## Houston

T 1.713.225.1621

F 1.713.658.8336

## Minneapolis/St. Paul

T 1.612.313.2000

F 1.612.313.2001

## Buenos Aires

T 54.11.4313.2233

F 54.11.4313.2299

## Johannesburg

T 27 (0) 11 707.9460

F 27 (0) 11 463.3371

## Montreal

T 1.514.288.3377

F 1.514.288.4626

Mumbai  
T 91.22.6616.1414  
F 91.22.6616.1444

Santiago  
T 56.2.940.2700  
F 56.2.249.7883

Toronto  
T 1.416.361.0311  
F 1.416.361.6118

Munich  
T 49 (0) 89.45.55.53.0  
F 49 (0) 89.45.55.53.33

Sao Paulo  
T 55.11.3759.7700  
F 55.11.3759.7736

Vienna  
T 43.1.36.88.700.0  
F 43.1.36.88.777

New York  
T 1.212.336.0200  
F 1.212.336.0296

Shanghai  
T 86.21.6288.8989  
F 86.21.6288.7100

Warsaw  
T 48.22.321.02.00  
F 48.22.321.02.01

Orange County  
T 1.949.930.8000  
F 1.949.930.8001

Silicon Valley  
T 1.650.356.5500  
F 1.650.356.5501

Washington, D.C.  
T 1.202.639.8111  
F 1.202.639.8222

Paris  
T 33 (0) 1.53.57.81.23  
F 33 (0) 1.53.57.81.00

Singapore  
T 65.6586.1186  
F 65.6438.3136

Zurich  
T 41.44.257.17.17  
F 41.44.257.17.18

Philadelphia  
T 1.215.814.1600  
F 1.215.814.1681

Stamford  
T 1.203.324.6333  
F 1.203.326.3737

Prague  
T 420.221.411.341  
F 420.222.233.087

Stockholm  
T 46.8.534.801.50  
F 46.8.534.801.69

Rome  
T 39.06.802071  
F 39.06.80207200

Sydney  
T 61.2.9240.0100  
F 61.2.9240.0180

San Francisco  
T 1.415.495.4141  
F 1.415.495.7524

Tokyo  
T 81.3.3238.8901  
F 81.3.3238.8902

# Spencer Stuart Österreich

## **Spencer Stuart Management Consulting GmbH**

Marc Aurel-Strasse 4

1010 Wien

T +43 (0)1.36.88.700.0

F +43 (0)1.36.88.777

### **Gerhard Krassnig**

t: +43 (0)1.36.88.700.40

m: +43 (0)664.301.58.55

e: gkrassnig@spencerstuart.com

### **Gerhard Resch-Fingerlos**

t: +43 (0)1.36.88.700.18

m: +43 (0)664.500.53.53

e: greschfingerlos@spencerstuart.com

### **Gerd Wilhelm**

t: +43 (0)1.36.88.700.19

m: +43 (0)664.100.19.20

e: gwilhelm@spencerstuart.com



SpencerStuart