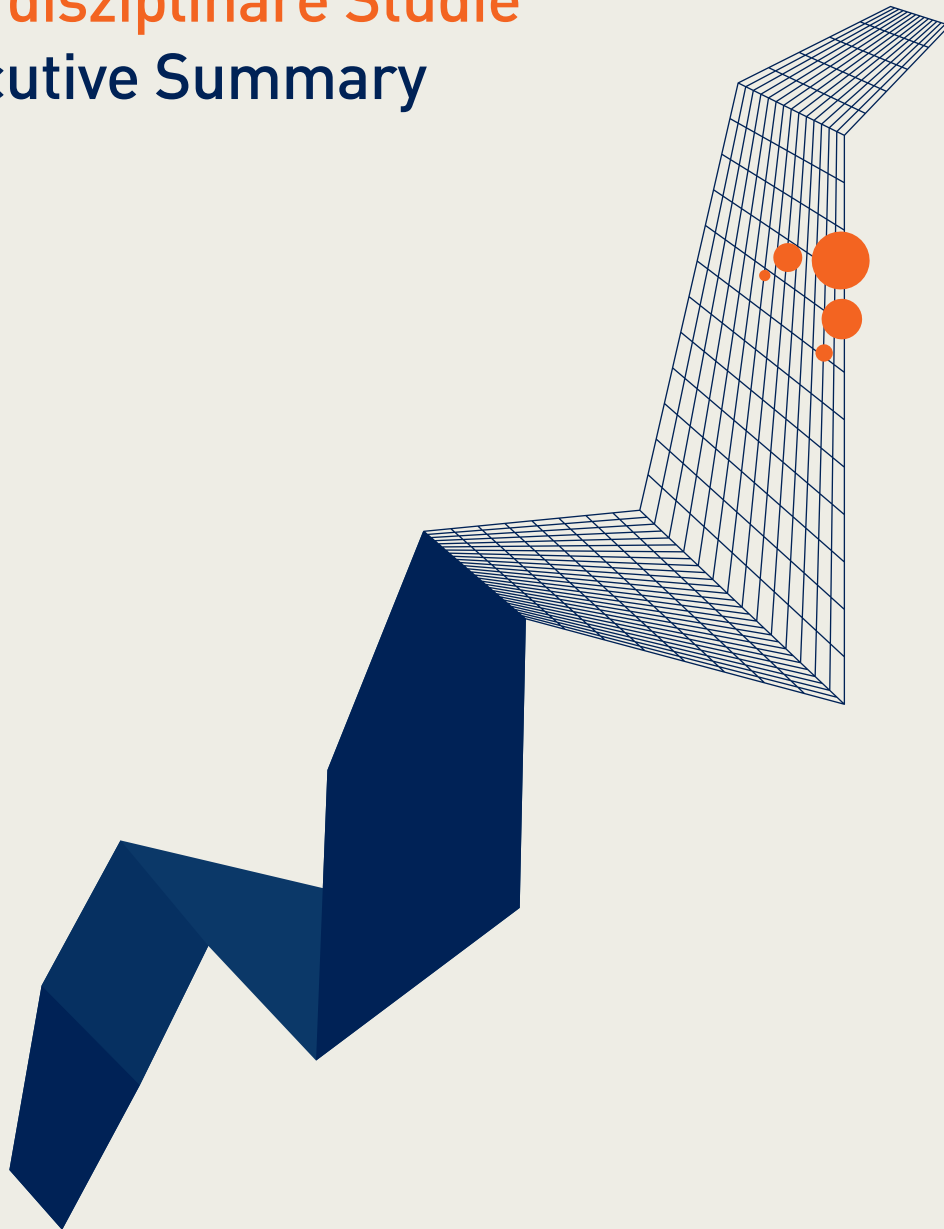


Die Rolle des Aufsichtsrats in der Krisenkommunikation

Interdisziplinäre Studie
Executive Summary



In Kooperation mit:



**HERING
SCHUPPENER**

Prof. Dr. Axel v. Werder
Technische Universität Berlin

Noerr

Die Rolle des Aufsichtsrats in der Krisenkommunikation

Der Dialog zwischen kapitalmarktorientierten Gesellschaften und ihren Stakeholdern, einschließlich der Öffentlichkeit, gehört seit Jahrzehnten zur „best practice“ guter Unternehmensführung. Einigkeit besteht, dass der Vorstand Partner dieses Dialogs ist. Kontrovers wird in Wissenschaft und Praxis hingegen die Frage diskutiert, ob und gegebenenfalls wie der Aufsichtsrat sich in diese Kommunikation einbringen darf und sollte.

So haben Investoren ein verstärktes Interesse, aufsichtsratspezifische Fragen mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden selbst zu diskutieren. Dazu zählen z. B. die Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat, die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat oder auch die Überwachung des Vorstands. Für diese Angelegenheiten ist nach deutschem Aktienrecht ausschließlich der Aufsichtsrat zuständig.

In der Debatte bislang noch wenig beachtet sind Sondersituationen, allen voran die für das Wohl des Unternehmens besonders bedeutsamen Krisensituationen. Die Studie von Noerr, Hering Schupener und Prof. Dr. Axel v. Werder geht deshalb spezifisch der Kommunikation des Aufsichtsrats in der Krise nach – mit einem interdisziplinären Ansatz, der die kommunikative Sicht ebenso beleuchtet wie die rechtlichen und die Corporate Governance-spezifischen Aspekte des Themas.

Neben der Analyse des rechtlichen und kommunikativen Rahmens stützen sich die Erkenntnisse auf persönliche Gespräche mit zwölf Aufsichtsratsvorsitzenden von DAX, M-DAX und S-DAX-Unternehmen sowie die Auswertung von Presseinterviews, die Aufsichtsratsvorsitzende in den Jahren 2016 und 2017 deutschen Medien gegeben haben.

Die wesentlichen Ergebnisse der Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Analyse des kommunikativen und rechtlichen Rahmens

1. Stakeholder erwarten Bereitschaft zur Kommunikation, insbesondere in Krisenzeiten. Der Aufsichtsratsvorsitzende kann sich bereits angesichts des breiten Meinungsspektrums nicht mehr darauf zurückziehen, dass das Aktienrecht ihm verbiete, zu kommunizieren.
2. Die Anforderungen an die persönliche Kommunikationsfähigkeit des Managements und des Aufsichtsrats sind gestiegen. Dies zeigen zwei Phänomene: Zum einen werden Manager persönlich zur Zielscheibe und sehen sich oft anonymen Angreifern gegenüber. Zum anderen ist die Macht eines Einzelnen durch die sozialen Medien gestiegen. Wäre dessen Kritik vor Jahrzehnten ggf. unerhört verhallt, kann sie heutzutage über Follower und deren Follower schnell hunderttausende Menschen erreichen.
3. Die Reputation des Unternehmens wirkt in der Krise wie ein Schutzwall. Strategische Kommunikation trägt dazu bei, Reputation aufzubauen – gerade in „ruhigen Zeiten“ – und sie in stürmischen Zeiten zu schützen. Auch wenn dies grundsätzlich Aufgabe des Vorstands ist, kann sie allerdings in bestimmten Fällen auch dem Aufsichtsrat und dessen Vorsitzenden obliegen. Versäumt es der Aufsichtsratsvorsitzende, sich auf diese Herausforderung in guten Zeiten sorgfältig vorzubereiten, besteht die Gefahr, dass er in Krisenzeiten bei den Medien nicht über hinreichende Kontakte und persönliches Vertrauen verfügt. Aufsichtsräte, insbesondere an der Börse gelisteter Unternehmen, sollten sich deshalb mit ihrer Rolle in der Unternehmenskommunikation allgemein und in Krisen aktiv und frühzeitig auseinandersetzen.
4. Diese Herausforderungen treffen auf einen rechtlich nicht abschließend geklärten Rahmen: Sich immer dann zu äußern, wenn er es im Unternehmensinteresse für geboten hält, birgt für den Aufsichtsrat bzw. seinen Vorsitzenden Risiken. Er sollte deshalb stets sorgfältig prüfen, ob die Themen,

zu denen er sich äußern möchte, auch in seine Sachkompetenz fallen. Denn deutlich überwiegende Argumente sprechen jedenfalls dafür, dass der Aufsichtsrat die Kompetenz hat, sich zu Themen aus seinem Zuständigkeitsbereich zu äußern („communication follows competence“). Nur wenn der Aufsichtsrat sich im Rahmen seiner Kompetenzen äußert, kommen ihm die Grundsätze der Business Judgment Rule zugute.

Die Kommunikationsbefugnis und die Entscheidung über das „Ob“ und „Wie“ einer Kommunikation stehen im Ausgangspunkt dem Aufsichtsrat als Kollegialorgan zu. Deshalb zu verlangen, dass das kommunizierende Aufsichtsratsmitglied – in aller Regel also der Aufsichtsratsvorsitzende – in jedem Kommunikationsfall durch Gremiumsbeschluss ermächtigt werden muss, wäre in der Praxis jedoch schwerlich praktikabel. Für ein Mehr an Rechtssicherheit empfiehlt es sich jedenfalls, möglichst klare Regelungen der organinternen Kommunikationskompetenzen in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats oder einer gesonderten Kommunikationsordnung zu etablieren.

Wesentliche Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung der Krisenkommunikation in der Praxis

1. Die Aufsichtsratsvorsitzenden lassen sich nach den geführten Gesprächen mit Blick auf ihre Einstellung zur Krisenkommunikation zwei verschiedenen Gruppen zuordnen: Während die eine Gruppe der Kommunikation auch außerhalb einer Krise ausgesprochen zurückhaltend gegenüberstand, zeigte sich die Mehrheit der Gesprächspartner sowohl allgemein als auch in Krisenfällen gegenüber einer Kommunikation des Aufsichtsrats aufgeschlossener. Dieses Ergebnis deckt sich auch mit der steigenden medialen Präsenz von Aufsichtsratsvorsitzenden.
2. Die Kommunikation des Aufsichtsrats wird wesentlich durch die Ausprägung der Krise bestimmt: In einer Konsens-Krise (in der Vorstand und Aufsichtsrat an einem Strang ziehen), halten einige Aufsichtsratsvorsitzende es für sinnvoll, in die Öffentlichkeit zu treten und durch mediale Botschaften oder Gespräche mit Investoren die Situation zu beruhigen. In einer Dissens-Krise (in der Aufsichtsrat und Vorstand unterschiedlicher Auffassung über Ursache bzw. Bewältigung der Krise sind), sollte sich der Aufsichtsratsvorsitzende dagegen mit öffentlicher Kommunikation zunächst zurückhalten. In einer solch heiklen Situation, die sich auch nicht verbessern lasse, bliebe nur die Ablösung des Vorstands(-vorsitzenden), die aber zunächst intern vorzubereiten und mitzuteilen sei, bevor sie dann extern berichtet und gegebenenfalls erklärt werde.
3. Die Aufsichtsratsvorsitzenden fühlten sich im Grundsatz komfortabel mit dem geltenden Rechtsrahmen. Dieser Befund steht im Gegensatz zur streitigen Diskussion in der Rechtswissenschaft.
4. Die Aufsichtsratsvorsitzenden, die grundsätzlich bereit sind, in der Krise zu kommunizieren, halten es für unabdingbar, sowohl hinsichtlich des Gesprächsthemas als auch kommunikativ hinreichend vorbereitet zu sein. Dazu zähle auch eine unternehmensinterne Koordination der Kommunikation, die sowohl Prozesse als auch Kommunikationsinhalte klar festlege.
5. Eine organinterne Abstimmung hingegen hielten nicht alle Gesprächspartner für relevant. Entscheidend sei vielmehr das Vertrauensverhältnis zwischen dem Vorsitzenden und den Mitgliedern des Aufsichtsrats. Solange sie dieses Vertrauen spüren, fühlen sie sich in ihren Kommunikationsaktivitäten vergleichsweise frei. Einzelfallbezogene nachträgliche Unterrichtungen des Plenums erfolgen jedoch schon.

Herausgeber

Noerr LLP
Brienner Straße 28
80333 München
T +49 89 28628-0
www.noerr.com

Hering Schuppener Consulting
Strategieberatung für
Kommunikation GmbH
Berliner Allee 44
40212 Düsseldorf
T +49 211 43079-0
www.heringschuppener.com

Prof. Dr. Axel v. Werder
Technische Universität Berlin
Straße des 17. Juni 135
10623 Berlin
T +49 30 314-22583
www.organisation.tu-berlin.de

Autoren

Dr. Ralph Schiltha
Partner (Noerr)
T +49 89 28628-167
E-Mail: ralph.schiltha@noerr.com

Dirk von Manikowsky
Partner (Hering Schuppener)
T +49 211 43079-265
E-Mail: dvonmanikowsky@heringschuppener.com

Prof. Dr. Axel v. Werder
Technische Universität Berlin
T +49 30 314-22583

Dr. Ingo Theusinger
Partner (Noerr)
T +49 211 49986-109
E-Mail: ingo.theusinger@noerr.com