»AR1347895

Krisenresilienz durch gute Corporate Governance

Ergebnisse der 20. Panel-Befragung

Prof. Dr. Dr. Manuel R. Theisen/Dr. Arno Probst

Der Aufsichtsrat, seine Mitglieder, Funktion und Arbeit stehen seit achtzehn Jahren im Mittelpunkt der Beiträge in „Der Aufsichtsrat". In Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte wurde im Herbst 2020 das vor dreizehn Jahren eingerichtete „Aufsichtsrats-Panel" zum 20. Mal durchgeführt, um wiederum ein Meinungsbild zu aktuellen Themen zu erhalten. Dieser Bericht fasst die Ergebnisse der jüngst abgeschlossenen Befragung zusammen.

I. Zusammensetzung und Aufgabe

Bei der diesjährigen Befragung geht es im Schwerpunkt um Antworten zur Frage „Krisenresilienz durch gute Corporate Governance?" Damit sollen die Mandatsträger-Erfahrungen mit der Covid19-Pandemie, ihre konkreten Krisenaktivitäten sowie die zukünftige Krisenfestigkeit des Aufsichtsrats („Krisenresilienz") erfasst werden (zum Panelaufbau s. „Der Aufsichtsrat" 2007, S. 66).

Mithilfe strukturierter Interviews wurden die Fragen telefonisch bei 74 Panelteilnehmern erhoben (durchschnittlich 31 Minuten). Bezüglich des Teilnehmerkreises ist bemerkenswert, dass vier (5,4%) der Interviewpartner an mehr als 15 Befragungen – und 18,9% sieben Mal und öfter – teilgenommen haben; allerdings ist auch gut jeder Vierte (28,4%) zum ersten Mal als Panelbefragter aktiv geworden. Die von allen Befragten gehaltene Mandatsanzahl hat mit 2,96 einen historischen Tiefpunkt erreicht und bestätigt damit, dass zunehmend eine Konzentration der Mandatsträger auf einige wenige aktive Mandate zu beobachten ist (im Vergleich zum 2. Panel 2007: 4,21). In der Zusammenschau konnte damit die Erfahrung aus insgesamt 220 Gesellschaften erhoben werden. Und: Bei den Interviewten handelt es sich um 55 Männer und 19 Frauen (25,7%, + 2,8% zu 2019).

Einige aktuelle Details zur Zusammensetzung der anonymisiert ausgewerteten Ergebnisse: Einem anhaltenden Trend folgend sind gut zwei Drittel der Teilnehmer (67,7%) als Vorsitzender und/oder stellvertretender Vorsitzender in mindestens einem Überwachungsgremium tätig; erneut höher ist der Anteil der Befragten (68,9%), die ein bis drei Überwachungsmandate halten, unverändert ein Fünftel (23%) hält vier bis sechs und jeder Vierzehnte (6,7%) hat aktuell zwischen acht und dreizehn Mandate inne. Rekordverdächtige 28 der repräsentierten Gesellschaften (12,7%), die von insgesamt 23 Personen (31,1%) aus dem Panel überwacht werden, sind im Prime Standard gelistet (5 DAX, 8 MDAX, 10 SDAX und fünf weitere). Von den überwachten Gesellschaften beschäftigen aktuell 40,9% bis zu 500 Mitarbeiter, weitere 19,1% zwischen 501 und 2.000 Mitarbeiter und die restlichen 40% mehr als 2.000. Bei den Rechtsformen ist der Anteil der AG/SE/KGaA sprunghaft auf 48,6% gestiegen, gefolgt von der GmbH (26,4%) sowie den Sonstigen (19,1%) und der Sonderform der GmbH & Co KG (5,9%).

II. Panel-Ergebnisse

1. Hintergrund

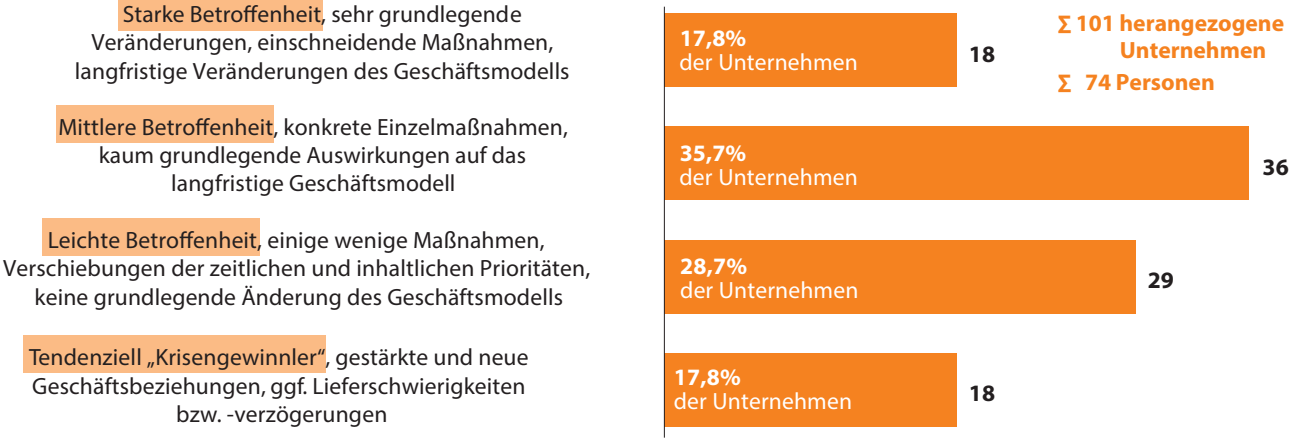
Der Themenkomplex „Krisenresilienz" wurde in drei mehrfach untergliederte Abschnitte gegliedert, die zum Teil in offener, zum Teil in geschlossener Frageform erhoben wurden. Die Grundlage der nachfolgenden Befragung dient als Bezugspunkt die Covid19-Pandemie als externer, weltweit existenter Anlass für krisenhafte Entwicklungen, Veränderungen und Herausforderungen. Neben der Externalität der aktuellen Krisenursache ist also die Ubiquität, die weltweite Existenz, die Basis der kollektiven Disruption.

2. Krisenbetroffenheit

Zu Beginn des Interviews wurden die Befragten aufgefordert, die Bedeutung der Krisendiskussion und ihre Mitwirkung dabei im Rahmen ihrer Aufsichtsratsarbeit zu analysieren in Bezug auf die Betroffenheit der Unternehmen, deren zentrale Themen im Aufsichtsrat und der Intensität der Befassung. Mit einer zunächst geschlossenen Frage sollten die Interviewten die von ihnen überwachten Unternehmen hinsichtlich des Grades der jeweiligen Krisenbetroffenheit auf einer vierstufig qualifizierenden Skala einordnen.

Die Antworten beziehen sich nach eigener Auswahl der Befragten auf eines oder mehrere der von ihnen überwachten Unternehmen; dieser Mehrfachbezug spiegelt die Einbeziehung von 101 Unternehmen wider. Auf den ersten Blick überrascht, dass den 17,8% „stark Betroffenen" ebenso viele „Krisengewinnler" gegenüberstehen: Sicher kein repräsentatives Resultat, dennoch für das Gesamtbild und die nachfolgenden Einschätzungen nicht ohne Bedeutung. Anschließend wurden in offener Fragestellung insgesamt

Abb. 1: Krisenbetroffenheit der überwachten Unternehmen



von 70 der Befragten beachtliche 177 persönliche Anmerkungen gegeben: Sicher auch ein Zeichen für die Aktualität und umfassende Betroffenheit der Mandatsträger. Nachfolgend soll der Versuch gemacht werden, eine gewisse Schwerpunktbildung herauszuarbeiten.

Mehr als ein Fünftel der Nennungen (40) befasst sich mit stattgefundenen (und noch stattfindenden) Personal- und Gesundheitsmaßnahmen. Am häufigsten wird die Einrichtung für Mitarbeiter und die eigene Arbeit im Homeoffice thematisiert (16). Die Gesundheits-/Schutzmaßnahmen für die Mitarbeiter (9) werden ausführlich beschrieben. Zu den Reaktionen zählen sodann die Kurzarbeit (5) und die Verlagerung, Ausdehnung und gesundheitssichernde Schichtmodelle der Arbeitszeit (4). Jede siebte Nennung (25) befasst sich mit der Aufsichtsratsarbeit und der digitalen Kommunikation als Aufsichtsrat: Am häufigsten werden in diesem Zusammenhang Videokonferenzen für Aufsichtsratssitzungen, Ausschüsse und Gespräche (6) thematisiert.

Abb. 2: Handlungsschwerpunkte

Nennungen	Top 5 der Anmerkungen	
16	Homeoffice	48 Nennungen = 27,1% aller Nennungen
11	Liquidität/Liquiditätssicherung	
9	Gesundheits-/Schutzmaßnahmen für die Mitarbeiter	
6	Videokonferenzen für AR-Sitzungen, Ausschüsse, Gespräche	
6	Temporäre Schließung von Standorten/Bereichen	

Σ 177 Nennungen **Σ 70 Personen**

In einem zweiten Schritt wurden die Interviewten aufgefordert, ihre aktuelle Praxis der Krisenbehandlung und Diskussion im Aufsichtsrat zu bewerten. Die Durchschnittsbewertung der 73 hierzu sich Äußernden beträgt im arithmetischen Mittel: 4,42. Damit bewerten die Befragten die Praxis der Krisenbehandlung und Diskussion in ihren Aufsichtsräten im Durchschnitt mit einer Tendenz zu „nahezu sehr zufrieden". Eine überragende Mehrheit von Interviewten ist bei einer fünfstufigen Zufriedenheitsskala zu 89,1% mindestens „zufrieden" bis „sehr zufrieden" mit ihrer Krisenbehandlung. Lediglich sechs Personen, weniger als jeder Zehnte, sind „teils zufrieden/teils unzufrieden" und weitere zwei Befragte sind nur „nahezu zufrieden"; diese Antworten kommen jeweils zur Hälfte aus kleinen bzw. großen Unternehmen. Schlaglichtartig könnte man die Eigenbewertung von nahezu 90% der Befragten wie folgt zusammenfassen: Alles richtig gemacht.

Da bei Erstellung des Fragenkatalogs eine solche Zufriedenheit nicht abgesehen (noch erwartet) werden konnte, wurden die Teilnehmer aufgefordert einzuschätzen, welche konkreten Anforderungen und Herausforderungen durch die Covid19-Krise sie und ihre Mitaufsichtsräte bisher besonders gut, welche eher zufriedenstellend oder welche eher verbesserungsfähig handhaben konnten. Als von besonderer Bedeutung wird sehr positiv und vorrangig die Begleitung bzw. Stärkung des Vorstands in offener, kompetenter und hochfrequenter Diskussion von der Hälfte der Mandatsträger als ihr Beitrag zur Krisenbewältigung herausgestellt. Als weitere Themen, die der Aufsichtsrat „gut" handhaben konnte, werden die Digitalisierung der Aufsichtsratsarbeit (26,4%), das Reporting im Detail und in erhöhter Frequenz (22,2%) und die Liquiditätssicherung und Finanzierungen (22,2%) benannt. Jeder Siebte (15,3%) räumt ein, dass der Aufsichtsrat wenig gefordert war bzw., sofern er regelmäßig informiert wurde, dass es keinen Anlass für (eingreifendes) Handeln seinerseits gegeben habe.

Als „zufriedenstellende Handhabung" eingeordnet werden (von einigen wenigen) vor allem der Wunsch nach ausführlicherer vorstandsseitiger Information (fünf Antwortende) und die Einschätzung, dass der Vorstand die Gesundheitsmaßnahmen zuverlässig, doch zögerlich umsetzt (drei Antwortende). Als „verbesserungsfähige Handhabung" werden allein Schwierigkeiten in der Kommunikation (acht Antwortende) und die mangelnde Einbindung des Aufsichtsrats in die krisenrelevante Diskussion thematisiert (fünf Antwortende).

Die Bewältigung der Krisensituation obliegt aus der Sicht der Befragten dem Primat des Vorstandshandelns, bei dem statt kritischer Fragen eine Unterstützung vonseiten des Aufsichtsrats stattfindet. Die von einem Teil der Interviewten als unbefriedigend berichtete fehlende Einbindung des Aufsichtsrats in die krisenrelevante Kommunikation wird allerdings in einer größeren Zahl von Anmerkungen durch eine offene und hochfrequente Diskussion auch zwischen den Organen tendenziell konterkariert.

3. Krisenmanagement

In einem zweiten Fragenblock wurden die Krisenkonsequenzen näher betrachtet in Bezug auf die Aufsichtsratsarbeit, das damit verbundene Rollenverständnis und die Aufgabenverteilung in der Unternehmensführung und -überwachung (Corporate Governance). Erster Schwerpunkt war die Frage nach möglichen Veränderungen von Arbeitsweise und Aufgaben in der Krisenzeit. Zunächst wurde nach möglichen Veränderungen der Arbeitsweise, verstanden als Organisation und Form der Arbeit, gefragt.

Von den 74 Befragten gab gut die Hälfte (52,7 %) an, ihre Arbeitsweise habe sich „merklich" verändert, dagegen empfinden zwei Fünftel (42,5%) nur eine „teilweise Änderung"; für fünf Interviewpartner (6,8%) hat sich nichts geändert.

Abb. 3: Veränderte Arbeitsweise

Die antwortenden Aufsichtsräte berichten nahezu einstimmig (96,9%) von der zunehmend digitalen Arbeitsweise als Aufsichtsrat. Hierauf entfallen zwei Drittel aller Anmerkungen. Im Anschluss wurden die Interviewten gebeten, mittels Mehrfachauswahl die möglichen Veränderungen in ihrer persönlichen Aufsichtsratstätigkeit zu benennen.

Bei den acht (vorgegebenen) Aussagen gibt es eine stark ausgeprägte Tendenz zu zwei Feststellungen, denen jeweils von drei Viertel (55) der Befragten zugestimmt wird: „Die Intensität der Aufsichtsratsarbeit ist größer und effizienter geworden" und die Aussage „Aufsichtsratsarbeit ist ganzheitlich nicht homeoffice-fähig" (siehe Abb. 4).

Drei Fünftel (46) der Interviewten unterstützen die Aussage „Die technischen Rahmenbedingungen (Video- oder Zoom-Konferenzen, vermehrte digitale Kontakte und deutliche Reduktion persönlicher Treffen und aufwändiger Reisen) begrüße ich auch zukünftig". Mehr als die Hälfte (39) machen sich die Aussage zu eigen „Der Gesamteinfluss des Aufsichtsrats ist in der Krise (deutlich) gestiegen".

Genau die Hälfte (37) sieht sich mit der Aussage „Ich sehe mich persönlich momentan deutlich mehr in die Pflicht genommen: Das begrüße ich und halte dies auch zukünftig für wünschenswert" persönlich charakterisiert; ein kleiner Teil der Befragten (4) schließt den Folgesatz, dies auch zukünftig zu begrüßen und für wünschenswert zu halten, für sich aus. Insofern findet die erste Halbaussage, sich deutlich mehr in die Pflicht genommen zu fühlen, insgesamt sogar 41 Befürworter (55,4%)

Noch etwas mehr als zwei Fünftel (31) der Antwortenden entscheiden sich für das Statement „Die aktuellen organisatorischen Rahmenbedingungen sind außerhalb von Krisensituationen höchstens im Ausnahmefall eine akzeptable Variante". Abgeschlagen mit einem Fünftel (16) wird als eigene Erfahrung bestätigt: „Die Fokussierung auf den Dialog zwischen Aufsichtsrats-Vorsitzenden und Vorstandsvorsitzenden in der Krise reduziert den Aufsichtsratseinfluss insgesamt". Im gewichtigen Umkehrschluss bedeutet dies aber, dass in fast 80% der Aufsichtsräte die Binnenfunktion und -koordination sich nicht geändert haben: Der Aufsichtsrat handelt auch in der Krise als Team.

> » Aufsichtsratsarbeit ist ganzheitlich nicht homeoffice-fähig. «

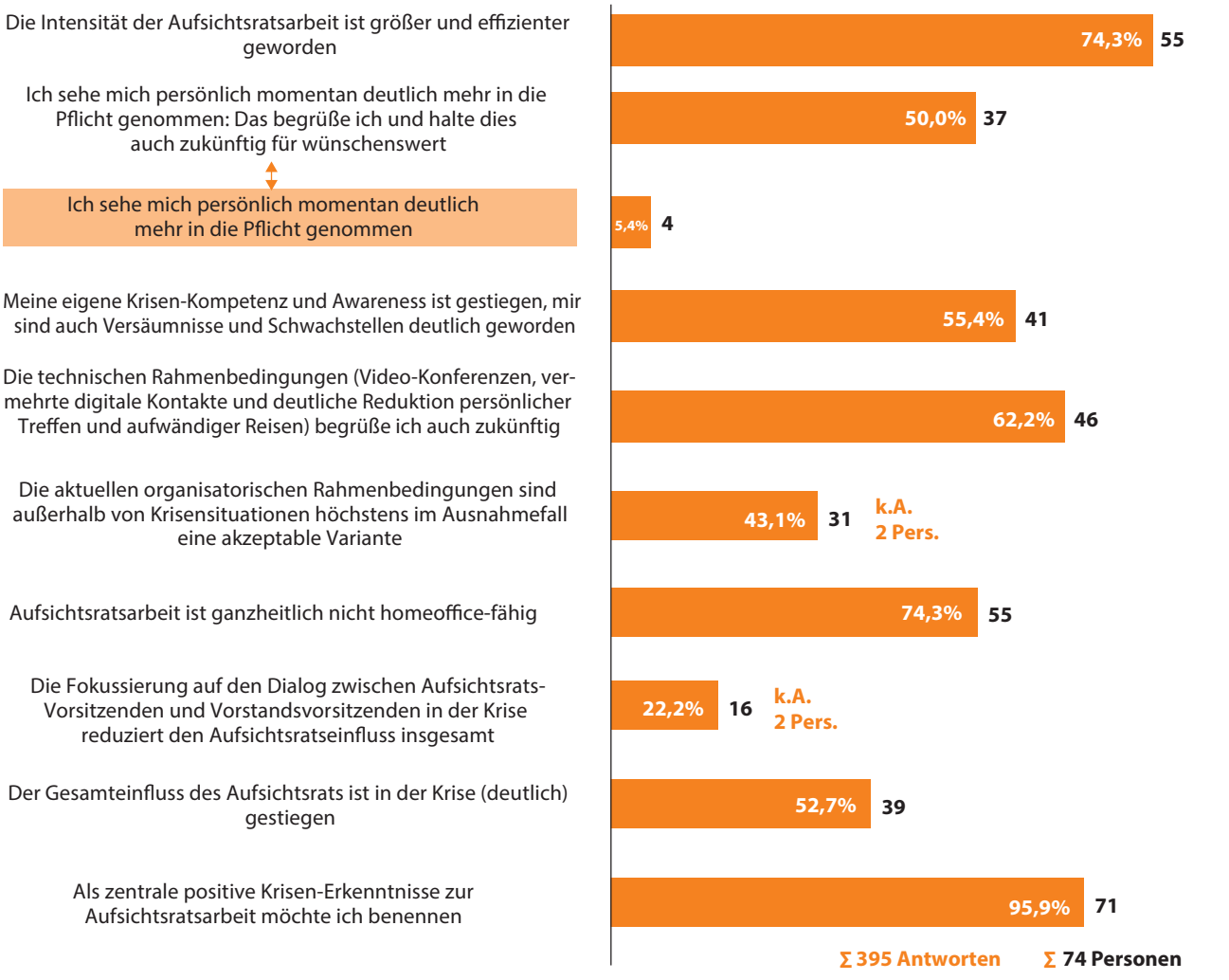
Darüber hinaus zeugen die Antworten zum aktuellen Krisenmanagement von digitalisierten Aufsichtsräten, die an manchen Stellen trotz intensivierter Arbeit neue Effizienz- und Geschwindigkeitserfahrungen in ihnen bekannten Prozessen gemacht haben. Eine große Mehrheit will die Vorzüge der digitalen Kommunikation in die Post-Krisenzeit hinüberretten. Es bleibt dabei aber noch offen, wie weit die erfahrene und für die Zukunft gewünschte Zusammenarbeit der Organe reicht und reichen soll, ob hier Systemgrenzen Richtung Board überschritten werden wollen oder es um eine deutsch-dualistische Zusammenarbeit mit stärkerem Beratungsanteil gehen soll.

4. Virtuelle Hauptversammlung

Als drittes Thema wurden virtuelle Hauptversammlungen angesprochen. Fast vier Fünftel (51/28,6%) der Befragten haben erste Erfahrungen mit einer virtuellen Hauptversammlung machen können, ein Fünftel (23/20,0%) bislang noch nicht. Die Interviewten mit ersten Erfahrungen wurden aufgefordert, diese zu bewerten. Die vorgetragenen Erfahrungen lassen bei systematischer Sichtung drei Grundeinstellungen unterscheiden.

Die größte Gruppe der insgesamt 51 Erfahrenen bildet diejenige, die sich „ambivalent" zur erlebten virtuellen Hauptversammlung äußert, zwei Fünftel (20) sind ihr zuzurechnen. Ein Drittel (17) bewertet vorwiegend „positiv" und die kleinste Gruppe von mehr als einem Viertel (14) äußert sich im Schwerpunkt „negativ" zu den Erfahrungen mit einer ausschließlich online abgehaltenen Hauptversammlung.

Abb. 4: Veränderungen der persönlichen Arbeitsweise



Abschließend wurden alle Befragten gebeten, welche Variante der Durchführung von Hauptversammlungen sie sich in der Zukunft wünschen. Hier offenbart sich eine gemischte Lage. Nahezu die Hälfte (36/48,6%) der Befragten wünscht zukünftig eine Hybrid-Form der Hauptversammlung, also eine Mischung aus Präsenz- und virtueller Hauptversammlung. Allerdings möchte fast jeder Fünfte (18,9%) wieder zurück zur Präsenz-Hauptversammlung als einziger Durchführungsform. Und überraschende 45,9 % (34) wollen eine grundsätzliche Reform nicht nur der Hauptversammlungsorganisation, sondern auch des Rederechts, der Präsenzregeln und der zeitlichen Rahmenbedingungen.

III. Fazit

Mit den Ergebnissen der 20. Aufsichtsrats-Panel-Befragung liegt ein aktuelles Stimmungsbild zur konkret erlebten Zeit des Aufsichtsrats im Krisenmodus sowie der „Krisenresilienz des Aufsichtsrats" vor. Die Ergebnisse dieser Befragung von Mandatsträgern, der in ihrer Struktur und ihrem Ansatz Alleinstellungscharakter unter den Aufsichtsratsbefragungen zuzusprechen ist, zeugen davon, dass die Corona-bedingten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Herausforderungen auch tief bis in die Arbeit, Funktion und Organisation der deutschen Aufsichtsräte eingedrungen sind. Im Gesamtbild belegen die berichteten Erfahrungen und Einschätzungen ein deutlich höheres Krisenbewusstsein der Mandatsträger. Allerdings scheinen die bisherigen eigenen Belastungen und Anforderungen sich überwiegend in organisatorisch-digitalen Grenzen zu halten. Die allermeisten der Befragten sind der Meinung, ihr jeweiliger Aufsichtsrat sei krisenfest, sie selbst hinreichend krisenerfahren: wenig Raum für krisenbasierte Innovationen. ■

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse erhalten Sie auf Anfrage unter: ar.redaktion@fachmedien.de

Autoren:
Prof. (em.) Dr. Dr. Manuel R. Theisen, Ludwig-Maximilians-Universität München, geschäftsführender Herausgeber und Mitbegründer von Der Aufsichtsrat; **Dr. Arno Probst, WP/StB**, Partner, Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hamburg.