



THEMA: DER AUFSICHTSRAT IN UND NACH DER KRISE – LEARNINGS AUS DER COVID-19-PANDEMIE

Referent: Prof. Dr. Peter Ruhwedel (Geschäftsführender Gesellschafter DIEP Institut, Wissenschaftlicher Leiter KompetenzCentrum für Unternehmensführung & Corporate Governance, FOM Hochschule).

Executive Summary:

Die COVID-19-Pandemie hat in den vergangenen Monaten die Arbeit der Organe in vielen Unternehmen stark beeinflusst und tut dies weiterhin. Während die Auswirkungen der Krise vor allem Vorstände vor große operative Herausforderungen gestellt haben, sind gleichsam **auch Rolle und Aufgaben des Aufsichtsrats deutlich von der Krise geprägt**. So zeigt sich beispielsweise eine verstärkte **Kommunikation** und **Sitzungsfrequenz** ebenso wie eine stärkere zeitliche, inhaltliche und **beratende Einbindung** des Gremiums bzw. einzelner Mitglieder in kurzfristige durch die Krise verursachte Entscheidungen und Sachverhalte. Auch berichten einige Unternehmen von der temporären Einrichtung z.B. eines **Krisenausschusses** oder der tiefergehenden Einbindung einzelner Personen aufgrund ihrer Funktion, Expertise oder Rolle im Gremium. Die COVID-19 Krise kann auch für das Aufsichtsratsgremium ein **Impuls für Veränderungen** sein und das Gremium sollte rückblickend die Instrumente und Veränderungen überprüfen, die sich auch über den Krisenzeitraum hinaus **positiv auf die Wirksamkeit** der Arbeit auswirken können.

WESENTLICHE INHALTE DES VORTRAGS

Prof. Dr. Peter Ruhwedel hat im Rahmen einer empirischen Studie die Auswirkungen der COVID-19 Pandemie auf die Arbeit von Aufsichtsräten analysiert und die folgenden wesentlichen Beobachtungen gemacht:

- **Komplexität der Überwachungsaufgabe:** Bereits vor Ausbruch der COVID-19-Pandemie sahen sich viele Unternehmen mit einem komplexen geopolitischen Umfeld konfrontiert. Die Herausforderungen für Unternehmen reichten bereits vor der Krise vom Brexit über Handelskonflikte bis hin zu den Anforderungen des digitalen Wandels. Mit dem Lockdown kam ein weiterer Faktor der Verunsicherung hinzu, der sich – so wissen wir es heute über 6 Monate nach Ausbruch der Pandemie – weiterhin über viele Monate erstrecken wird.
- **Kommunikation, Kultur und Kompetenzen im Aufsichtsrat:** Ein regelmäßiger Austausch zwischen Vorstand und Aufsichtsrat rückt in der Krise deutlich in den Vordergrund und kontroverse und offene Diskussionen, in denen Erfahrungswissen Platz findet, weichen einem formalisierten Abarbeiten von Sitzungsagenden. Insbesondere in der Krise zeigt sich die Professionalität des Gremiums, dessen digitale Reife und das Rollenverständnis. Weiche Faktoren wie Offenheit, Transparenz, Kooperation und ein vertrauensvoller Austausch gewinnen an Bedeutung. Auch die persönlichen und fachlichen Kompetenzen der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder sowie Diversität tragen in der Krisensituation noch mehr als bisher zum Erfolg des Gremiums bei.
- **Risiko, Finanzierung und Digitalisierung:** Die Kernthemen in und nach der Krise sind die Weiterentwicklung des Risikomanagements, Restrukturierungen inkl. Kapazitätsanpassungen, die Stärkung der finanziellen Robustheit (insb. Eigenkapital und die Ausweitung von Kreditlinien), die Neustrukturierung der Eigenkapital- und Fremdkapitalfinanzierung sowie die Überwachung des Liquiditätsstatus und der zukünftigen Finanzplanung. Auffällig ist gemäß der Studie, dass die Weiterentwicklung der Unternehmens- und Führungskultur nur in wenigen Fällen aktiv im Aufsichtsrat thematisiert wurde. Gleichsam wird dem Thema aber für die Zukunft eine deutliche stärkere Relevanz zugesprochen. Ebenfalls stärker in den Fokus rückt das Digitalisierungspotenzial für das Geschäftsmodell, das die Unternehmen in der Krise unter Beweis stellen mussten.
- **Anforderungen an die zukünftige Aufsichtsratsarbeit:** Als Erfolgsfaktoren für die Aufsichtsratsarbeit wurden v.a. die stärkere Digitalisierung der Aufsichtsratsarbeit, die gezielte Weiterentwicklung fachlicher Kompetenzen sowie der Wirksamkeit der Gremien, eine verstärkte Kopplung der Vergütung an den zeitlichen Aufwand, eine bessere Informationsversorgung und eine Erhöhung der Sitzungsfrequenz genannt.

WESENTLICHE ASPEKTE DER Q&A SESSION

In der anschließenden Diskussion wurden vor allem folgende Fragestellungen und Aspekte kontrovers diskutiert:

- **Intensität** der Überwachungsaufgabe und Arbeitslast durch Mandate insbesondere in der Krise und die Frage der Mandatsobergrenzen.
- Die **Kultur** der Zusammenarbeit z.B. im **Start-Up- bzw. Private Equity-Bereich**, die sich als krisenerprobt herausgestellt hat.
- Die Suche nach alternativen Lösungen für den **persönlichen Austausch** und das **Onboarding** neuer Gremienmitgliedern in Zeiten der Pandemie.
- Die **Funktionstrennung** zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, deren Grenze in der Krise zeitweise verschmolz und gleichzeitig die Notwendigkeit und Akzeptanz, dass in der Krise zeitweise auch **andere Regeln** gelten dürfen.
- Die Relevanz der Aufsichtsratsvorsitzenden als **Sparrings-Partner** und die **strategische Beratungskompetenz** des Aufsichtsrats.
- Die **Identifikation** des Aufsichtsrats **mit dem Unternehmen**, die in der Krise noch einmal deutlich an Bedeutung gewinnt.
- Die steigende Bedeutung von **Krisenkompetenz** im Aufsichtsrat.

September 2020