



THEMA: KOMMUNIKATION VON AUFSICHTSRÄTEN – DER RICHTIGE UMGANG MIT INVESTOREN UND MEDIEN

Referentin: Dr. Phoebe Kebbel (Managing Partner at Finsbury Glover Hering)

WESENTLICHE INHALTE DES VORTRAGS

Raus aus der Schmutzdecke: Aufsichtsratskommunikation wird Marktstandard

Investoren fordern einen immer stärkeren Dialog mit dem Aufsichtsrat. Auch der Deutsche Corporate Governance Kodex sieht vor, dass ein Dialog insbesondere der Aufsichtsratsvorsitzenden mit Investoren in einem angemessenen Rahmen geführt werden sollte. Zudem haben sich Markterwartungen massiv verändert: Die Beratungsfunktion rückt den Aufsichtsrat stärker in den Fokus von Investoren, Stakeholdern und der Öffentlichkeit. Mit dem zunehmenden medialen Interesse steigen zugleich auch die Anforderungen an die Aufsichtsratskommunikation.

Nicht den CEO geben: Themen für den Medien- und Investorendialog

Die richtigen Themen sind entscheidend für eine gute Aufsichtsratskommunikation. Beispiele hierfür sind die Vorstandsvergütung, die Aufsichtsratswahlen bzw. Zusammensetzung des Aufsichtsrats, die Bewertung der Unternehmensstrategie durch den Aufsichtsrat, die Arbeit des Prüfungsausschusses und die Einordnung von rechtlichen oder M&A-Themen. Wichtig ist dabei eine klare Trennung zu den Themen, die ausschließlich in der Verantwortung des Vorstands liegen. Problematisch kann es sein, dass viele ausländische Investoren das dualistische System in Deutschland nicht gut genug kennen. Aus diesem Grunde wird empfohlen, unter dem Dialog explizit auch das Zuhören zu verstehen. Wichtige Gesprächspartner für den Aufsichtsrat sind insbesondere Vertreter großer institutioneller Investoren, Corporate Governance-Analysten, Portfolio-Manager bzw. Investment-Analysten, Stimmrechtsberater wie ISS und Glass Lewis sowie Aktionärsvereinigungen wie DSW und SdK.

Nicht alleine loslaufen: IR- und Kommunikationsabteilungen helfen

Die Initiative zum Dialog geht in der Regel von den Kapitalgebern aus und Gespräche finden meist in direkten Terminen mit Investor Relations-Begleitung statt oder werden von Investor Relations vorbereitet. In über 50 Prozent der Gespräche sind Unternehmensentwicklung und -strategie Thema. Dabei sollte die Kontaktaufnahme idealerweise über die Investor Relations-Abteilung und in selteneren Fällen über den Vorstand erfolgen.

Kommunikation ist Chefsache: Der Vorsitzende sollte den Dialog führen

Der Fokus relevanter Stakeholder auf den Aufsichtsratsvorsitzenden nimmt zu. Zudem wird die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden individuell definiert. Ein Problem dabei ist, dass nach geltendem Recht seine Befugnis zur Kommunikation nach außen nicht klar geregelt ist. Der Arbeitskreis Recht des Aufsichtsrats gibt hierbei zwei zentrale Regelungsbereiche vor: 1. Aufsichtsratsvorsitzende sollen sich in Investorengesprächen auf aufsichtsratspezifische Themen beschränken. 2. Die Kommunikation des Aufsichtsratsvorsitzenden darf nur auf Grundlage einer Ermächtigung durch das gesamte Gremium erfolgen. Eine Kommunikationsordnung als Teil der Geschäftsordnung wird von den Experten empfohlen.

Make friends before you need them: Gute Reputation schützt in der Krise

Es ist ratsam, einen guten Kontakt zu Medien und Investoren aufzubauen, um diese in Krisenzeiten nutzen zu können. Der Aufsichtsratsvorsitzende ist in seiner Position als Bindeglied zum Vorstand kommunikativ oft nur in der „zweiten Reihe“. In Krisenzeiten allerdings sind Aufsichtsratsvorsitzende oft gezwungen, in die Öffentlichkeit zu treten, unabhängig davon, ob sie vorbereitet sind. Stakeholder erwarten insbesondere in Krisenzeiten eine stärkere Bereitschaft zur Kommunikation.

Say-on-Pay: Kommunikation ebnet den Weg zum Erfolg

Das Say-on-Pay ist eines der Top-Themen auf den deutschen Hauptversammlungen 2022 und kann zu einer Herausforderung für die Unternehmen werden, da Investoren im Rahmen ihrer Vergütungsrichtlinien oft umfassende Anforderungen an die Unternehmen stellen. Erfolgsfaktoren für die Kommunikation im Vorfeld zur Hauptversammlung sind hierbei die klare und prägnante Offenlegung und ein geplanter und regelmäßiger Dialog mit Investoren und Stimmrechtsberatern. Eine positive Medienbegleitung über die Vergütung in Wirtschaftsmedien kann zusätzlich als „Kür“ den Weg zur Zustimmung bereiten.

Leitplanken: Was erfolgreiche AR-Kommunikation leisten soll

Erfolgreich ist Aufsichtsratskommunikation, wenn sie die Ziele des Unternehmens unterstützt und das Unternehmen als gut geführt wahrgenommen wird. Risikoreich ist sie wiederum, wenn der Vorstand bzw. der CEO durch eine Kommunikation des Aufsichtsrats in seiner Autorität eingeschränkt wird. Wichtig ist, dass es klare Grenzen der Kommunikation und klare Regelungen zur Kommunikationszuständigkeit gibt. Denn wer nicht oder schlecht kommuniziert, hinterlässt Lücken, die aufgegriffen werden können.

Wesentliche Aspekte der Q&A Session

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

- Beispiele für fortschrittliche Aufsichtsratskommunikation im Unternehmen
- Leaks aus den Aufsichtsratsgremien an die Presse, die sich schwer komplett verhindern lassen. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen für den Worst Case vorbereitet sind.
- Unter normalen Bedingungen ist für den Aufsichtsratsvorsitzenden ratsam, sich von der Investor Relations des entsprechenden Unternehmens unterstützen zu lassen. Bei Krisen oder Unstimmigkeiten sollte der AR-Vorsitzende allerdings (auch kurzfristig) auf eine externe Unterstützung zurückgreifen können.
- Sollten Gespräche mit wichtigen Stakeholdern stattfinden, ist es ratsam auch diese transparent offenzulegen.
- Ein wichtiger Kommunikationspfeiler des Aufsichtsratsvorsitzenden sollte auch der regelmäßige Dialog mit den Arbeitnehmervertretern sein.
- Reguläre Aufsichtsratsmitglieder sollten in der Regel nicht aktiv in die Kommunikation gehen. In Ausnahmefällen kann es hilfreich sein, wenn sich auch Ausschussvorsitzende (insb. Prüfungsausschuss, Vergütungsausschuss) zum Dialog bereiterklären.
- Nachhaltigkeit wird eines der weiteren wesentlichen Themen im Investorendialog werden. Der Aufsichtsrat sollte hierzu vorbereitet sein.
- Der Aufsichtsrat ist das Bindeglied zwischen Vorstand und Investoren. Diese Aufgabe wird perspektivisch noch intensiver werden.

November 2021