



THEMA:
KOMMUNIKATION DES AUFSICHTSRATS(VORSITZENDEN): WELCHE ANFORDERUNGEN STELLEN INTERNE UND EXTERNE STAKEHOLDER?

Referentin: Dr. Sandra Binder-Tietz (Geschäftsleiterin der Günter-Thiele-Stiftung für Kommunikation und Management sowie des Center for Research in Financial Communication der Universität Leipzig).

INHALTE DES VORTRAGS

Kommunikation von Seiten des Aufsichtsrats ist ein wichtiges Instrument und kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben. Wie das jüngste Beispiel rund um das Unternehmen OpenAI und dessen CEO Sam Altman zeigt, können durch falsche Kommunikationsansätze im schlimmsten Falle Vertrauen und Unternehmenswerte zerstört werden. Der Deutsche Corporate Governance Kodex regt an, dass der Aufsichtsratsvorsitzende in angemessenem Rahmen bereit sein sollte, mit Investoren über aufsichtsratspezifische Themen Gespräche zu führen (Anregung A.6). Vergleichbare Anregungen finden sich auch in anderen internationalen Corporate Governance Kodizes bzw. erweitern die Sichtweise sogar z.B. um die Kommunikation von Vorsitzenden diverser Ausschüsse (UK Corporate Governance Code).

In Bezug auf die Stakeholder der Aufsichtsratskommunikation lassen sich drei Gruppen voneinander abgrenzen: (1) die **gesellschaftspolitische Öffentlichkeit** (u.a. Medien), (2) die **Unternehmensöffentlichkeit** (u.a. Vorstand, Führungskräfte) sowie (3) die **Kapitalmarktöffentlichkeit** (u.a. Investoren, Aktionärsschützer, Stimmrechtsberater, Wirtschaftsmedien). Eine zentrale Anforderung an die Kommunikation ist die umfangreiche und aktuelle Information hinsichtlich der Aufsichtsratsstätigkeit und zu Corporate-Governance-Themen. Die Publizitätspflichten als wichtigste Kommunikationsmaßnahme des Aufsichtsrats decken in der Regel bereits einen Großteil des Informationsbedarfs ab. In Sondersituationen wird aufgrund von erhöhten Anforderungen aller Anspruchsgruppen eine aktivere Kommunikation über einen begrenzten Zeitraum gefordert. Hierbei unterscheiden sich die spezifischen Erwartungen der Stakeholder an die Kommunikation, was sich z.B. bei den Stimmrechtsberatern (diese klären z.B. Fachfragen) im Vergleich zu den Journalisten zeigt (diese ordnen eher Ereignisse ein).

Die Initiative von Unternehmen für einen **Investorendialog** wird von Investoren im Allgemeinen sehr positiv bewertet und befürwortet. Es besteht insbesondere die Erwartung, dass vor zentralen Entscheidungen zu Corporate-Governance-Themen auf der Hauptversammlung ein Dialog mit den wichtigsten Aktionären stattfindet. Investoren wünschen sich in der Regel eine persönliche Einschätzung von Seiten der handelnden Personen und möchten dem Aufsichtsratsvorsitzenden ihre Meinung mitteilen können, damit diese bei Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden kann.

Demgegenüber geht beim **Dialog mit Journalisten** die Initiative meist von den Journalisten aus. Ein Austausch mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden in unregelmäßigen Abständen (sogenannte off-the-record-Gespräche) wird grundsätzlich als positiv wahrgenommen, um das Netzwerk zu pflegen sowie um sich zu öffentlichkeitsrelevanten Themen auszutauschen. Die Rolle von Kommunikationsverantwortlichen in den Unternehmen reicht hierbei von einer rein koordinierenden Funktion (Routineanfragen) bis hin zu einer Begleitung des Dialogs, was jedoch von Seiten der Journalisten als kritisch wahrgenommen werden kann.

Aufsichtsratsvorsitzende sehen in der Kommunikation innerhalb des Unternehmens ihre wichtigste Aufgabe. Hierbei kann die **interne Kommunikation** zum einen als Informationsversorgung sowie auch als Sounding Board in Richtung des Vorstands und der Führungskräfte ausgestaltet sein. Formate sind z.B. persönliche Treffen, Teilnahme von Aufsichtsräten bei Führungskräfteveranstaltungen etc.

Im Rahmen der **Publizitätspflichten** des Aufsichtsrats sind der Bericht des Aufsichtsrats, die Hauptversammlung, Corporate Governance-Informationen auf der Website sowie Pressemitteilungen zu nennen. Darüber hinaus kann eine **freiwillige externe Kommunikation** durch den Aufsichtsratsvorsitzenden erfolgen, die neben den Investorendialogen, Corporate Governance-Roadshows oder Journalisteninterviews auch persönliche Social-Media-Kanäle umfassen kann. Auch mit anderen Stakeholdern wie z.B. der **Politik** (z.B. Antrittsbesuche) oder **Kunden** kann eine freiwillige Kommunikation erfolgen. In diesen Zusammenhang ist eine Kommunikationsordnung für den Aufsichtsrat ein hilfreiches Instrument, um klare Kompetenzen, Ressourcen, Umfang und Detailgrad der Informationen etc. festzulegen. Auch sollte festgelegt werden, zu welchen Themen z.B. der Vorstand, Investor Relations oder der Aufsichtsrat öffentlich kommunizieren kann und zu welchen Themen nicht kommuniziert werden sollte (Wahrung der Vertraulichkeit).

WESENTLICHE ASPEKTE DER Q&A SESSION

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

- Kommunikation des Aufsichtsratsvorsitzenden im Gremium selbst, zur Vermeidung einer Informationsasymmetrie
- Einbindung von Aktionären in den Investorendialog unter dem Gesichtspunkt der Gleichbehandlung
- Abgrenzung der Kommunikationssteuerung von Investor Relations und Internal Communications und eine mögliche Themenzuordnung
- Coaching für Aufsichtsratsvorsitzende in Bezug auf das individuelle Kommunikationsverhalten
- Abgrenzung und Wertung von Botschaften des Aufsichtsratsvorsitzenden im Vergleich zum Vorstand von Seiten der Investoren
- Grad des Einflusses von ESG-Themen in der Kommunikation des Aufsichtsratsvorsitzenden
- Berücksichtigung von informellen Gesprächen mit Stimmrechtsberatern
- Qualität und Informationstiefe der Governance-Unterlagen auf den Internetseiten der Unternehmen

November 2023