

AlixPartners

Aufsichtsrats-Radar 2020

DER AUFSICHTSRAT IM KRISENMODUS – NAVIGATOR IM STURM



ÜBERBLICK

3

KAPITEL I

Der krisenerprobte Aufsichtsrat ist gefragt wie nie

7

KAPITEL II

Herausforderungen der Aufsichtsratsarbeit in der Krise

12

KAPITEL III

Die Kernelemente guter Aufsichtsratsorganisation und -arbeit vor und in der Krise

34

KAPITEL IV
Fazit/Ausblick

35

KAPITEL V

Methodische Grundlagen

KAPITEL VI

Über die Autoren

38



DER KRISENERPROBTE AUF SICHTSRAT IST GEFRAGT WIE NIE

Der Rückblick auf das Jahr 2020 wird sich hauptsächlich um ein Thema drehen: die Covid-19-Pandemie, die die Welt Anfang des Jahres mit voller Wucht traf und das gesellschaftliche Leben sowie die wirtschaftlichen Aktivitäten vorübergehend fast vollständig zum Erliegen brachte.

Weder Politik und Gesellschaft noch Wirtschaft waren hierauf hinreichend vorbereitet. Da war er, der „Black Swan“. Trotz aller Risk Maps, trotz aller Simulationen zu Disruptionen wie Handelskriegen, Naturkatastrophen oder Unfällen, trotz der Erfahrungen aus der Finanzkrise – auf die Implikationen der Covid-19-Krise waren Unternehmen und ihre Führung nicht vorbereitet. Vielen fehlte die Erfahrung, ein Schiff auch in stürmischen Zeiten auf Kurs zu halten. Schließlich ging es in den letzten Jahren für die meisten wirtschaftlich nur in eine Richtung: nach oben.

Krisenerproben, wetterfesten Aufsichtsräten kommt in solchen Zeiten eine wichtige Rolle als Sparringspartner für das Management zu. Sie müssen mit Rat zur Verfügung stehen, wenn Vorstände wichtige

Entscheidungen zu treffen haben, und unterstützen, wenn überwältigende Entwicklungen das Management in eine Schockstarre zu versetzen drohen. In diesen Zeiten müssen die Aufsichtsräte präsent sein, denn gezwungenermaßen entscheiden Unternehmen dann innerhalb weniger Tage und Wochen über einschneidende Maßnahmen, die in der üblichen Governance zwischen Vorstand und Aufsichtsrat Monate benötigen würden. Der Aufsichtsrat wird zum Navigator im Sturm und muss mit seiner Erfahrung auch Führung übernehmen. Doch je intensiver er sich einbringt, desto größere Spannungen muss er aushalten – vor allem im Verhältnis zu der ihm eigentlich gegebenen Rolle als Kontrollorgan im Hintergrund, seiner persönlichen Involvierung, aber auch zu den langfristigen Implikationen seines Handelns.

Die Krise ist da – ihre massiven Auswirkungen lassen sich derzeit nur erahnen

Als die Arbeiten für diese dritte Ausgabe des AlixPartners Aufsichtsrats-Radars gegen Ende 2019 starteten, haben wir Aufsichtsräte gefragt: „Kommt eine Krise, und wie hart trifft sie die Unternehmen?“ Diese Frage ist heute beantwortet, und einige unserer Interviews mit Aufsichtsräten erfolgten, als sich die Auswirkungen von Covid-19, vor allem auch der Maßnahmen zur Verhinderung seiner weiteren Verbreitung, bereits realisierten. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Studie lässt sich noch nicht absehen, wie weitreichend die langfristigen humanitären, sozialen und wirtschaftlichen Folgen der Covid-19-Pandemie sein werden. Klar ist aber bereits heute, dass sich viele Unternehmen, ja ganze Branchen, mit massiven und zum Teil existenziellen Konsequenzen konfrontiert sehen.

Dabei sahen sich auch schon vor Covid-19 viele Industrien strukturellen Verwerfungen gegenüber: Nach zehn Jahren beinahe ununterbrochenen globalen Wirtschaftsaufschwungs zeigten sich bereits 2019 geopolitische Unsicherheiten wie schwelende Handelskonflikte und der Brexit, technologische Umwälzungen und fundamental veränderte Kundenbedürfnisse. Diese trafen zusammen mit einer beginnenden Konjunkturabkühlung in einigen der für Deutschland zentralen Branchen wie Automobilindustrie, Maschinenbau und Handel. Nach den für die Studie definierten Indikatoren einer Krisensituation, v. a. rückläufige Umsätze, sinkende Margen, negative Aktienkursentwicklung oder bereits laufende Sanierungsprogramme, befanden sich bereits Anfang 2020 15% der Unternehmen aus DAX, MDAX und ATX im Krisenmodus.

Die Rolle des Aufsichtsrats ändert sich in der Krise – Erfahrung und Engagement sind mehr denn je gefragt

Die Untersuchungen und Interviews im Rahmen des AlixPartners Aufsichtsrats-Radars zeigen deutlich, dass diese völlig neue Situation auch erhebliche Auswirkungen auf die Arbeit von Aufsichtsräten hat:

- In den letzten Jahren wurde vor allem viel über die Diversifikation des Aufsichtsrats gesprochen, gerade was „Digital Natives“, Internationalität, oder Alters- und Geschlechtsprofile angeht. Dieses Jahr ist jeder froh, der wettererprobte Aufsichtsräte in seinen Reihen hat, die Krisenmanagement- und Restrukturierungskompetenz in die Unternehmensführung einbringen können.
- Der Aufwand für die Aufsichtsratsarbeit steigt erheblich, die kontinuierliche Präsenz und Involvierung insbesondere des Aufsichtsratsvorsitzenden ist kritisch für den Erfolg. Aufsichtsräte investieren deutlich mehr Zeit, etwa für außerordentliche Sitzungen, Sparring mit dem Vorstand oder Gespräche mit Investoren und anderen Stakeholdern.
- Die in der Regel über Gremien formalisierte Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsräten und Vorständen genügt in der Krisensituation nicht. Aufsichtsräte arbeiten nun enger und intensiver mit dem Vorstand zusammen, um ihre eigenen Erfahrungen im Umgang mit der Krise einzubringen.
- Etablierte Methoden, um Risiken zu erkennen und zu adressieren, aber auch um auf Krisen zu reagieren, haben sich in vielen Bereichen als ungenügend erwiesen. Aufsichtsräte führen in der Krise die Governance der Unternehmensentscheidungen deutlich enger und müssen die Methoden und den Aufwand für das Risikomanagement verbessern.

In Summe wächst die Rolle von Aufsichtsratsmitgliedern in Krisen über die Kontrolle und Überwachung hinaus. Zumindest einige von ihnen müssen als „sturmerprobte Navigatoren“ zu kritisch-konstruktiven Sparringspartnern des Vorstands werden.

Eine starke Rolle des Aufsichtsrats erzeugt Governance-Spannungsfelder

Nimmt der Aufsichtsrat diese inhaltliche wie strukturelle Herausforderung an, so begibt er sich in Spannungsfelder der Unternehmens-Governance: Wie weit darf, kann, soll er sich bei operativen Managementfragen involvieren, ohne die nötige Distanz für objektive Kontrolle zu verlieren?

- Krisensituationen erfordern eine engere Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Das zeigt die derzeitige Covid-19-Krise mehr als deutlich. Verfügbarkeit für Sondersitzungen, Ad-hoc-Austausch und kurzfristige Entscheidungsfindung steigern die Intensität der Aufsichtsratsarbeit noch einmal.

Verstärkte Kooperation birgt jedoch die Gefahr, dass objektive Distanz und Kontroll- und Überwachungsfunktion leiden – schließlich muss der Aufsichtsrat immer auch die Frage bewerten können, ob der Vorstand Teil des Problems oder seiner Lösung ist. Ebenso entsteht ein Spannungsfeld zwischen kurzfristigem Handeln und dem originär weiteren Horizont der Aufsichtsfunktion. Dieser Spagat erfordert gut strukturierte Formen der Zusammenarbeit, intensiver und enger als die etablierten formellen Governance-Prozesse es vorsehen. (s. Kap. III. 1 Kooperation und Kommunikation)

„ Die Aufsichtsratsarbeit findet deutlich enger am Management statt und ist mit mehr Zeitaufwand verbunden als noch vor einigen Jahren. Allerdings bleibt es eine echte Gratwanderung zwischen Kontrolle und Ein- bzw. Übergriff.



- Faktisch übernehmen Aufsichtsräte damit mehr Verantwortung für wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg und können dabei sowohl in persönliche Reputations- als auch rechtliche Haftungsrisiken geraten. Diese zusätzlichen Risiken entstehen parallel zu dem zunehmenden Zeitaufwand, den die Räte für die Bewältigung der Aufgaben betreiben müssen. Zudem zeigt sich, dass die gebotene Eile und Entschlossenheit in Konflikt geraten kann mit dem Bedürfnis nach rechtlicher Begleitung des Aufsichtsrats in ungewohnten und heiklen Fragen. Diese Spannungen muss der Aufsichtsrat erkennen und von sich aus adressieren, um die Risiken für Unternehmen und Organe bewusst abwägen zu können. (s. Kap. III. 2 Risikomanagement)
- Auch die Zusammensetzung von Aufsichtsräten gerät in ein Spannungsfeld: Um entschlossen und vertrauensfördernd durch schwierige Entscheidungen zu navigieren, sind Aufsichtsräte mit Erfahrung im Umgang mit Krisen und Restrukturierungen gefragt. Doch lassen sich Aufsichtsräte nicht auf die Schnelle umbauen – fehlt substanzielle Krisenkompetenz, lässt sie sich zumindest kurzfristig nur über Berater oder Anwälte ergänzen. Tatsächlich sollte die Zusammensetzung von Aufsichtsräten grundsätzlich möglichst divers sein. Aber immer, d. h. auch in guten Zeiten, sollten die „sturmerprobten Navigatoren“ an Bord sein. (s. Kap. III. 3 & 4 Zusammensetzung und Kompetenzmix & Auswahlprozess)

- Schon vor Ausbruch der Covid-19-Krise haben einige Aufsichtsräte kritisch hinterfragt, ob die Vergütung ihren Zeiteinsatz und ihr Risiko angemessen widerspiegelt. Dieses Verhältnis verschiebt sich in der Krise mit noch einmal steigendem Zeitaufwand und Risiken weiter – und die Vergütung wird in der Krise kaum angehoben werden. Im Gegenteil: Dieses Spannungsfeld lässt sich – so die eigentliche einhellige Ansicht der Interview-Teilnehmer – kaum finanziell auflösen, sondern nur über persönliche Motivation adressieren, sofern nicht neue Wege gefunden werden, um besonderes Engagement besser zu würdigen. (s. Kap. III.5 Vergütung)

Es scheint nicht unwahrscheinlich, dass auch nach Covid-19 Disruptionen und Krisen – mal heftiger, mal weniger tiefgreifend – zum neuen Normalzustand für Unternehmen und Aufsichtsräte werden. Letztere müssen sich heute ständig kritisch hinterfragen: Passt der eigene Kompetenzmix auch für verschiedene mögliche Entwicklungsszenarien? Sind die Kommunikations- und Governance-Strukturen im Aufsichtsrat und mit dem Management effektiv? Gibt es aktuelle und realistische Notfallpläne? Und ganz grundsätzlich: Was ist die eigene Rolle im Spannungsfeld zwischen passiver Kontrolle und aktiver Teilhabe am Krisenmanagement?



HERAUS- FORDERUNGEN DER AUF SICHTSRATS- ARBEIT IN DER KRISE

Wie in den vergangenen Jahren wurden für das AlixPartners Aufsichts-Radar 2020 ausgewählte erfahrene Aufsichtsratsmitglieder befragt, die in Deutschland und Österreich, aber auch im weiteren europäischen Ausland Aufsichtsmandate wahrnehmen. Einige der Interview-Partner sind Multi-Aufsichtsräte, die Mandate in DAX-Unternehmen, mittelständischen, Familien- und von Private Equity gehaltenen Unternehmen innehaben. Vor Covid-19 war der Ausgangspunkt die Frage nach der Arbeit in Zeiten der Disruption und nach Erfahrungen im Umgang mit kritischen Unternehmenssituationen. Daneben wurden Datensätze aus Medienberichten und Börsenkursentwicklungen analysiert, um den Einfluss des Krisenkontextes auf das Setup und die Arbeit der Kontrolleure zu

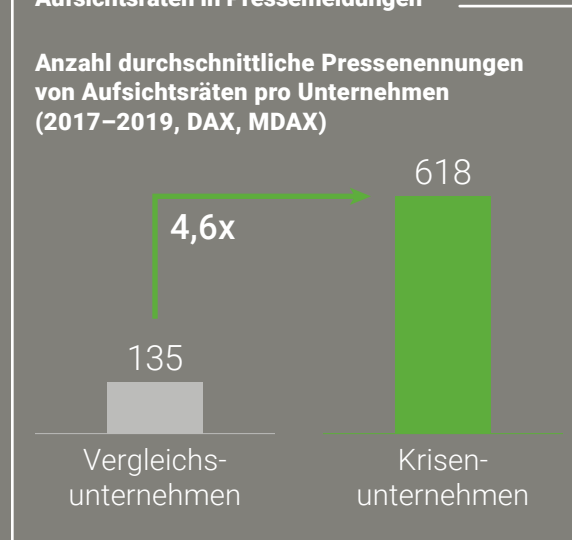
bewerten. Je mehr sich zu Beginn des Jahres Covid-19 in den Mittelpunkt drängte, wurden die Interviews und Analysen nach und nach stärker hierauf fokussiert. Die Ergebnisse zeigen eindrücklich auf, dass Krisen des Unternehmens auch den Aufsichtsrat sehr konkret fordern und er von Stakeholdern und vor allem der Öffentlichkeit ähnlich dem Vorstand als verantwortlich für Erfolg oder Misserfolg im Krisenmanagement des Unternehmens gesehen wird. Im Vergleich zu den Studien der Vorjahre rückte zudem die Frage nach den Vor- und Nachteilen der Two-Tier-Board-Struktur in Deutschland häufig in den Vordergrund.

Gerade in Krisen rückt der Aufsichtsrat viel stärker in den Vordergrund

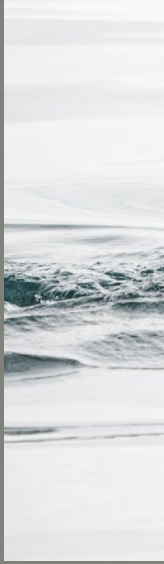
Wahrnehmung und Rolle von Aufsichtsräten und ihr Zusammenspiel mit dem Vorstand haben sich in den vergangenen Jahren fundamental verändert: Lange galten Aufsichtsratsmandate bei renommierten Unternehmen als krönender Abschluss einer erfolgreichen Managerkarriere. Heute ist schon „in guten Zeiten“ die Rolle des Aufsichtsrats deutlich näher an die umfassende operative Verantwortung des Vorstands gerückt. Wie einige prominente Fälle vorzeitig – und zum Teil im öffentlich sichtbaren Konflikt gerade mit den Eigentümern – beendeter Mandate wie etwa bei thyssenkrupp, Wirecard oder Bayer zeigen, gilt dies umso mehr in Krisensituationen: Stand bisher der für das operative Geschäft verantwortliche Vorstand im Fokus, so rückt nun auch die Rolle und Verantwortung des Aufsichtsgremiums bei Compliance-Verstößen, strategischen Fehlentscheidungen, erodierenden Margen oder der Schiefelage einzelner Geschäftsbereiche immer stärker in den kritischen Blick von Anteilseignern und Öffentlichkeit.

Die AlixPartners-Analysen der Presseberichterstattung über DAX- und MDAX-Unternehmen zeigen, dass diese bei Unternehmen in Krisensituationen die Rolle des Aufsichtsrats im Schnitt fast fünfmal so häufig thematisieren wie bei gesunden Unternehmen – und meist in zumindest kritischem Kontext. Hinter diesen Zahlen steht offensichtlich eine Diskrepanz zwischen der Erwartung der Öffentlichkeit an die Wirkungsmacht und Aufgabe des Aufsichtsrats und seiner eigentlich vorgesehenen Rolle mit im Wesentlichen indirekten oder informellen strategischen und operativen Handlungsoptionen.

Abb. 1:
Thematisierung der Rolle von Aufsichtsräten in Pressemeldungen



Diese Erwartung an Aufsichtsräte wird in den kommenden Monaten mit den weiteren Folgen der Covid-19-Pandemie vermutlich noch zunehmen: Denn massiver Nachfragerückgang oder reale Insolvenzgefahr – etwa bei Fluggesellschaften, Tourismus- oder Handelsunternehmen sowie Automobilzulieferern – fordern auch vom Aufsichtsrat entschlossenes, aber zugleich routiniertes, abgestimmtes sowie weitsichtiges Handeln.





„ Auf Krisen wie Covid-19, die die ganze Wertschöpfungskette treffen, sind deutsche Aufsichtsräte nicht vorbereitet.

Viele Unternehmen und ihre Aufsichtsräte sind nicht ausreichend auf Krisenzeiten vorbereitet

Risikomanagement in der einen oder anderen Form betreiben die meisten Unternehmen seit Jahren, um auf Ausfälle, Krisenszenarien und Disruptionen vorbereitet zu sein. Die Diversität der Aufsichtsräte ist mittlerweile deutlich größer und die richtigen Kompetenzen sind oftmals im Team vorhanden. Auch Methoden für schnelle Entscheidungsfindung und Abstimmung zwischen Aufsichtsrat und Management sind an sich etabliert und gut eingespielt.

Die Interviews und Untersuchungen zeigen aber auch: Viele Unternehmen und Aufsichtsräte haben zwar Methoden und Prozesse für Risiko- und Krisenmanagement getroffen. Aber wirklich effektive Transparenz über Risikofelder und Vulnerabilitäten, Notfallpläne, Redundanz- oder Pufferplanungen sowie vorbereitete Reaktionsprozesse sind noch keineswegs die Regel in der Unternehmenslandschaft. Tatsächlich erklären die wenigsten Aufsichtsräte, dass der Aufsichtsrat sich in den letzten rund zehn Jahren wirtschaftlich guter und stabiler Zeiten fundiert und

umfassend mit Frühwarnsystemen und vor allem Bewältigungsstrategien für mögliche Krisenszenarien befasst habe. Zwar wurden im Risikomanagement regelmäßig auch adverse Szenarien durchgespielt – in wenigen Fällen wurde aber die Frage gestellt und ernsthaft diskutiert, ob Vorstand und Aufsichtsrat für Krisen mit einem Ausmaß wie Covid-19 richtig aufgestellt seien und wie die Arbeit in den Gremien sowie mit den Stakeholdern dann angepasst werden müsse. Noch seltener seien aus solchen Diskussionen präventive Schritte abgeleitet und Pläne erstellt worden. Im Aufsichtsrat möglicherweise nicht vorhandene technische Krisen- und Restrukturierungskompetenz wolle man im Bedarfsfall zumindest teilweise durch Berater, Anwälte, oder externe Fortbildungen ausgleichen. Im Ergebnis agieren derzeit die meisten Aufsichtsräte im Ad-hoc-Modus. Eine detaillierte Betrachtung der einzelnen Dimensionen guter Vorbereitung für Aufsichtsratsarbeit im Krisenumfeld folgt in Kapitel III dieser Studie.

„ Wir sehen gerade eine starke Veränderung der Aufsichtsratsstätigkeit. Der Kontrolleur wird zum aktiven Treiber und begleitet den Vorstand sehr eng auch außerhalb der Gremiensitzungen. Dabei geht es um das eher informelle Einbringen eigener Erfahrungen, Beziehungen und Fähigkeiten der Aufsichtsratsmitglieder.

Neuland für viele Aufsichtsräte: Navigieren im Sturm

Die diesjährige Studie zeigt, dass sich die Anforderungen an Aufsichtsräte in einer Krisensituation deutlich verändern. Interviews und quantitative Untersuchungen des AlixPartners Aufsichtsrats-Radars 2020 belegen, dass diese Entwicklung vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie und der damit einhergehenden Wirtschaftskrise umso mehr gilt und sich in vielen Formen zeigt:

- Aufsichtsräte arbeiten enger und intensiver mit dem Vorstand zusammen, um ihre Erfahrung aus vergangenen schwierigen Phasen einzubringen. Sie unterstützen nicht nur bei strategischen, sondern auch bei akuten taktischen Fragestellungen des operativen Geschäfts, bspw. bei Anpassungen der Finanzierungsbeziehungen, Produktionsplanungen oder Lieferbeziehungen.
- Sie investieren deutlich mehr Zeit für außerordentliche Sitzungen und Sonderausschüsse, Offsite-Strategie-meetings, Sparring-Sessions mit externen Experten oder Hintergrundgespräche mit Investoren und sonstigen Stakeholdern, was in der ursprünglichen Rolle des Organs eigentlich nicht vorgesehen ist.
- Sie führen die Governance der Unternehmensentscheidungen deutlich enger bei gleichzeitig steigendem Aufwand für das Risikomanagement. Letzteres wandelt sich in der Krise hin zu aktivem Krisenmanagement: Realisieren sich wesentliche Risiken wie etwa der Ausfall kritischer Lieferketten oder von Finanzierungen, wird der Aufsichtsrat oft unmittelbar in die erforderlichen Reaktionen eingebunden.
- Und nicht zuletzt bringen Aufsichtsräte gerade in schwierigen bis existenzbedrohenden Phasen zusätzliche Krisen- und Restrukturierungskompetenz ein. Wobei nicht selten zu sehen ist, dass diese kurzfristig durch externes Know-how unterstützt wird, um den Blick auf akute und strukturelle Herausforderungen und Lösungsoptionen zu schärfen.

In Summe wächst die Rolle der Aufsichtsräte in Krisen über die Kontrolle und Überwachung hinaus. Als „sturmerprobter Navigator“ werden sie zum kritisch-konstruktiven Sparringspartner des Vorstands. Dabei gilt aber auch:

„ Nicht jeder ist krisenerprobt. Nicht nur im Hinblick auf Vorstände, sondern auch auf Aufsichtsratsmitglieder wird zunehmend die Frage gestellt ‚Ist er/sie dieser Aufgabe gewachsen?‘

Konsequenz: kritische Spannungsfelder in der dualistischen Governance

Die Interviews mit Aufsichtsräten verdeutlichen aber auch: Nehmen die Räte diese neue Rolle wahr, so begeben sie sich mit hoher Wahrscheinlichkeit in Spannungsfelder der Governance des Unternehmens und eigene Reputations- und Haftungsrisiken: Im Kern steht die kaum eindeutig beantwortbare Frage, wie weit sie sich bei Managementfragen involvieren können, sollen und dürfen, ohne die nötige Distanz für eine objektive Überwachung zu verlieren. Und wo ist in gemeinsamen Strategieworkshops und -Offsites die rote Linie zwischen konstruktivem Antreiber bzw. Sparringspartner und übergriffigem Mikromanager? Die traditionellen Governance-Strukturen und Rollenverständnisse beantworten diese Fragen nur ungenügend:

- Bemühen sich Aufseher in Krisensituationen, in enger Zusammenarbeit mit dem Vorstand Antworten auf die vielschichtigen und komplexen Herausforderungen in einer Krisen- bzw. Sondersituation zu finden, kommen tradiertes Eigenverständnis und aktuelle Governance-Strukturen häufig an ihre Grenzen: In den meisten großen deutschen und österreichischen Unternehmen bestimmt das dualistische System die Organisationsverfassung, d. h. zum einen sucht der Aufsichtsrat den Vorstand und seinen Vorsitzenden aus und zum anderen wacht er über dessen Strategie und Erfolg bzw. Misserfolg. Eine zu große Nähe zum Management birgt die Gefahr, dass vom Aktiengesetz geforderte Objektivität, Kontrolle und Überwachung dabei aus dem Blickfeld geraten. Und zugleich muss der Aufsichtsrat bei aller konstruktiven Zusammenarbeit mit dem Management stets die Frage im Hinterkopf behalten, ob das aktuelle Management Teil oder Lösung des Problems ist.
- Neben rein rechtlichen Fragestellungen und Herausforderungen bedeutet das aktive Einbringen in strategische und operative Themen auch eine erheblich steigende Risikoexposition. Zwar sind trotz strengem rechtlichen Rahmen die Fälle immer noch selten, in denen Aufsichtsräte tatsächlich für ungenügende Wahrnehmung ihrer Überwachungspflichten in die Haftung genommen werden. Schwer wiegt jedoch das sehr reale Risiko eines erheblichen Reputationsverlusts, wenn das kontrollierte Unternehmen öffentlichkeitswirksam in eine Abwärtsspirale gerät bzw. der Eindruck entsteht, der Aufsichtsrat sei untätig und lasse das Management gewähren.
- Ein weiteres Spannungsfeld: Krisen wie die Covid-19-Pandemie erfordern kurzfristig verfügbare Krisen- und Restrukturierungskompetenz im Vorstand und Aufsichtsrat. Dessen Vorsitzender muss die funktionale und inhaltliche Zusammensetzung „seines“ Gremiums aber langfristig planen und ausrichten. Bei Vertragslaufzeiten zwischen drei und fünf Jahren kann er kaum ad hoc nachbessern. Das heißt, eine vorausschauende Planung der Zusammensetzung sollte bereits in guten Zeiten gewährleisten, in angemessener Form Krisenkompetenz zu umfassen.

In Summe gerät der Aufsichtsrat in eine Zwickmühle aus öffentlicher Erwartung, rechtlichen Rahmenbedingungen und dem Eigeninteresse der Reputationswahrung. Stakeholder einschließlich der Shareholder und der Öffentlichkeit erwarten einen starken Aufsichtsrat, der eine effektive Ergänzung zum Management bildet und damit auch die operative und strategische Ausrichtung des Unternehmens unterstützt. Nur sieht die dualistische Governance genau dies nicht vor. Um in Krisenzeiten diesen Spagat zwischen Sparringspartner und Überwacher, zwischen Aktivität und Reaktivität und zwischen Risikobereitschaft und Rollen- und Reputationswahrung zu meistern, muss sich die Aufsichtsratsarbeit langfristig weiter professionalisieren, insbesondere in kleineren und mittelgroßen Unternehmen. Nicht zuletzt werden die aktuellen Herausforderungen im Umgang mit der Covid-19-Krise wegweisend sein für die künftige Organisation und Arbeit deutscher und österreichischer Aufsichtsgremien. Einen Ausblick geben im Folgenden die Erkenntnisse der diesjährigen Studie.



DIE KERNELEMENTE GUTER AUFSICHTS- RATSORGANISATION UND -ARBEIT VOR UND IN DER KRISE

„ Die Folgen der Covid-19-Pandemie sind wie ein Stresstest für die Volkswirtschaften. In der Krisenreaktion durch Vorstände und Aufsichtsräte stellen sie auf der Mikroebene die Governance von Unternehmen jeder Größe auf die Probe.

Das Aufsichtsrats-Radar 2020 untersucht Kernelemente guter Aufsichtsratsorganisation und -arbeit entlang zentraler Dimensionen, deren Bedeutung sich in den AlixPartners-Studien der letzten Jahre herauskristallisiert hat und die auch im Hinblick auf die besonderen Anforderungen in Krisenzeiten Bestand haben.

Zwar lassen sich die skizzierten strukturellen Spannungsfelder guter Aufsichtsratsarbeit nicht komplett auflösen, aber aus den Erkenntnissen der Studie können wichtige Handlungsnotwendigkeiten für Aufsichtsräte vor und in der Krise abgeleitet und im Folgenden dargestellt werden. In Exkursen wird zudem auf die

Rolle von Aufsichtsräten vor und in Insolvenzsituationen, spezifische Vor- und Nachteile des monistischen gegenüber dem dualistischen System in Krisensituationen sowie auf die aktuelle Überarbeitung des Deutschen Corporate Governance Kodex eingegangen.

Die fünf Dimensionen des AlixPartners Aufsichtsrats-Radars – auch in der Krise

Wie ein Aufsichtsrat seine Rolle konstruktiv zum nachhaltigen Vorteil des Unternehmens ausüben kann, ist unabhängig von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens sehr vielschichtig. AlixPartners hat in den Studien der letzten Jahre fünf zentrale erfolgsbestimmende Dimensionen herausgearbeitet, anhand derer sich der Reifegrad von Aufsichtsräten und ihrer Arbeit untersuchen lässt:

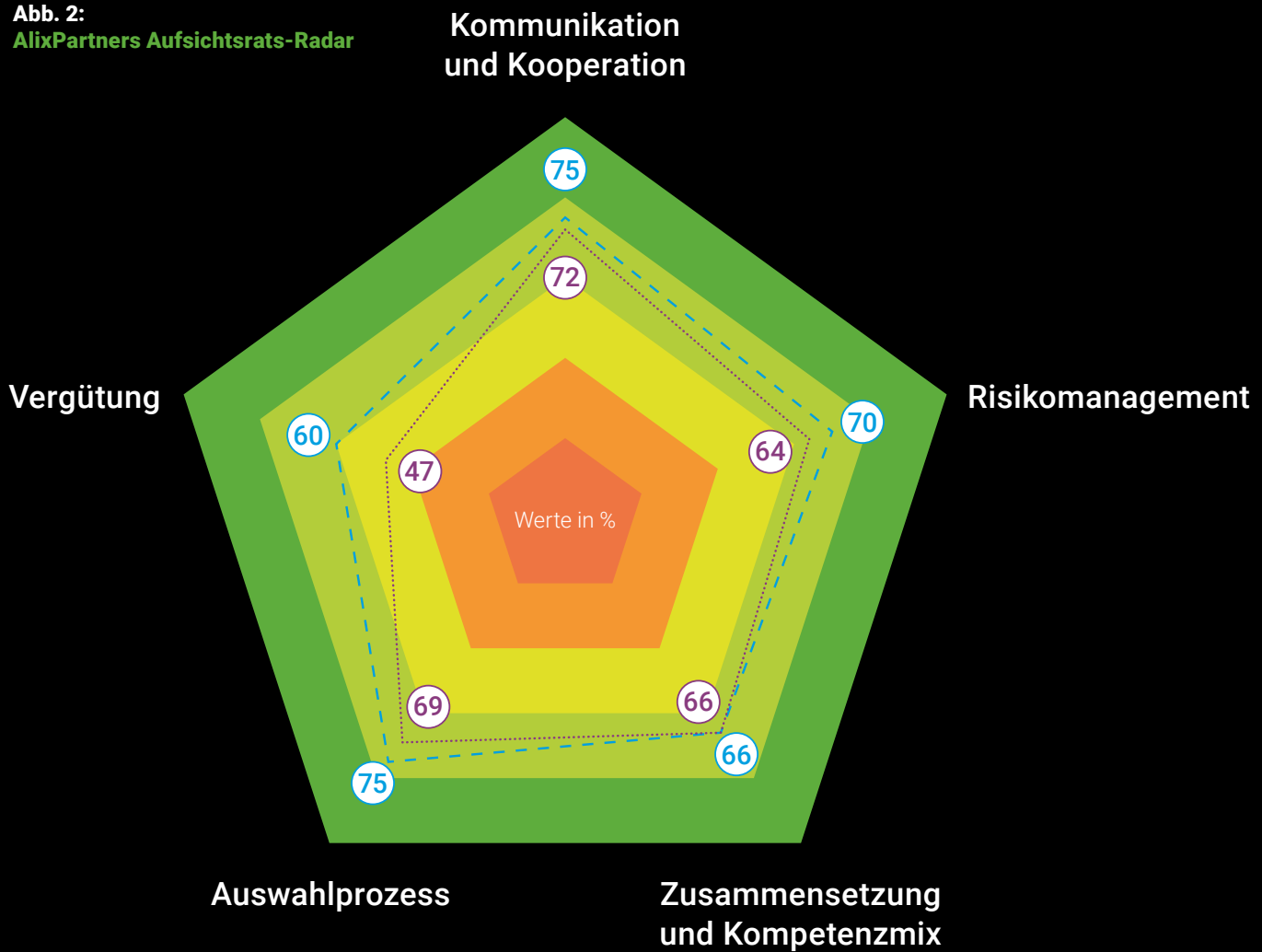
- Intensive **Kommunikation und Kooperation** innerhalb des Aufsichtsrats mit der Unternehmensführung
- Effektive **Risikomanagement-** und Governance-Prozesse
- Qualifizierte **Zusammensetzung und angemessener Kompetenzmix**
- Strukturierter **Auswahlprozess** für neue Mitglieder
- Angemessene **Vergütung**

Die Analysen und Interviews – dieses Jahr gerade im Hinblick auf die besonderen Herausforderungen von Krisensituationen – lassen einen „Reifegrad“ ableiten, inwieweit Aufsichtsräte für die Anforderungen im jeweiligen Themenfeld gerüstet und auf ein schwieriges konjunkturelles Umfeld vorbereitet sind. Insbesondere spiegeln sich aber auch die beschriebenen Spannungsverhältnisse in den Ergebnissen wider und zeigen einige Aspekte auf, in denen sich die

Aufsichtsräte in ihren Möglichkeiten durch die Besonderheiten des dualistischen Systems limitiert sehen. Auf dieser Basis werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, um bestmöglich auf die besonderen Herausforderungen reagieren zu können und die Professionalisierung der Aufsichtsräte weiter voranzutreiben.

Übergreifend zeigen die Analysen und Interviews dieses Jahr, dass sich Krisenzeiten sehr einschneidend auf die Anforderungen, die an die Arbeit des Aufsichtsrats gestellt werden, auswirken und deutliche Verschiebungen des Reifegrads bewirken – gerade wie er subjektiv in Interviews dargestellt wird.

Abb. 2:
AlixPartners Aufsichtsrats-Radar



AlixPartners Aufsichtsrats-Radar 2020

----- Allgemeiner Reifegrad (basierend auf Studie 2019)

..... Reifegrad in Krisensituation (basierend auf spezifischer Studie 2020)

Der Reifegrad beschreibt den wahrgenommenen Fortschritt bei der Professionalisierung der jeweiligen Dimension.

Während der allgemeine Reifegrad sich in den letzten Jahren in sämtlichen Dimensionen immer weiter verbessert hatte, zeigt sich in diesem Jahr bei der spezifischen Untersuchung im Hinblick auf Krisensituationen ein niedrigerer Wert in vier der fünf Dimensionen. Die Reifegrade gerade der in Krisenzeiten besonders relevanten Dimension „Risikomanagement“ und der Dimension „Vergütung“ liegen in der Betrachtung im Hinblick auf Krisensituationen mit 64% bzw. 47% deutlich niedriger als in der allgemeinen Betrachtung mit 70% bzw. 60%. Einzig das Ergebnis in der Dimension

„Zusammensetzung und Kompetenzmix“ bleibt unverändert. Die in Summe niedrigeren Reifegrade im Blick auf Krisensituationen erscheinen zunächst plausibel: Auch wenn sich ein Aufsichtsrat in den untersuchten Dimensionen für eine Phase des wirtschaftlichen Aufschwungs als gut bis sehr gut aufgestellt einschätzt, kann das im Hinblick auf die besonderen Herausforderungen einer Krisensituation anders, v. a. kritischer aussehen. Genauer erklärt sich dies im Folgenden in den einzelnen Dimensionen.



1. Kooperation und Kommunikation im Aufsichtsrat und mit dem Vorstand

Sowohl für die Arbeit im Aufsichtsrat als auch für dessen Zusammenarbeit mit dem Vorstand sieht die traditionelle Governance deutscher und österreichischer Aktiengesellschaften zunächst ein im Wesentlichen auf die Kontrollaufgabe des Aufsichtsrats ausgerichtetes recht formales Muster vor. Klar ist aber und das wurde auch in den Aufsichtsratsstudien von AlixPartners in den letzten Jahren deutlich, dass

Aufsichtsratsarbeit dann wirklich effektiv ist, wenn der Aufsichtsrat sich sehr intensiv inhaltlich mit den wesentlichen strategischen, aber zum Teil auch taktischen Fragen des Unternehmens auseinandersetzt. Das betrifft sowohl die Arbeit innerhalb des Aufsichtsrats und seiner Gremien als auch die intensive formelle wie informelle Zusammenarbeit mit dem Vorstand.

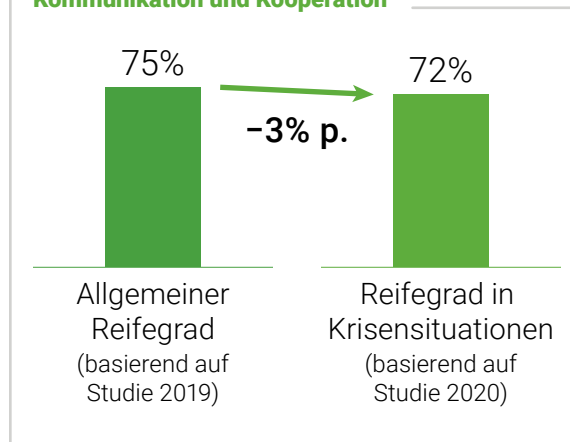
„ Der Aufsichtsrat kann in Krisensituationen nur handlungsfähig sein, wenn die Abstimmung innerhalb des Organs und die Zusammenarbeit mit dem Vorstand reibungslos funktionieren.

Zusammenarbeit mit dem Management

Deutlich zu erkennen ist, dass in den letzten Jahren – in einer gewissen Annäherung an monistische Strukturen – vor allem die Zusammenarbeit des Aufsichtsrats mit dem Vorstand deutlich enger geworden ist. Dies gilt auch und umso mehr in Krisensituationen, in denen es um zügiges und entschlossenes Handeln der Unternehmensführung geht: Eine vertrauensvolle und enge Kooperation zwischen Aufsichtsrat und Management wird von den durch AlixPartners befragten Aufsichtsräten als essenziell beschrieben und bildet die Basis für erfolgreiche Krisenprävention und, im Eintrittsfall, -bewältigung. So sehen sie im Hinblick auf die besonders intensiven Herausforderungen einer Krisensituation den Reifegrad für Kommunikation und Kooperation bei 72% und damit etwas niedriger als bei der Untersuchung des Vorjahres mit Blick auf wirtschaftlich stabile Umstände (75%). Offensichtlich bietet der aktuelle Organisationsgrad nicht immer die notwendige Flexibilität und Geschwindigkeit, um zeitgerecht auf eine Krise zu reagieren.

Abb. 3:

Reifegrad der Dimension Kommunikation und Kooperation



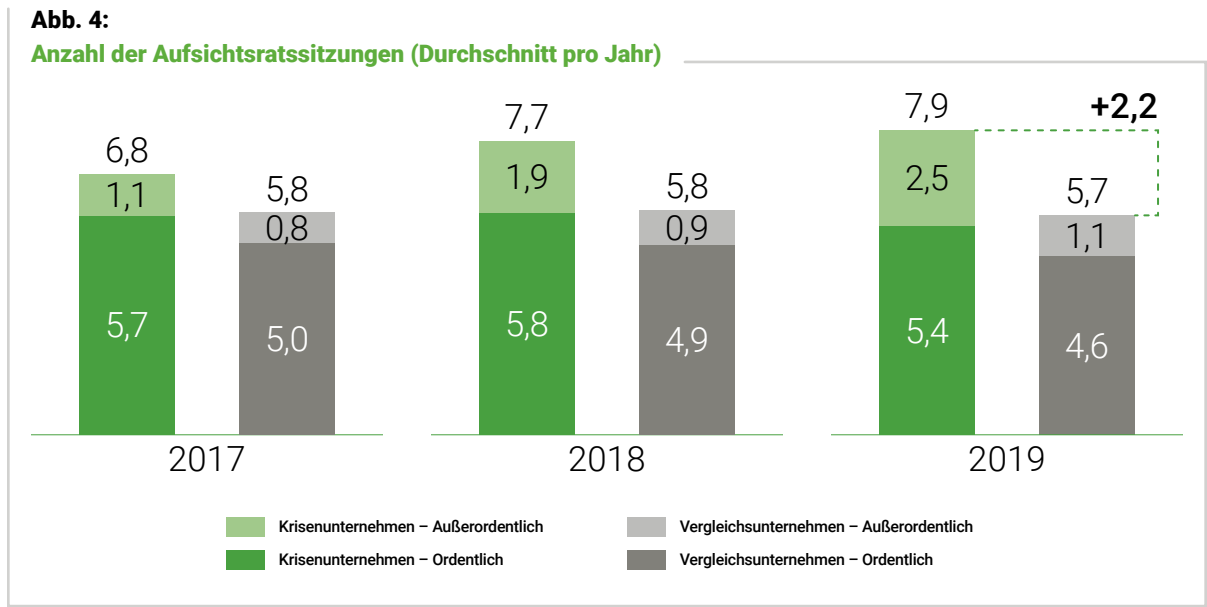
Allerdings sei in den vergangenen Jahren, so berichten viele Gesprächspartner, bereits eine Intensivierung sowie ein produktiver bzw. an den richtigen Stellen informeller Umgang zu bemerken gewesen. In Krisenzeiten kann dies eine wichtige Basis für die Handlungsfähigkeit beider Organe bilden: Der berühmte „kurze Draht“ in der Kommunikation hilft dabei,

Entscheidungen mit erhöhter Schnelligkeit und im Sinne beider Organe zu treffen. Vertrauensvolle gegenseitige Information und häufigere Abstimmungen fördern die für entschiedenes Handeln erforderliche Transparenz und Zusammenarbeit.

Zusammenarbeit im Aufsichtsrat

Auch was die Zusammenarbeit innerhalb des Aufsichtsrats angeht, wird in vielen Interviews eine deutliche Intensivierung in Krisenzeiten betont. Sehr plakativ zeigt eine Analyse der Anzahl der Aufsichtsratssitzungen, dass die Aufsichtsräte von Unternehmen in Krisenphasen tatsächlich deutlich aktiver agieren, um die beaufsichtigten Unternehmen durch Krisenzeiten zu lenken. So kamen die Aufseher in Krisenunternehmen 2019 mit rund acht Sitzungen im Schnitt auf über zwei Aufsichtsratssitzungen mehr als solche von

Vergleichsunternehmen in stabilen wirtschaftlichen Umständen. Dabei geht der Anstieg der Sitzungszahl wiederum primär auf außerordentliche Aufsichtsratssitzungen zurück. Es wird klar, dass Krisensituationen oft sehr dringendes Handeln sowie häufigere und oft außerordentliche Sitzungen erfordern. Diese ermöglichen dem Aufsichtsrat eine aktuelle und umfassende Erörterung der Situation und der Entscheidungen des Vorstands und fördern eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Vorstand.



„ Ideen entwickeln sich auch eher im vertrauensvollen Dialog zwischen Vorstand und Aufsichtsrat.

Eine Krise erfordert somit sowohl eine engere Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Management als auch eine höhere Interaktion innerhalb des Aufsichtsrats. Gerade dadurch entstehen jedoch die Herausforderungen für den Aufsichtsrat. Denn zum einen steht einer verstärkten Zusammenarbeit mit dem Vorstand das Risiko der fehlenden Distanz zur objektiven Kontrolle und Bewertung des Vorstands gegenüber, zum anderen sollte der Aufsichtsrat trotz seines gestiegenen kurzfristigen Agierens die strategische Weitsicht für das Unternehmen sicherstellen.

Handlungsempfehlungen zur Kommunikation und Kooperation vor und in der Krise

Die besonderen Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit in der Krise erfordern die Schaffung effizienterer und effektiverer Kommunikations- und Arbeitsstrukturen im Aufsichtsrat und zwischen Aufsichtsrat und Vorstand, die enger als die etablierten Governance-Formen sein müssen, aber gleichzeitig Abstand zur Objektivität ermöglichen:

- Enger, regelmäßiger Austausch und Sparring mit dem Vorstand, formell wie informell. Der Aufsichtsrat muss als Team agieren, Aufgaben aufteilen und sich regelmäßig abstimmen. Gleichzeitig muss er „hands-on“ agieren, um sich schnell zu informieren und handeln zu können. Dies kann auch – in Abstimmung mit dem Vorstand – durch direkten Austausch mit Mitarbeitern des Unternehmens wie etwa dem Head of Risk Management oder externen funktionalen Experten geschehen.
- Wahrung der kritischen Distanz zum Vorstand, um diesen auch professionell beurteilen zu können. Dies kann mithilfe einer Bewertung der Vorstandsarbeit durch professionelles und standardisiertes Assessment-Verfahren geleistet werden wie es in internationalen Boards bereits Standard ist.
- Konsequentes Einfordern von akutem Krisenmanagement (u. a. Liquiditäts-, Finanzierungs- und operatives Management) – aber zugleich Blick über die Krise hinaus behalten.
- Priorisierung der relevanten Krisenthemen, Erhöhung der Abstimmungsfrequenz im Aufsichtsrat und mit dem Vorstand – formell wie informell. Bildung von notwendigen Sonderausschüssen, ggf. auch unter Hinzuziehung externer Berater.
- Antreiben von Sondermaßnahmen, etwa der Etablierung einer speziellen Arbeitsgruppe mit Fokus auf die langfristigen strategischen Auswirkungen der Krise auf das Unternehmen.
- In Abstimmung mit dem Vorstand bei Bedarf direkter Austausch mit zentralen Stakeholdern wie Banken, wichtigen Kunden oder Stimmrechtsberatern.



Exkurs: Monistische Unternehmensführung als Vorteil in der Krise?

Dass die dualistische Governance deutscher und österreichischer Unternehmen durch den operativen Vorstand einerseits und den überwachenden Aufsichtsrat andererseits im internationalen Vergleich eher ungewöhnlich ist, ist bekannt. Ob sie durch eine monistische Führung eines einheitlichen Organs (Board of Directors, Verwaltungsrat) abgelöst werden sollte, wird nicht erst seit der Schaffung genau dieser Option für die „Europäische Aktiengesellschaft“ (Societas Europaea – SE) im Jahr 2004 kontrovers diskutiert.

Schon im ersten Aufsichtsrats-Radar hatte AlixPartners mit Kontrolleuren auch diese Frage diskutiert. Dabei ließ sich kein einheitliches Bild erkennen, vielmehr wurden in unterschiedlichen Gewichtungen sowohl Vor- als auch Nachteile der dualistischen Führung genannt. Natürlich sorgt eine Zweiteilung vor allem für höhere Stabilität und Transparenz im Sinne von Checks-and-Balances und macht es einfacher, bei „überschaubarem“ Aufwand diverse Expertise und Interessen in den Aufsichtsrat zu holen. Andererseits stellt ein Unternehmensorgan, in dem die Geschäftsleitung nicht institutionell von der Überwachung getrennt ist, per se eine schlankere Struktur dar, gewährt mit geschäftsführenden und nicht geschäftsführenden Mitgliedern erheblich mehr Flexibilität und kann, auch angesichts der deutlich engeren Einbindung der nicht geschäftsführenden Mitglieder, oft zügiger und entschlossener agieren.

Die auf die Krisensituation fokussierten Interviews dieses Jahr zeigen, dass die momentane Situation das ausgewogene Bild verschieben könnte, da bestimmte Aspekte des monistischen Modells nun besonders relevant werden können.

„ Gerade in schwierigen Phasen halte ich die enger zusammengeführte Verwaltungsratsfunktion nach Schweizer und UK-Modell eher für zukunftsfähig, als wenn sich der Aufsichtsrat wie in Deutschland üblich verbreitet auf seine Kontrollfunktion zurückzieht.

„ Der Aufsichtsrat muss seine Erfahrung insbesondere bei Strategiethemen aktiv einbringen. Dieses echte Involvement funktioniert in einem monistischen Board deutlich besser.

Vorteile des monistischen Boards gegenüber dem in Deutschland vorherrschenden dualistischen System

- Kompetenz: Die unmittelbare Nähe auch der nicht geschäftsführenden Mitglieder zum operativen Geschäft ermöglicht es, die Expertise sämtlicher Mitglieder direkt und zügig operativ einzubringen.
- Schnelligkeit und Verfügbarkeit: Auch nicht geschäftsführende Verwaltungsratsmitglieder sind deutlich intensiver eingebunden – damit sind sie natürlich auch in Krisensituationen besser verfügbar und können sich schneller in wesentliche operative Fragen einbringen.
- Flexiblere Handlungsoptionen: Anders als in einem Aufsichtsrat können sämtliche Mitglieder eines einheitlichen Verwaltungsrats operativ in die Krisenbewältigung einbezogen werden.
- Weisungsgebundenheit: Differenzen zwischen geschäftsführenden Aufsichtsräten und den Gremien können durch Weisung aufgelöst werden. Dies erspart – im Extremfall – ein Auswechseln der operativen Führung wie im dualistischen System und ermöglicht damit schnellere Kurskorrekturen.
- Vergütung: Die einheitliche Struktur schafft mehr Flexibilität bei der Vergütung nicht geschäftsführender Mitglieder.

Allerdings geben die befragten Aufsichtsräte auch zu bedenken: Ein gut funktionierender, kritisch begleitender Aufsichtsrat kann vielleicht schon den Weg in eine Krise vermeiden. Denn die Unabhängigkeit der Kontrolle, die ein separates Aufsichtsgremium ermöglicht, kann vermeiden, dass die gesamte Führung ungenügend reflektiert zu große Risiken eingeht oder zu fokussiert eine bestimmte strategische Richtung verfolgt, die ohne *Checks-and-Balances* scheitern kann.

Eindeutig beantworten lässt sich die Frage, ob monistische Strukturen in Krisen einen Vorteil darstellen, damit sicher nicht. Die beschriebenen Vorteile der jeweiligen Modelle geben jedoch Hinweise, an welchen Stellschrauben gearbeitet werden muss, um – unabhängig vom Modell – eine effektive Zusammenarbeit gerade auch in Krisenzeiten zu erreichen: Kompetenz und Nähe zum Unternehmen, Verfügbarkeit, Flexibilität, aber auch konstruktive Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung.



2. Besser VOR als erst IN der Krise: Risiko- und Krisenmanagement

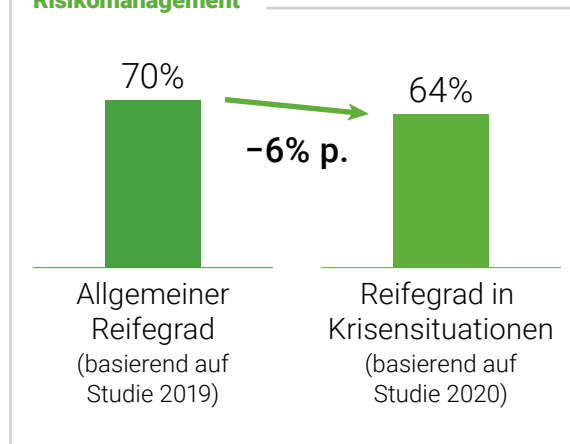
Gerade im Bereich von Risikomanagement und Governance sind die Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit in den letzten Jahren erheblich gestiegen, spätestens seit der Finanzkrise 2008/2009. Umfangreiche quantitative und qualitative Risikoberichte, regelmäßige Revisionsprüfungen oder Diskussionen von Compliance-Systemen haben die Aufmerksamkeit von Aufsichtsräten gebunden – oft zu einem Grad, den manche als überzogen, formalistisch oder von den materiellen Aufgaben des Aufsichtsrats ablenkend empfunden haben.

„ Teilweise erhalten wir 1.000 Seiten Dokumentation zur Vorbereitung auf Sitzungen, das ist so nebenbei nicht seriös zu handhaben.

Vor oder gerade in einer Krisensituation ändert sich die Wahrnehmung dieser Aufgaben, aber auch die Sicherheit, hier alles gut im Griff zu haben. So bewerten die befragten Aufsichtsräte den Reifegrad des Risikomanagements in Zeiten sich abzeichnender Krisen um sechs Prozentpunkte niedriger als bei der letztjährigen Untersuchung in einem wirtschaftlich stabilen Umfeld (64% vs. 70%). Ein möglicher Grund für diesen Rückgang: Der zunehmende Komplexitätsgrad und die Intensität sowie die erhöhten Anforderungen vor und in der Krise lassen die Aufsichtsräte den gefühlten Reifegrad deutlich schlechter wahrnehmen. Fühlten sich die Befragten in wirtschaftlich stabilen Zeiten strukturell passabel aufgestellt, erfordern außergewöhnliche Zeiten besondere Anstrengungen und Kompetenzen im Bereich der Risiko-Governance. Es ist davon auszugehen, dass eine neue Befragung jetzt, nachdem sich die Überforderung vieler Unternehmen durch die Auswirkungen der Covid-19-Krise zunehmend manifestiert, eine noch einmal niedrigere Einschätzung des Reifegrads des Risikomanagements des Aufsichtsrats zeigen würde.

Abb. 5:

Reifegrad der Dimension Risikomanagement



Selbst unabhängig von den besonderen Anforderungen in Krisenzeiten bestätigen die Gespräche im Rahmen des Aufsichtsrats-Radars 2020 im Übrigen, dass auch allgemein die Anforderungen an das Risikomanagement in den vergangenen Jahren noch einmal deutlich gestiegen sind. Gemessen an der Zeit, die ein Mitglied für sein Mandat verwendet, nimmt der Anteil der Compliance-Fragen und Risikominderung am stärksten zu. Einige der von AlixPartners befragten Aufsichtsräte warnen vor einem „Übersteuern“ durch hoch formale, umfangreiche Berichte und Dokumentationen, die in der Sorge entstehen, nicht sämtliche Risiken bedacht zu haben. Ein weiteres Spannungsfeld: Einige Aufsichtsräte fühlen sich angesichts immer deutlicher drohender Haftung bei Versäumnissen dazu gedrängt, formale Risikomanagementmechanismen und ihre Dokumentation noch stärker in den Vordergrund zu stellen – häufig sogar stärker, als sie es für angemessen und zielführend im Sinne der

Unternehmensentwicklung betrachten. Dabei sollte insbesondere in Phasen hoher Unsicherheit durch vertrauensvolle Zusammenarbeit der Reflex vermieden werden, dass aus Sorge um das eigene Haftungs- oder Reputationsrisiko Entscheidungen nur noch nach ausführlicher anwaltlicher Prüfung getroffen werden.

Zudem stehen Aufsichtsräte in Krisensituationen vermehrt in der Öffentlichkeit, was ein Reputationsrisiko mit sich bringt. Inzwischen gibt es einige auch in der Presse ausführlich diskutierte Fälle, in denen dem Aufsichtsrat zumindest eine Teilschuld an der Schiefelage des Unternehmens angelastet wird. Diese Risiken bringen die Balance aus assoziiertem Renommee, Vergütung und der Erfüllung, gebraucht zu werden, potentiell in ein Ungleichgewicht. Die Frage, wie attraktiv Aufsichtsratspositionen in solchen Situationen sind, wird in Abschnitt 5 (Vergütung) im Kapitel III diskutiert.

„ In wirtschaftlich schwierigen Zeiten herrscht eine geringere Fehlertoleranz für die Aufsichtsratsarbeit. Bei gleichzeitig steigender Haftung nehmen Risikomanagement und die eigene Absicherung einen Großteil der Zeit in Anspruch, was in unsicheren Krisenzeiten, in denen es um schnelle, durchdachte Reaktionen geht, zu Blockaden führen kann.

Handlungsempfehlungen zu Risikomanagement vor und in der Krise

- Solide Basis: proaktives Einfordern der notwendigen Risikowarnsysteme durch den Aufsichtsrat. Enge Kooperation von Prüfungsausschuss, interner Revision und externem Abschlussprüfer.
- Rechtzeitig persönlich informieren: fundierte Vorbereitung durch
 - a) Einforderung entsprechender Dokumente, Analysen vom Vorstand,
 - b) ggfs. persönliche Gespräche mit Entscheidern und Experten unterhalb des Vorstands,
 - c) physische Anwesenheit im Unternehmen,
 - d) klare Struktur und Fokus der Informationsquellen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand.
- Blickwinkel ändern und Szenariobetrachtungen intensivieren: kein blindes Vertrauen auf die eingerichteten Risikoprozesse. Denken in alternativen Szenarien und Perspektiven notwendig.
- Externe „Challenger“: Anwälte, Unternehmensberater oder unabhängige Branchenexperten helfen, „Blind Spots“ und kritische Handlungsfelder zu identifizieren.



Exkurs: Kritische Fragen zur Rolle von Aufsichtsräten vor und in Insolvenzfällen

Geraten Unternehmen in die Insolvenz oder Insolvenznähe, werden auch Fragen zur Rolle und Verantwortung des Aufsichtsrats an der Schieflage gestellt. Meist geht es vor allem um die Fragen, inwieweit der Aufsichtsrat unabhängig, kompetent und frei von Interessenskollisionen zusammengesetzt war, ob und wie er die wesentlichen strategischen Richtungsentscheidungen des Managements kritisch begleitet und hinterfragt hat und welchen Anteil mögliche strukturelle Schwächen am Scheitern der Unternehmen gehabt haben könnten. Diese Muster zeigen sich aber nicht nur bei Unternehmen in der Krise, sondern auch bei eigentlich gesunden Unternehmen, sodass sich daraus Empfehlungen für eine bessere Krisenvorbereitung ableiten lassen:

- **Wechsel aus dem Vorstand in den Aufsichtsrat („Cooling-off“):** Heute ist es die Ausnahme, dass

Vorstände nach ihrer Managementkarriere direkt im Anschluss in den Aufsichtsrat wechseln. Gesetz und Kodex fordern vor einem solchen Wechsel zumindest eine Cooling-off-Phase von zwei Jahren. Allerdings kann die Hauptversammlung explizit auf diese verzichten. Tatsächlich erfolgten genau solche Wechsel vor einigen Insolvenzen der letzten Jahre. Sicher sind sie nicht der allein ausschlaggebende Grund für die Schieflagen gewesen, aber sie können eine wirkungsvolle Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Vorstand doch erheblich erschweren:

- Ein Vorstand, der ohne Cooling-off direkt in den Aufsichtsrat berufen wird, hat in den meisten Fällen eine sehr prägende Rolle für das Unternehmen gespielt. Sein Wechsel in den Aufsichtsrat ermöglicht es, dass er diese fortführt. Jedem Vorstand „unter ihm“ wird es potentiell schwerfallen, eine eigene starke Führungsposition aufzubauen und eigenständig sowie mit der in Krisen erforderlichen Härte gegen bestehende Strukturen vorzugehen.
- Ebenso ist der direkt in den Aufsichtsrat wechselnde Vorstand in der Regel mit einer bestimmten Strategie verbunden und er wird seinen Einfluss nutzen, um deren Fortführung zu betreiben – auch um seine Arbeit im Nachhinein zu schützen. Ob er zu einem rigorosen Umsteuern in einer Krise bereit sein wird, dürfte fraglich sein.

– Nicht zuletzt besteht das Risiko, dass in einer solchen Konstellation auch der Informationsfluss zwischen Vorstand und Aufsichtsrat wenig transparent und effektiv stattfindet. Der alte Vorstand kann sein bestehendes Netzwerk im Unternehmen auch weiterhin informell nutzen und damit eine ungute Informationsasymmetrie erzeugen. Vorstand und Aufsichtsrat begegnen sich unter diesen Voraussetzungen kaum auf Augenhöhe.

- **Interessenkonflikte von Aufsichtsratsmitgliedern, die zugleich in Eigentümerposition sind:** Sicher können Eigentümer in manchen schwierigen Situationen konstruktiv informell mitwirken und Stabilität bieten – dies hatte ja auch das Aufsichtsrats-Radar 2019 im Hinblick auf aktivistische Investoren erörtert. Aber wenn Eigentümer ihre Interessen als Mitglieder des Aufsichtsrats einbringen, kann dies die wirksame Aufsichtsratsarbeit gefährden: Einerseits kann eine Besetzung des Aufsichtsrats, die stark durch die Interessen eines Eigentümers getrieben ist, dem Ziel entgegenlaufen, einen sinnvollen Kompetenz- und Erfahrungsmix in der Zusammensetzung zu erreichen. Andererseits kann es insbesondere in Insolvenznähe durchaus sein, dass das Aufsichtsratsmitglied aus dem Eigentümerkreis oder dessen Umfeld signifikante Interessenskonflikte zwischen seinen Rollen hat – besonders evident etwa bei Fragen von Veräußerungen von Unternehmensteilen oder der Dividendenpolitik.

Den meisten der Insolvenzfälle der letzten Jahre ist bei genauerer Betrachtung gemein, dass die jeweiligen Aufsichtsräte entweder nicht gerade durch konstruktives, aktives Einmischen aufgefallen waren – oder umgekehrt gerade durch zu starke Involvierung. Gute Aufsichtsratsarbeit ist kein Garant für die Vermeidung von Insolvenzen, kann aber fraglos eine entscheidende Rolle dabei spielen, ein Unternehmen vor wesentlichen Fehlentscheidungen zu schützen, in kritischen Zeiten zu stabilisieren und den Weg in eine wirtschaftlich erfolgreichere Zukunft zu begleiten.



3. Diversität und Sanierungsexpertise als Schlüsselfaktoren für Zusammensetzung und Kompetenzmix in Krisenzeiten

In guten wie in wirtschaftlich angespannten Zeiten ist klar, dass ein Aufsichtsrat nur dann wirklich effektiv und konstruktiv zum Unternehmenserfolg beitragen kann, wenn er gleichzeitig spitz und divers zusammengesetzt ist – in Hinblick auf Internationalität, Funktion, Geschlecht, Branchen- und Industrieerfahrung, Digital-Know-how und nicht zuletzt Krisenerfahrung. Das im Aufsichtsrat vorhandene Kompetenzprofil sollte die Geschäftsaktivitäten und die geografische bzw. internationale Ausrichtung des Unternehmens angemessen widerspiegeln.

Der Reifegrad für die Dimension „Zusammensetzung und Kompetenzmix“ in Krisensituationen unterscheidet sich nicht von der Betrachtung des Vorjahres in einem wirtschaftlich stabilen Umfeld. Damit verdeutlicht er das Spannungsfeld, dass zwar in wirtschaftlichen Abschwungphasen Krisen- und Restrukturierungsexpertise im Aufsichtsrat erforderlich sind, an der Zusammensetzung des Organs so kurzfristig mit gängigen Vertragslaufzeiten von drei bis fünf Jahren aber kaum etwas geändert werden kann. Die Zusammensetzung sollte vielmehr mittel- bis langfristig ausgelegt sein. Das heißt aber insbesondere auch, dass bereits in wirtschaftlich guten Zeiten mitgedacht werden sollte, wie gut ein Aufsichtsrat auf krisenhafte Phasen vorbereitet ist.

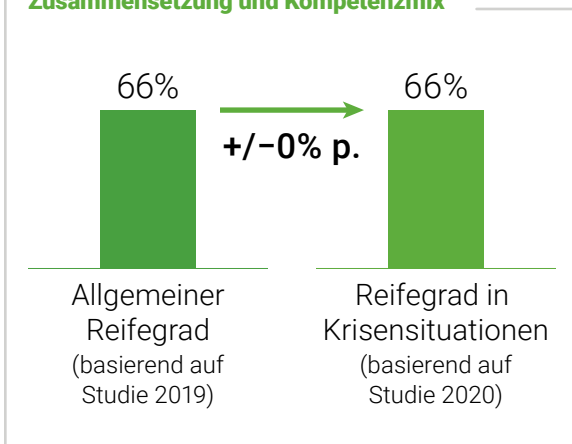
Primärer Gestalter für die Zusammensetzung ist in der Regel der Aufsichtsratsvorsitzende im Zusammenspiel mit den Eigentümern, wobei natürlich eine konzentrierte Eigentümerschaft wie in Familienunternehmen oder bei von Private Equity gehaltenen



Ein Aufsichtsrat sollte ohnehin so divers zusammengesetzt sein, dass sturmerprobte Mitglieder mit Krisen- und Sanierungserfahrung an Bord sind, die auch große Unternehmen geführt haben.

Unternehmen starken Einfluss nimmt. Erforderlich ist ein strukturiertes Zielbild, welche Kompetenzen, Erfahrungshintergründe und Schwerpunkte durch die einzelnen Aufseher abgedeckt sein sollen. Aktuell zeigt sich, wie wichtig es ist, auch in guten Zeiten an den notwendigen Faktor Krisenkompetenz und auch die entsprechenden persönlichen Charaktereigenschaften – pragmatische Hands-on-Mentalität, aber auch Gelassenheit – der Aufseher zu denken.

Abb. 6:
Reifegrad der Dimension
Zusammensetzung und Kompetenzmix



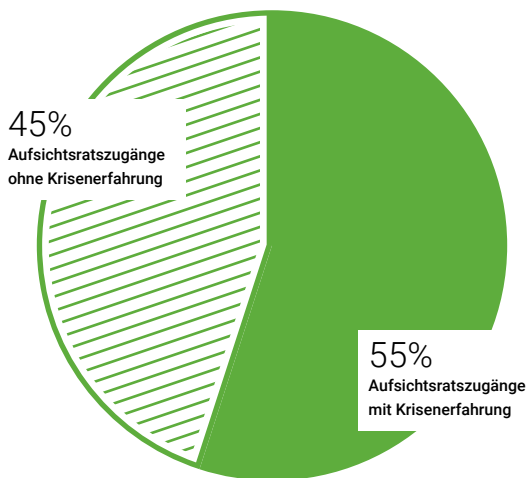
„ Anforderungen sind fachliche Kompetenz, insbesondere komplementär zu anderen Räten, aber parallel eben ganz wichtig die Persönlichkeit. Jetzt sind krisenerprobte Challenger gefragt.

Die AlixPartners-Analyse der Lebensläufe der 2019 neu bestellten Aufsichtsratsmitglieder auf spezifische Erfahrungen mit Krisen und Restrukturierungssituationen zeigt, dass bei der Zusammensetzung und dem Kompetenzmix jetzt auf Krisenmodus umgeschaltet wird: Mit durchschnittlich 55% (DAX: 47%; MDAX: 50%; ATX: 83%) wurden 2019 für mehr als die Hälfte aller neu berufenen Aufsichtsräte in mit Krisen

konfrontierten Unternehmen neue Mitglieder mit signifikanter Krisen- und Restrukturierungserfahrung ausgewählt. Die befragten Aufsichtsräte weisen zudem auch auf die Relevanz von Fort- und Weiterbildung hin: Man könne nicht erwarten, dass Aufsichtsräte sämtliche benötigten Kompetenzen in jeder Situation und wirtschaftlichen Lage ideal abbilden könnten. Daher benötigen sie kontinuierliche externe Impulse.

Abb. 7:
Zugänge bei Aufsichtsräten von
Krisenunternehmen 2019

Verhältnis der Aufsichtsratszugänge mit/ohne Krisenerfahrung bei Krisenunternehmen (2019)*



* Betrachtet wurden Unternehmen der Indizes DAX, MDAX, ATX

Handlungsempfehlungen zu Zusammensetzung und Kompetenzmix vor und in der Krise

- **Kurzfristig:** Krisenkompetenz durch externes Know-how über Restrukturierungsexperten und Anwälte dazu holen – falls im Gremium (noch) nicht vorhanden.
- **Mittelfristig:** Interne Weiterbildung dazu nutzen, um auch personell und strukturell auf Krisen eingestellt zu sein.
- **Langfristig:** Bei Zusammenstellung des Aufsichtsrats darauf achten, dass Restrukturierungserfahrung durch „sturmerprobte Manager/Navigatoren“ im Gremium vertreten ist.

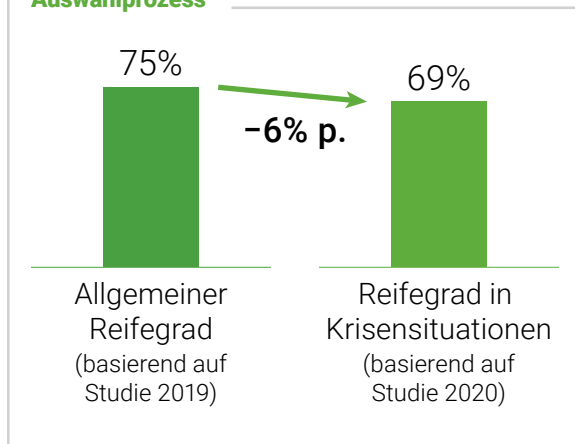
4. Professioneller Auswahlprozess statt persönliches Netzwerk

Ebenso wichtig für eine gute Aufsichtsratszusammensetzung sind die Prozesse, wie dieser strategisch geplant und praktisch besetzt wird. Die Untersuchungen des Aufsichtsrats-Radars 2020 zeigen, dass sich der Auswahlprozess in den vergangenen Jahren erheblich und kontinuierlich professionalisiert hat, um ein gut funktionierendes Aufsichtsorgan mit sich ergänzenden Kompetenzen sicherzustellen. Es wurden klare Prozesse und strategisch ausgerichtete Kompetenzprofile implementiert und im Falle einer Nachbesetzung mit oder ohne Personalberater umgesetzt.

Allerdings wird der Reifegrad der Dimension „Auswahlprozess“ im Krisenumfeld mit 69% niedriger bewertet als in der letztjährigen Untersuchung im Rahmen wirtschaftlich stabiler Zeiten (75%). Dabei beschreibt der Reifegrad die Professionalisierung der Dimension, welche sich durch einen strukturierten, professionellen Prozess gegenüber der Rekrutierung aus dem eigenen Netzwerk auszeichnet. Der niedrigere Wert im Krisenumfeld erscheint plausibel: In der konkreten Krisensituation muss schnell und pragmatisch gehandelt werden. Deshalb wird in manchen Fällen eher auf das persönliche Netzwerk gesetzt, um kurzfristig die entsprechende Kompetenz zu finden.

Abb. 8:

Reifegrad der Dimension Auswahlprozess



„Detaillierte Zielprofile sind essenziell, um Positionen im Aufsichtsrat strategisch klug besetzen zu können – die Auswahl nach ‚Family & Friends‘-Prinzip muss Vergangenheit sein.“

Handlungsempfehlungen zur Auflösung krisenbedingter Spannungsverhältnisse im Auswahlprozess

- Ein langfristig strukturierter, objektiver Prozess mit einem klar definierten Kompetenzprofil sollte das Handeln bei der Auswahl der Aufsichtsräte vorgeben.
- In Einzelfällen kann auf das persönliche Netzwerk zurückgegriffen werden, allerdings nur mit der Anforderung, dass der Kandidat dem Kompetenzprofil standhält, definierte Prozesse eingehalten werden und der Kandidat die Akzeptanz des gesamten Aufsichtsrats erhält.
- Der Weg über Personalberater ist nicht zwingend, aber effektiv, gerade um die Professionalität und Objektivität zu unterstützen.
- In angelsächsischen Boards ist das Vorgehen mit Profil-Definition, Identifikation und Ansprache über Personalberater und gezieltem Auswahlprozess formalistischer.

” Die meisten Unternehmen haben Probleme mit der Besetzung von Aufsichtsratsposten. Die Kandidaten, die noch im Arbeitsleben stehen, haben oft Interessenkonflikte, können keine weiteren Mandate mehr annehmen oder haben schlicht keine Kapazität. Die, die nicht mehr im Arbeitsleben stehen, werden immer weniger gesucht.





NEUFASSUNG DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Am 16. Dezember 2019 hat die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex eine Neufassung ihres Kodex beschlossen, die am 20. März 2020 nach Veröffentlichung durch das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz in Kraft trat.

Da dem Kodex vor allem bei Themen, die die Zusammensetzung und Arbeit des Aufsichtsrats betreffen, eine wichtige Ergänzungs- und Empfehlungsfunktion zum Aktiengesetz zukommt, wurde die Überarbeitung des Kodex in den vergangenen Monaten intensiv öffentlich diskutiert. Es bleibt bei der Logik des „Comply or Explain“, d. h. der Pflicht, die einzelnen

Regelungen des Kodex entweder zu befolgen oder eine Abweichung offenzulegen und zu erläutern. Anders als in früheren Neufassungsentwürfen vorgesehen, wird nicht auf ein „Comply and Explain“ umgestellt, nach dem die Unternehmen ausführlich darzulegen hätten, wie sie die einzelnen Regelungen umsetzen. Wesentliche Neuerungen sind aber:

Neue Fassung, neue Struktur

Zentrales Ziel der Regierungskommission bei der Überarbeitung des Kodex waren Vereinfachung, Verschlankeung und Modernisierung. Auch Aufbau und Struktur des Kodex sind weitgehend neu – nicht mehr wie im Aktiengesetz entlang der einzelnen Organe der Unternehmensgovernance gegliedert, sondern nach inhaltlichen gemeinsamen Dimensionen der Organisation und Zusammenarbeit, ähnlich den Dimensionen des AlixPartners Aufsichtsrats-Radars.

Anforderung an die Unabhängigkeit von Vertretern der Anteilseigner

Wesentlich und viel diskutiert wurden auch die erstmals eingeführten Vorgaben der Neufassung des Kodex hinsichtlich der Einschätzung der erforderlichen Unabhängigkeit von Vertretern der Anteilseigner im Aufsichtsrat. Weiterhin entscheidet zwar der Aufsichtsrat selbst, wie hoch die Anzahl der unabhängigen Anteilseignervertreter sein soll und unter welchen Bedingungen ein Mitglied als unabhängig gelten soll. Der Kodex gibt jedoch recht detaillierte Empfehlungen, wer „angemessenerweise“ und „generell“ als nicht unabhängig angesehen werden soll, nämlich wer:

- selbst in den zwei Jahren vor der Ernennung Mitglied des Vorstands der Gesellschaft war,
- aktuell oder in dem Jahr bis zu seiner Ernennung direkt oder als Gesellschafter oder in verantwortlicher Funktion eines konzernfremden Unternehmens eine wesentliche geschäftliche Beziehung mit der Gesellschaft oder einem von dieser abhängigen Unternehmen unterhält oder unterhalten hat (z. B. als Kunde, Lieferant, Kreditgeber oder Berater),
- ein naher Familienangehöriger eines Vorstandsmitglieds ist oder
- dem Aufsichtsrat seit mehr als zwölf Jahren angehört.

Orientierung durch Selbstevaluation

Ebenfalls neu aufgenommen wurde die Aufforderung zur Selbstevaluation: Der Aufsichtsrat soll künftig regelmäßig beurteilen, wie wirksam er insgesamt und in Ausschüssen seine Aufgaben erfüllt. In der Erklärung zur Unternehmensführung soll dabei berichtet werden, ob und wie eine Selbstbeurteilung durchgeführt wurde. Damit zieht der Kodex nach, was – wie die Gespräche mit Aufsichtsräten im Rahmen der AlixPartners-Studie zeigen – in der Praxis bereits häufig erfolgreich praktiziert wird. Und in wirtschaftlich angespannten Zeiten kann eine Evaluation besonders hilfreich sein, um bestehende und möglicherweise festgefahrene Prozesse, Arbeitsweisen und Kommunikationsstrukturen sowie die Zusammensetzung kritisch zu hinterfragen.



So kann die Selbstevaluation erfolgreich gelingen

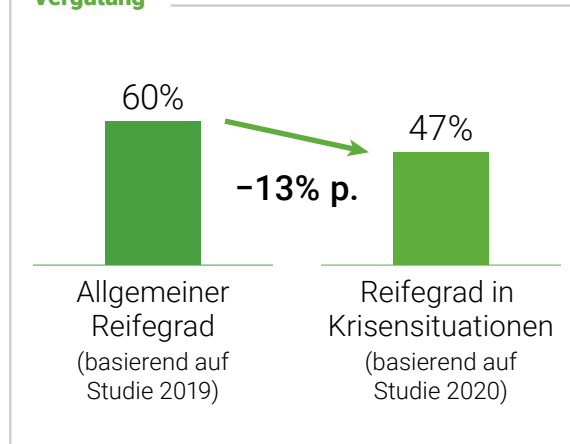
- **Evaluationsziele definieren:** Welche schon bekannten Probleme und Herausforderungen sollen mit der Evaluation angegangen werden – oder geht es darum, mögliche Betriebsblindheiten aufzudecken? Je nach Ziel kann es sinnvoll sein, interne wie externe Experten mit der Prüfung zu beauftragen, z. B. die Rechtsabteilung des Unternehmens oder fachliche Experten für kritische Themenbereiche.
- **Fokus der Evaluation priorisieren:** Je nach Ziel der Evaluation sollten unterschiedliche Dimensionen priorisiert werden. Einen Anhaltspunkt dafür können die fünf Dimensionen des AlixPartners Aufsichtsrats-Radar bieten.
- **Systematik festlegen:** Wer koordiniert die Evaluation, welcher zeitliche Ablauf ist vorgesehen, welche Kriterien gelten bei der Beurteilung?
- **Anonymität fördert Ehrlichkeit:** Anonymität kann die Aussagekraft der Ergebnisse deutlich fördern. Nach der Auswertung können die Ergebnisse im Plenum diskutiert und individuelle Lösungen entworfen werden.

5. Angemessene Vergütung von Aufwand und Risiko

Zuletzt sind auch angemessene Vergütung oder anderweitige Kompensation wichtig, um gute Aufsichtsratsarbeit zu fördern. Schon in wirtschaftlich stabilen Zeiten haben sich in den AlixPartners-Untersuchungen der letzten Jahre einige Zweifel gezeigt, ob die in Deutschland und gerade Österreich üblichen Kompensationsniveaus in einem angemessenen Verhältnis zum doch erheblichen Aufwand und Risiko stehen.

Die im Rahmen der Untersuchung in diesem Jahr geführten qualitativen Interviews legen hier ein weiteres strukturelles Spannungsfeld in Krisensituationen offen: Gerade jetzt steigen sowohl das Risiko als auch der Zeitaufwand und die generelle Intensität der Tätigkeit erheblich an, während eine gleichzeitige Anpassung der Vergütung gerade zu diesem Zeitpunkt kaum möglich ist. Eine Anpassung nach oben, während sich das Unternehmen in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld oder gar in einer Schieflage befindet, würde im Unternehmen, aber auch in der Öffentlichkeit das falsche Signal setzen. Der Aufwand für Risikomanagement und Compliance-Themen sowie das erhebliche Reputationsrisiko stehen also in einem gefühlten Missverhältnis zu der vergleichsweise überschaubaren Aufsichtsratsvergütung. Vor diesem Hintergrund erscheint es plausibel, dass der wahrgenommene Reifegrad „Vergütung von Aufsichtsräten“ im aktuellen Aufsichtsrats-Radar 2020 mit 47% eine deutlich niedrigere Einschätzung erfährt als zuvor in wirtschaftlich stabilen Zeiten (60%).

Abb. 9:
Reifegrad der Dimension
Vergütung



Tatsächlich ist die Vergütung aber für viele Aufsichtsräte allerdings meist nicht der entscheidende Faktor, um ein Mandat anzunehmen. Das Weitergeben von Wissen, neue inhaltliche Herausforderungen und der Abschluss einer erfolgreichen Karriere sind – neben der mit dem Amt verbundenen Reputation – wesentliche Beweggründe. Gerade wenn in Krisensituationen erfahrene Kandidaten gesucht werden, die sich höherem Aufwand und Risiken stellen sollen, können diese die Vergütungsstrukturen kaum überzeugen. Einer der befragten Kontrolleure merkte an: „Keine Vergütung kann die Risiken vollständig ausgleichen.“ Eine intrinsische Motivation sei in jedem Fall das ausschlaggebende Kriterium für die Aufnahme eines Mandats.

„ Was Aufsichtsräte an Vergütung bekommen, sind Peanuts. Vor allem auch unter Berücksichtigung von Opportunitätskosten und Haftungsrisiken. Der Aufwand ist weit größer, als in der Öffentlichkeit bekannt.

” Nach einer langen erfolgreichen Karriere ist es an der Zeit, der Gesellschaft auch etwas zurückzugeben. Die Vergütung kann und sollte keine Triebfeder für die Annahme eines Aufsichtsratspostens sein. Es geht vielmehr darum, das Unternehmen voranzubringen und mit Expertise zu unterstützen.



Handlungsempfehlungen zur Auflösung krisenbedingter Spannungsverhältnisse im Bereich Vergütung

Hohes Engagement und tiefe Involvierung, gerade etwa auch in Krisenzeiten, sollten in der Bemessung der Vergütung von Aufsichtsräten – kollektiv oder individuell – eine besondere Würdigung erhalten. Hierzu könnte auch eine Evaluation der Aufsichtsratsarbeit durch unabhängige Dritte als objektive Basis vereinbart werden.



FAZIT/ AUSBLICK

Die rapiden Entwicklungen rund um Covid-19 zeigen, wie abrupt und unvorhergesehen Unternehmen jeder Branche in eine massive Krise rutschen können und wie wichtig dann krisenerprobte und in allen fünf Dimensionen gut aufgestellte Aufsichtsrats- und Governance-Strukturen sind. Sowohl die Erkenntnisse aus den quantitativen Erhebungen vor Ausbruch des Covid-19-Virus als auch die qualitativen Interviews im Rahmen dieser Studie werden durch die aktuellen Ereignisse bestätigt: Viele Aufsichtsräte sind für den Krisenfall derzeit noch nicht gut gerüstet und nicht so schnell handlungsfähig, wie es eigentlich notwendig wäre, um gemeinsam mit dem Management den Weg aus einer akuten wirtschaftlich kritischen Lage zu finden.

Das AlixPartners Aufsichtsrats-Radar wird nun in einer Zeit veröffentlicht, in der die humanitären, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie noch nicht absehbar sind. Tatsächlich wird sich jedoch

faktisch jeder Aufsichtsrat im Jahr 2020 mit dem Thema Krise beschäftigen müssen. Klingt Covid-19 ab, ist eine detaillierte und kritische Rückblende nötig, um sich für kommende Krisen vorzubereiten. Langfristig gilt der zyklische Leitsatz: „Nach der Krise ist vor der Krise.“

In einem von Disruptionen geprägten Wirtschaftsumfeld ist es deshalb für den Aufsichtsrat genauso wie für den Vorstand besonders wichtig, jederzeit in den Krisenmodus wechseln zu können und eine optimale Vorbereitung für den Ernstfall anzustreben. Diese Vorbereitung betrifft nicht nur die Arbeit des Aufsichtsrats an sich, sondern auch die Reflektion über die eigene Rolle sowie die Zusammenarbeit und Kommunikation mit Management und Stakeholdern. Die Bedeutung der Rolle der Kontrolleure, für das Management ein wertvoller Sparringspartner bei strategischen und taktischen Fragestellungen zu sein, kann und wird sich dadurch weiter stärken und professionalisieren.



METHODISCHE GRUNDLAGEN

Die Studie basiert auf den Ergebnissen aus Interviews mit Aufsichtsratsmitgliedern, die im letzten Quartal 2019 und im ersten Quartal 2020 durchgeführt wurden, sowie auf quantitativen Analysen.

Interviews

In der Zeit von November 2019 bis März 2020 interviewte AlixPartners ausgewählte aktuelle Aufsichtsratsmitglieder aus DAX-, MDAX, ATX- und Familienunternehmen entlang eines strukturierten Gesprächsleitfadens. Grundlegende Frage der Gespräche war, wie ein Aufsichtsrat vor dem Hintergrund einer aufziehenden Krise aufgestellt sein muss, um bestmöglich mit den sich daraus ergebenden unternehmerischen Herausforderungen umzugehen. Der inhaltliche Schwerpunkt – Erfahrung mit Krisen und Umgang mit Sondersituationen in der Aufsichtsratsarbeit – wurde anschließend entlang der fünf

vorgestellten Dimensionen des AlixPartners Aufsichtsrats-Radars bewertet. Die Interviews wurden mithilfe des AlixPartners Quickcheck-Tools ausgewertet und entsprechend im AlixPartners Aufsichtsrats-Radar dargestellt. Dieses Tool misst die Gewichtung und den Reifegrad der für die weitere Professionalisierung des Aufsichtsrats wichtigen Faktoren und ermöglicht somit die Priorisierung der Handlungsempfehlungen. In diesem Jahr wurde dabei vordergründig die Entwicklung des Reifegrads betrachtet.

Aufsichtsrats-Quickcheck

Wie geht AlixPartners beim Aufsichtsrats-Quickcheck vor?

1 Aufnahme relevanter Informationen

In einem persönlichen Gespräch bzw. komprimierten Workshop stellen wir Ihnen vorab unsere Ergebnisse der **Outside-in Analyse** vor (z. B. zur Zusammensetzung Ihres Aufsichtsrats, Unternehmenskennzahlen etc.).

Zudem nehmen wir in dem Gespräch relevante Informationen zu Ihrer Einschätzung der Aufsichtsratssituation in Ihrer Branche (**Inside-out Analyse**) sowie Ihre faktenbasierte Einschätzung zum Aufsichtsrat in Ihrem Unternehmen (**Insights**) auf.

2 Auswertung

„**Live**“-Analyse der Informationen aus dem persönlichen Gespräch/Workshop sowie der Outside-in-Analyseergebnisse:



Quantitative Einordnung:
Bewertung im Zusammenhang mit Ihrer Unternehmensperformance.



Qualitative Einordnung:
Bewertung des Aufsichtsrats im Vergleich zu DAX- & MDAX-Unternehmen (fünf Kriterien).

3 Ergebnis

- **Direktes Feedback** über mögliche Verbesserungsbereiche und Identifikation von Potentialen (Wie gut sind Sie auf die wachsenden Herausforderungen vorbereitet?).
- **Bewertung des Reifegrads** sowie Best-Practice-Vergleiche (gemeinsame Erarbeitung des Zielbildes).
- **Erste handlungsorientierte Empfehlungen** auf datenbasierten Indikationen zur Vorbereitung auf disruptive Ereignisse.

Key Facts zum AlixPartners Aufsichtsrats-Quickcheck:



Erhalten Sie eine erste Einschätzung nach einem **ein- bis zweistündigen persönlichen Gespräch** bzw. tiefere Einblicke nach einem komprimierten Workshop.



Vergleichsdaten basieren auf Analyse von 30 MDAX-Unternehmen (> 20 Jahre) sowie Informationen von Aufsichtsräten verschiedener DAX-/MDAX-Konzerne.



Konkrete Handlungsempfehlungen auf Basis der Auswertung von qualitativen und quantitativen Faktoren mit Einfluss auf den Unternehmenserfolg.



Unterstützung durch Industrieexperten, die Sie bei der Umsetzung kritischer Themen beraten und unterstützen können.

Quantitative Analyse „Definition von Krisenunternehmen“

Für die Studie definierte AlixPartners Unternehmen des DAX, MDAX und ATX als „Krisenunternehmen“, wenn diese folgende Kriterien erfüllen: (a) 15% oder mehr Umsatzeinbruch in den Jahren 2018 und 2019 im Vergleich zum Referenzjahr 2017, (b) EBIT negativ in den Jahren 2018 oder 2019, (c) der „Altman-Z-Score“ für das jeweilige Unternehmen wird in die „Distress Zone“ eingeordnet. Zusätzlich zu den oben genannten Kriterien (a–c) wurden die identifizierten Krisenunternehmen qualitativ bewertet anhand eines Presse-Screenings sowie einer entsprechenden

Einordnung der quantitativen Erkenntnisse, um z. B. Einmaleffekte zielgerecht zu berücksichtigen. Weiter wurden zusätzliche Unternehmen als Krisenunternehmen definiert, wenn diese durch ein Presse-Screening und Detail-Recherche qualitativ als solche eingestuft wurden – auch wenn diese quantitativ möglicherweise gerade nicht mehr als Krisenunternehmen definiert wurden. Zusammenfassend ergaben sich innerhalb der drei Indizes 17 Unternehmen als sogenannte „Krisenunternehmen“.

Quantitative Analyse „Neuzugänge im Aufsichtsrat von Krisenunternehmen“

Für die Studie untersuchte AlixPartners die Neuzugänge in Aufsichtsräten von Krisenunternehmen – den Unternehmen im DAX, MDAX und ATX, die basierend auf der oben genannten Einstufung als Krisenunternehmen definiert wurden. Für die Untersuchungsgruppe wurden alle Personen erfasst, die im Jahr 2019 neu in den Aufsichtsrat hinzugekommen waren. Für diese Personengruppe wurden verschiedene Metriken wie Ausbildung, Geschlecht, Expertise, Krisenerfahrung etc. ausgewertet. Als Datenquelle dienten öffentlich zugängliche Informationen, u. a. auf den Unternehmenswebseiten.

Quantitative Analyse „Anzahl Aufsichtsratssitzungen“

Für den Vergleich der Aufsichtsratssitzungen zwischen „Krisenunternehmen“ und „Nichtkrisenunternehmen“ in den Indizes DAX und MDAX entnahm AlixPartners die Sitzungsanzahl der Unternehmen aus den jeweiligen Jahresberichten im Zeitraum von 2017 bis 2019 sowohl für die „Krisenunternehmen“ als auch für jeweilige Vergleichsunternehmen aus gleicher oder ähnlicher Industrie sowie im gleichen Index. Die Aufsichtsratssitzungen wurden anhand der Jahresberichte in ordentliche und außerordentliche Aufsichtsratssitzungen unterteilt und gezählt. Wenn ein Unternehmen gesonderte Aufsichtsratssitzungen aufführte, wurden diese mit in die Berechnung aufgenommen.

Quantitative Analyse „Nennungshäufigkeit in Zeitungen“

Zur Analyse der Nennungshäufigkeit von Aufsichtsräten in Verbindung mit einer Krisenmeldung in Zeitungen wurde eine Auswertung der Datenquelle Factiva – Dow Jones durchgeführt. Betrachtet wurden alle als „Krisenunternehmen“ definierten Unternehmen sowie im Vergleich dazu alle Unternehmen des DAX und MDAX, die im Zeitraum zwischen 2017 und 2019 im Index vertreten waren. Alle Meldungen der Jahre 2017 bis 2019 wurden berücksichtigt.





ÜBER DIE AUTOREN



ANDREAS RÜTER

ist Managing Director und Deutschland Geschäftsführer bei AlixPartners. Als Aufsichtsrat, Beirat und Investor hat er Wachstumsunternehmen aus dem HighTech-, IT- und Internetbereich begleitet und gesteuert. Als Berater unterstützt er Unternehmen in Krisensituationen und bei der Umsetzung kritischer Transformationsprogramme.



DR. JAN KANTOWSKY

ist Managing Director bei AlixPartners und hat mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in der Restrukturierungsberatung und in Managementfunktionen. Im Rahmen verschiedener Interim-Management-Mandate (z. B. Interim-CEO, -CFO und -CRO) zeichnet er für die Entwicklung und Umsetzung von Krisenmanagement- und Turnaround-Programmen verantwortlich.



DR. PHILIP BACHER

ist Senior Director und Mitglied der Geschäftsleitung bei AlixPartners. Er arbeitet seit 15 Jahren als Berater, Interim-Manager, Rechtsanwalt oder Monitor mit internationalen Unternehmen und Finanzinstituten an Fragen effektiver Governance, Corporate Organization, Transformation und Transaktionen. Zudem befasst er sich präventiv wie reaktiv mit Risikomanagement, Managerhaftung und Compliance gerade in den Bereichen Korruption und Geldwäsche.

BENEDIKT FRIEDRICH

ist Senior Vice President bei AlixPartners.

KONSTANTIN GATTI

ist Senior Vice President bei AlixPartners.

Ebenfalls mitgewirkt haben:

Matthias Dold, Dr. Filip Floegel, Manuel Janisch, Jan Mickel, Marieke Otto, Dr. Alois Panzer, Steffen Polzer, Georg Stammel, Julian Wellge.

Kontakt Österreich



KLAUS HÖBLING

ist Managing Director bei AlixPartners. Er hat über 20 Jahre Erfahrung in der Beratung sowie in operativen und führenden Positionen in den Bereichen Digitalisierung, Telekommunikation und High-Tech. Als Berater leitet er große Transformationsprogramme und berät seine Kunden in den Bereichen Strategie, Wandel und Prozessoptimierung.



The opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of AlixPartners, LLP, its affiliates, or any of its or their respective other professionals or clients.

This publication is the property of AlixPartners, LLP, and neither the publication nor any of its contents may be copied, used or distributed to any third party without the prior written consent of AlixPartners.

This publication regarding "German Supervisory Board Study" was prepared by AlixPartners, LLP ("AlixPartners") for general information and distribution on a strictly confidential and non-reliance basis. No one in possession of this Article may rely on any portion of this Article. This Article may be based, in whole or in part, on projections or forecasts of future events. A forecast, by its nature, is speculative and includes estimates and assumptions which may prove to be wrong. Actual results may, and frequently do, differ from those projected or forecast. The information in this Article reflects conditions and our views as of this date, all of which are subject to change. We undertake no obligation to update or provide any revisions to the Article.

© 2020 AlixPartners, LLP

AlixPartners