

Aufsichtsräte im Blickpunkt der Medien

Geändertes Aufgabenprofil führt zur verstärkten Beobachtung



Peter Dietlmaier, Partner von CCounselors, Düsseldorf

Das Handelsblatt kürt sie zu den Chefs der Chefs mit eigenem Ranking – die Aufsichtsräte. Der mächtigste Mann der deutschen Wirtschaft ist nicht der CEO eines großen DAX-Unternehmens, sondern der Multi-Aufsichtsrat Henning Kagermann. Bewertet werden Reputation, Netzwerk und Status eines Aufsichtsrats. Eigens wird darauf hingewiesen, dass die Außenwirkung eines Mandats entscheidend in die Wertung einfließt. Und das Branchenblatt PR-Magazin fragte jüngst: „Vom Aufsichtsrat zum Medienstar?“ Aus Sicht des Fachmagazins für die Kommunikationsbranche ist die Zeit des diskreten Strippenziehens vorbei. Die Aufsichtsräte seien selbst Objekt bei unternehmerischen Entscheidungen und werden für die Agenda der Medien immer spannender.

Aufsichtsräte rücken immer mehr in den Blickpunkt der Medien. Waren sie in der Vergangenheit vor allem als Informationsgeber gefragt, so werden sie selber zum Anlass der Berichterstattung. Namen wie Piëch, Reitzle, Wenning oder Cromme sind heute in der Öffentlichkeit teilweise bekannter als die der CEOs.

Das Schweizer Unternehmen Medientenor untersucht regelmäßig die Medienpräsenz von Aufsichtsräten. Ein Aufwand, der viele Jahre nur für die Vorstandsvorsitzenden betrieben wurde (siehe Abb. 1, S. 182).

Treiber der Entwicklung ist zum einen der Trend der Medien zur Personalisierung. Nicht mehr das Unternehmen ist erfolgreich oder verliert, sondern die Person, die es leitet. Geschichten werden an Menschen festgemacht. Ein Trend, der aus der Politik oder dem Showbusiness schon lange bekannt und mit dem zunehmenden Magazinstil heute ein Stilmittel ist, das auch die Wirtschaftsberichterstattung prägt.

I. Interesse an Corporate Governance-Themen nimmt zu

Ein zweiter wichtiger Grund ist das zunehmende Interesse an Corpo-

rate Governance-Themen, das einher geht mit den Krisen in der Wirtschaft, die gleichzeitig der Treiber der zunehmenden Regulierung sind. Prime Research hatte anlässlich des zehnjährigen Jubiläums des Deutschen Corporate Governance Kodex in 2012 die Berichterstattung in deutschen Medien zum Thema Corporate Governance untersucht. Demnach hat sich die Berichterstattung zu Corporate Governance-Themen in den ersten zehn Jahren des Kodex mehr als verdoppelt. Berichte über „Gute Unternehmensführung“ nahmen 12 %¹ der täglichen Unternehmensberichterstattung in den führenden deutschen und ausgesuchten europäischen Medien ein. „Die Zahlen zeigen deutlich, dass das Thema ‚Gute Unternehmensführung‘ an Relevanz für die Medien gewonnen hat“, zeigte sich der damalige Vorstand der PRIME Research International AG & Co. KG, Dr. Gero Kalt, überzeugt (siehe Abb. 2, S. 182).

Insgesamt hatte Prime Research einen Trend zu einer positiveren Wahrnehmung der Corporate Governance in deutschen Unternehmen festgestellt, wenngleich dieser immer wie-

¹ 2002 waren es 5 %.

INHALT

- I. Interesse an Corporate Governance-Themen nimmt zu
- II. Neues Rollenverständnis
- III. Aufsichtsratsvorsitzender kann auf Unternehmenskommunikation zurückgreifen
- IV. Moderne Aufsichtsratsvorsitzende unterstützen Wahrnehmung durch eigene unternehmensnahe Themen
- V. Informationsgebot des Aufsichtsrats
- VI. Fazit

Keywords

Aufsichtsrat; Kommunikation; Reputationsmanagement
Normen
 §§ 76, 111, 116 AktG

der durch negative Unternehmensmeldungen abgeschwächt wurde. „Anlass für kritische Berichterstattung bietet vor allem regelmäßig das Thema *Vorstandsvergütung*“, hieß es in der Studie. Daran hat sich bis heute nichts geändert. Und tatsächlich vergeht kein Tag, an dem es in den deutschen Medien zumindest nicht einen Bericht gibt, der sich mit Fragen rund um die gute Unternehmensführung beschäftigt.

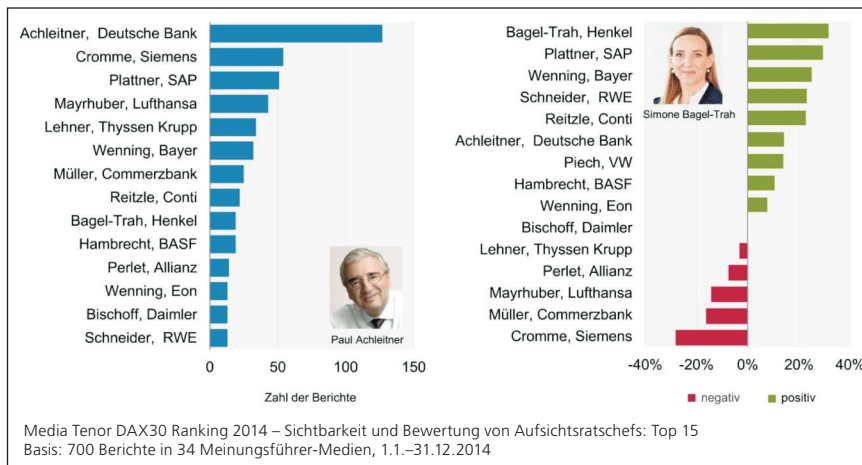


Abb. 1: Bewertung von Aufsichtsräten

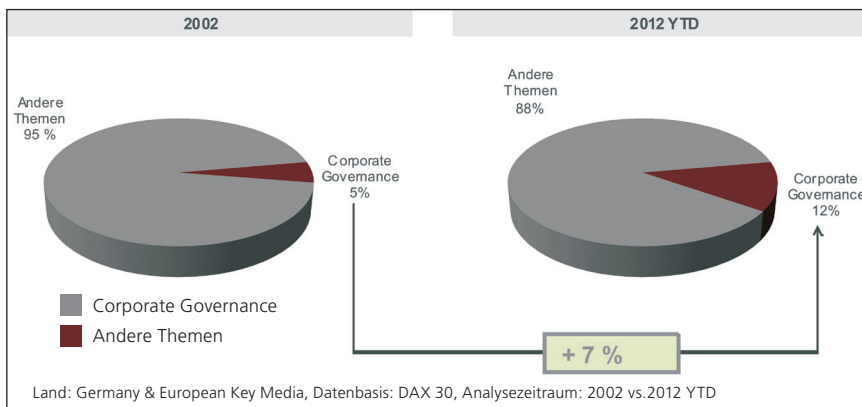


Abb. 2: Anteil von Corporate Governance-Themen im Jahresvergleich

Der Hauptgrund für die gestiegene Aufmerksamkeit liegt aber sicherlich in dem geänderten Aufgabenprofil. Der klassische deutsche Aufsichtsrat entwickelt sich faktisch mehr und mehr zu einem Verwaltungsrat, wie er aus der Schweiz bekannt ist. Dies liegt zum einen an dem Gesetzgeber, der dem Aufsichtsrat in den letzten Jahren stetig neue Aufgaben gegeben hat, die ihn immer stärker operativer werden lassen. Dies gilt vor allem für die Aufsichtsräte von Banken und Versicherungen. In die gleiche Richtung wirkte der Corporate Governance Kodex, der die Rolle des Aufsichtsrats über die Jahre immer weiter stärkte, wie beispielsweise durch die Änderungen zur Vorstandsvergütung in 2013. Mit der gestiegenen Verantwortung steigt auch der Grad der öffentlichen Aufmerksamkeit und Beobachtung. Der Aufsichtsrat ist heute nicht mehr

ein abgehobenes Gremium mit Sonderrolle, das eigentlich unsichtbar ist und einmal im Jahr von sich reden macht, wenn es den Gewinn verteilt und die Hauptversammlung leitet. Er ist heute, integraler Bestandteil im und des Unternehmens, der auch in die Verantwortung genommen wird, wie nicht zuletzt die vermehrten Haftungsklagen und Ermittlungen gegen Aufsichtsräte zeigen.

II. Neues Rollenverständnis

Das neue Rollenverständnis wurde zuletzt auch noch einmal durch die Group of 30 verdeutlicht. Die renommierte Gruppe von Finanzexperten und Wissenschaftlern, unter dem Vorsitz des ehemaligen EZB-Präsidenten Jean-Claude Trichet, hat in einem Report den Kulturwandel

in der Finanzwirtschaft angemahnt und auch dem Aufsichtsrat eine Rolle zugewiesen. So müssen nach Ansicht des deutschen Mitglieds Gerd Häusler die Aufsichtsräte darauf achten, dass die selbst gesetzten Werte auch wirklich umgesetzt werden. „*Andernfalls sollten den Managern ernste Konsequenzen drohen, wenn diese gegen Werte ihres Unternehmens verstoßen, also auch finanzielle und arbeitsrechtliche*“, so Gerd Häusler gegenüber dem Handelsblatt im Juli 2015. Die Deutsche Bank hat diesen Gedanken schon vor Jahren umgesetzt und einen Integritätsausschuss im Aufsichtsrat gebildet. Und der Aufsichtsratsvorsitzende hat sich an die Mitarbeiter direkt gewandt und für den Kulturwandel geworben. Eine Kommunikationsmaßnahme, die es vor fünf oder zehn Jahren so nicht gegeben hätte. Denn eigentlich hat das Aktiengesetz die Rollen klar verteilt. So heißt es in § 76 AktG: „*Der Vorstand hat unter eigener Verantwortung die Gesellschaft zu leiten.*“ Und in § 111 AktG heißt es weiter: „*Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung zu überwachen.*“ Im Kodex² wird noch ausgeführt: „*Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen. Er ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden.*“ Die Kommunikation über das Unternehmen soll vor allem vom Vorstand ausgehen. Er ist laut Kodex in der Pflicht den Aufsichtsrat zu informieren – in der Regel schriftlich.³ Darüber hinaus gilt das Gebot der Vertraulichkeit.⁴ Weder der Gesetzgeber noch der Kodex sehen vor, dass der Aufsichtsrat aktiv nach Innen oder nach Außen über das Unternehmen kommuniziert. Für das Unternehmen spricht auch heute grundsätzlich der Vorstand – es sei denn, die zu kommunizierende Nachricht bezieht sich auf das

2 Siehe DCGK 5.11.
3 Siehe DCGK 2.4.
4 Siehe DCGK 3.5 sowie § 116 AktG.

Aufgabengebiet des Aufsichtsrats. Hierzu gehören u.a. die Bestellung und Abberufung von Vorständen, die Ressortverteilung, der Vorschlag für die Verwendung des Gewinns, Angelegenheiten des Aufsichtsrats und natürlich die Hauptversammlung. Daneben gibt es besondere Situationen, ausgelöst beispielsweise durch eine strategische Entscheidung oder eine Krise, die eine interne wie externe Kommunikation des Aufsichtsrats immer rechtfertigen.

III. Aufsichtsratsvorsitzender kann auf Unternehmenskommunikation zurückgreifen

Wenn der Aufsichtsrat kommuniziert, dann immer durch den Aufsichtsratsvorsitzenden. Dabei greift dieser in der Regel auf die hausinternen Fazilitäten zurück. Die Börsen-Zeitung fragte jüngst provokant: „Für wen sprechen der Kommunikationschef und/oder der Pressesprecher eines Unternehmens mit den Medien? Für den Vorstand, klar. Auch für den Aufsichtsrat?“ Dabei kommt die Börsen-Zeitung zu dem Schluss, das zwischen dem für die Unternehmensführung verantwortlichen Vorstand und dem für die Überwachung zuständigen Aufsichtsrat Interessenkonflikte, namentlich bei Vorstandspersonalien oder auch in Vergütungsfragen, alles andere als ungewöhnlich seien. Diese Sphären müssten mithin auch auf der Kommunikationsebene sauber und transparent getrennt werden. In der Tat gibt es Beispiele, in denen derartige Konfliktpotenziale erkannt wurden und der Aufsichtsrat auf externe Kommunikationsunterstützung zurückgegriffen hat. Zwei öffentlich bekannte Beispiele sind Infineon und RWE. Dies sind aber besondere Situationen. Im Sinne einer guten Corporate Governance ist der Normalfall, dass Vorstand und Aufsichtsrat zum Wohle des Unternehmens eng zusammenarbeiten⁵

und auch die Kommunikationsabteilung im Unternehmens- und nicht für Partikularinteressen agiert. Dieses vorausgesetzt spricht im Sinne guter Governance nichts dagegen, dass sich der Aufsichtsrat der internen Kommunikationsressourcen bedient.

IV. Moderne Aufsichtsratsvorsitzende unterstützen Wahrnehmung durch eigene unternehmensnahe Themen

Wenn nun der Aufsichtsrat verstärkt auf die Reputation des Hauses wirkt, dann gilt es ihn auch entsprechend kommunikativ zu betreuen. Dies fängt mit einem Informationsfluss an, der genauso umfassend und schnell sein sollte, wie der für den Vorstand. Auch sollte der Aufsichtsratsvorsitzende durch entsprechende externe oder interne Trainings auf Situationen vorbereitet sein, in denen eine Kommunikation über die klassische Pressemitteilung hinaus gefordert ist. Zum Standard (in einer Reihe von Unternehmen) gehören heute darüber hinaus spezielle (Stress-)Trainings vor Hauptversammlung sowie ausführliche Briefings und Trainings vor Investorengesprächen. Darüber hinaus setzen Unternehmen vermehrt den Aufsichtsratsvorsitzenden aktiv zur Imagebildung des Unternehmens ein. Dabei werden die Themen gemäß der unterschiedlichen Rollen und Aufgaben aufgeteilt. Der Vorstand spricht über das Unternehmen, der Aufsichtsratsvorsitzende in der Regel zu unternehmensnahen Themen. Einer der ersten, der dies schon in den 90er Jahren tat, war F. Wilhelm Christians, der ehemalige Deutsche Bank-Aufsichtsratsvorsitzende. Zum Vorteil des Images der Bank äußerte er sich auf Basis einer für ihn erarbeiteten Kommunikationsstrategie regelmäßig zu Themen wie das Verhältnis zwischen Politik und Wirtschaft oder die Entwicklung in Russland.

V. Informationsgebot des Aufsichtsrats

Unabhängig davon, ob ein Aufsichtsrat solch eine aktive Rolle einnehmen möchte oder nicht, ist es mit Blick auf das Reputationsmanagement aber wichtig, dass er sich ein eigenes Bild davon macht wie die Prozesse organisiert sind und das Unternehmen von den verschiedenen Stakeholdern gesehen wird. Es gilt sicherzustellen, dass die richtigen Strukturen vorhanden sind für ein modernes Reputationsmanagement. Ein besonderer Augenmerk sollte dabei auf die Krisenkommunikation gelegt werden. Das setzt wiederum voraus, dass der Aufsichtsrat ein Verständnis davon hat, wie Kommunikation funktioniert und was heute best practice ist. Hier kann auch eine externe Sicht, die Einblick in andere Unternehmen, Regionen und Branchen hat, als Sparringspartner für den Aufsichtsrat sinnvoll sein. Über die Organisationsstruktur hinaus sollte sich der Aufsichtsrat und nicht nur der Vorsitzende regelmäßig über die Kommunikationsstrategie, die Ziele und die Wahrnehmung des Unternehmens durch die verschiedenen Stakeholder-Gruppen informieren lassen. Viele Unternehmen leben diese Praxis heute schon, aber noch zu viele leider nicht.

VI. Fazit

Im Zuge der veränderten Anforderungen an den Aufsichtsrat gewinnen Kommunikationsthemen vor allem für den Aufsichtsratsvorsitzenden immer mehr an Bedeutung. Hierbei geht es zum einen im Rahmen seiner Kontrollfunktion um die Sicherstellung einer funktionierenden Struktur und Arbeitsweise. Zum anderen muss er wegen der größeren Wahrnehmung professionell auf seine originären Kommunikationsaufgaben vorbereitet sein. Moderne Aufsichtsratsvorsitzende zahlen mit eigenen unternehmensnahen Kommunikationsthemen auf die Wahrnehmung des Unternehmens ein.

⁵ Siehe DCGK 3.1.