

»AR1389167

# Kommunikation des Aufsichtsrates

**Klaus Lintemeier/Rainer Westermann**

Die Professionalisierung des Aufsichtsrates erfasst die Kommunikation. Die kommunikative Rolle des Aufsichtsrates unterliegt einem Bedeutungswandel. Das Aktiengesetz läuft allerdings der kommunikativen Praxis von Aufsichtsräten hinterher. Dieser Beitrag konzentriert sich auf die Kommunikation mit Investoren und Stakeholdern, auf die kommunikative Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden sowie auf die Beratungsaufgabe des Aufsichtsrats.

## I. Einleitung

Der deutsche und der europäische Gesetzgeber haben dem Aufsichtsrat und seinem Prüfungsausschuss nach und nach zusätzliche Pflichten zugewiesen, zum Beispiel im Rahmen der Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) und in Bezug auf Risikomanagement- und Compliance-Anforderungen. In der Vergangenheit beschäftigten sich Aufsichtsräte vornehmlich ex-post und weniger ex-ante mit der geschäftlichen Entwicklung eines börsennotierten Unternehmens.

Heute ist der Aufsichtsrat auch Berater des Vorstands mit Blick auf die Ausrichtung des Unternehmens und nicht mehr nur reines Überwachungs- und Kontrollorgan. Im Zusammenhang mit dem neuen Rollenverständnis und der beratenden Aufgabe des Aufsichtsrates rücken die Entscheidungen eines Aufsichtsrates stärker in die Öffentlichkeit: Investoren und Vermögensverwalter erwarten vom Aufsichtsratsvorsitzenden Aussagen zur Strategie und zur Führung, weil sie ihren Kunden gegenüber zum Risikomanagement verpflichtet sind. Andere Stakeholder erwarten Aussagen zu Nachhaltigkeitsstrategien und zur Einhaltung von ESG-Standards. Die Anforderungen an die Kommunikation des Aufsichtsrates wachsen.

Allerdings sieht die dualistische Struktur der deutschen Unternehmensverfassung für börsennotierte Unternehmen eine klare Trennung von Verantwortlichkeiten zwischen Vorstand und Aufsichtsrat vor. Diese institutionelle Trennung wirkt sich auch auf die Kommunikation des Aufsichtsrates aus: Die Kommunikation wird zu den operativen Aufgaben gezählt und obliegt damit in der Regel dem Vorstand. In wenigen Fällen ist der Aufsichtsrat zur öffentlichen Aussage verpflichtet, zum Beispiel auf der Hauptversammlung, bei der Entsprechenserklärung zum DCGK und bei öffentlichen Kaufangeboten. Es fehlt aber ein verlässlicher Handlungsrahmen, wie eine im Gesellschaftsinteresse liegende Kommunikation in definierten Grenzen ermöglicht werden kann.

Im Zuge der Corporate Governance muss deshalb auch die Disziplin der Aufsichtskommunikation überdacht

und präzisiert werden. Es braucht einen konzeptionellen Ordnungsrahmen für das kommunikative Handeln des Aufsichtsrates und seines Vorsitzenden.

## II. Reformbedarf und Schritte zur Modernisierung

Der Expertenkreis „Arbeitskreis Recht des Aufsichtsrats“ hat ein Eckpunktepapier für eine Modernisierung des Rechts des Aufsichtsrats erarbeitet. Dieses Eckpunktepapier behandelt das Thema der Aufsichtsratskommunikation im Kapitel B.I. „Aufgaben und Befugnisse des Aufsichtsrats und ihre Konkretisierung“. Im geltenden Recht ist die Befugnis zur Kommunikation nach außen nicht klar genug geregelt, obgleich zum Beispiel der Investorendialog in der Praxis bereits Standard ist. Den Reformbedarf sehen die Expertinnen und Experten in zwei zentralen Regelungsbereichen:

### 1. Investorengespräche des Aufsichtsratsvorsitzenden

Die Dialoge mit Investoren sollen sich auf aufsichtsratspezifische Themen beschränken: Auswahl von Vorstandsmitgliedern, Nachfolgeplanung, Vergütungsfragen, Zusammensetzung und Arbeitsweise des Aufsichtsrates.

### 2. Außenkommunikation des Aufsichtsrates

Die inhaltlich beschränkte Kommunikation des Aufsichtsratsvorsitzenden darf nur auf der Grundlage einer Ermächtigung des Gesamtaufichtsrates erfolgen. Die Ermächtigung sollte in allgemeiner Form, zum Beispiel in der Geschäftsordnung, über konkrete Anlässe hinaus erteilt werden können. Im Nachgang der Kommunikation sind der Vorstand und der Aufsichtsrat zu informieren, zum Beispiel in Form eines zusammenfassenden Berichts, wie in § 107 Abs. 3 S. 8 AktG vorgesehen.

Mit Blick auf die aktienrechtliche Ordnung der Kompetenzen wird eine Befugnis des Aufsichtsrats zum Dialog mit Investoren auf die Themen eingegrenzt, die in den Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Aufsichtsrats fallen.

## III. ARUG II verbessert die Kommunikation zwischen Aufsichtsrat und Aktionären

Das „Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie“ (ARUG II) sowie die Neuregelungen in §§ 67a ff.

AktG verfolgen den Zweck, die Möglichkeiten zur Kommunikation zwischen börsennotierten Gesellschaften und ihren Aktionären zu verbessern.

Um dieses Ziel erreichen zu können, ist ein intensiverer Dialog mit dem Aufsichtsrat als zentralem Kontrollorgan erforderlich. Die direkte Kommunikation zwischen Investoren und Aufsichtsrat kann dabei für beide Seiten einen Mehrwert bieten: Die Stärkung der Aufsichtsratskommunikation erlaubt es Investoren, sich aus erster Hand zu informieren und sich ein Bild darüber zu verschaffen, ob der Aufsichtsrat richtig besetzt ist, wirkungsvoll arbeitet und unternehmerische Risiken frühzeitig erkennt und managt.

Die neuen Bestimmungen des Aktiengesetzes finden erstmals auf Hauptversammlungen Anwendung, die nach dem 03.09.2020 einberufen werden.

#### IV. Die Corporate Governance verändert die Kommunikationspolitik von Aufsichtsräten

Die fortschreitende Entwicklung der Corporate Governance und die zunehmende Regulierungsdichte führen zu einer Verrechtlichung der Kommunikation. Die Zusammenarbeit von Kommunikationsberatern mit Juristen wird enger werden, die Konflikte mit ihnen aber auch intensiver. Bei der Frage, wer was wie kommunizieren soll und darf, bestehen häufig unterschiedliche Auffassungen.

Die kommunikative Aufgabenstellung wird sich auch deshalb erweitern, weil Aufsichtsrat und Vorstand nicht mehr nur die Interessen ihrer primären Stakeholder, Vertretern von Eigenkapital und Fremdkapital, berücksichtigen müssen. Die Purpose-Debatte und die damit zusammenhängende Frage nach der gesellschaftlichen Bedeutung von Unternehmen haben diese Erwartung noch einmal verstärkt. Zudem setzen aktivistische Aktionäre Unternehmen außerhalb der im Aktiengesetz vorgespurten Bahnen so stark unter Druck, dass Vorstand und Aufsichtsrat gezwungen werden, ihre Stellungnahmen und Erklärungen für die Außenkommunikation zu koordinieren.

Die gesetzlichen Regelungen zur Aufsichtsratskommunikation gehen davon aus, dass Kommunikation eine operative Disziplin ist. Dabei gerät aus dem Blick, dass Kommunikation eine wichtige Rolle für die zentralen Aufgaben des Aufsichtsrates – Kontrolle und Beratung – einnehmen kann und sollte. Damit diese Rolle erfolgreich ausgefüllt werden kann, ist ein neues Kommunikationsverständnis notwendig. Moderne Konzepte der Kommunikation ergänzen dabei das vorherrschende operative Verständnis:

##### 1. Der Aufsichtsrat als second opinion

Viele Entscheidungsträger bringen gesetzgeberische, politische und gesellschaftliche Entwicklungen nicht in einen Zusammenhang mit der strategischen Kommunikation und ihren Beiträgen zur unternehmerischen Wert-

schöpfung. Es ist noch nicht gelungen, die Bedeutung einer professionellen Kommunikation für das Risikomanagement und die Corporate Governance von Unternehmen zu verankern.

Denn der Erfolg von Kommunikation hängt nicht von operativen Kommunikationsmaßnahmen wie Medienarbeit oder Investorendialogen ab. Der Erfolg hängt von der Kompetenz ab, die Komplexität der Lage zu erkennen, diese treffend zu beurteilen und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Entscheidungen mit Risiken gehören zum Wesen von Unternehmertum. Diese Aufgabe verlangt mehr als betriebswirtschaftliche Routinen. Alle Strategien und Programme, ja selbst einzelne Maßnahmen wollen mindestens zweimal überdacht und aus verschiedenen Blickwinkeln geprüft werden. Multiperspektivische Entscheidungsfindung ist der „Golden Standard“: Unternehmerische Entscheidungen werden angemessen sicher und verantwortungsbewusst getroffen. Dies ist auch der Grundgedanke der „Business Judgment Rule“, die diese Vorgehensweise aus Sorgfaltsgründen und Haftungsgründen im Aktienrecht (§§ 93, 116 AktG) vorschreibt.

In diesen Situationen kann die Einbindung des Aufsichtsrates für spezifische Einschätzungen, für Gegenchecks (second opinion) und für die Diskussion über kommunikative Folgeabschätzungen und mögliche Reputationsrisiken geboten sein. Die Abwägung kommunikativer Beziehungen zu relevanten Stakeholdern wäre damit ein obligatorischer Bestandteil der Kontrollaufgabe des Aufsichtsrates.

##### 2. Die kommunikative Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden

Die Kommunikation des Aufsichtsratsvorsitzenden wird stark durch die rechtliche Konstruktion des Kontrollorgans Aufsichtsrat bestimmt. Der Aufsichtsratsvorsitzende hat nur punktuell Anlässe für die Kommunikation mit Stakeholdern: Bei der jährlichen Hauptversammlung, bei Investorendialogen sowie bei Presseaktivitäten zu Personalentscheidungen.

#### » Der Aufsichtsrat wird zu einem kommunikativen Akteur. «

Unter dem Punkt „Informationsversorgung“ im DCGK wird geregelt, dass der Aufsichtsratsvorsitzende über wichtige Ereignisse durch den Vorsitzenden oder Sprecher des Vorstandes unverzüglich informiert wird. Der Aufsichtsratsvorsitzende hat die Aufgabe, den Aufsichtsrat zu unterrichten und, falls erforderlich, eine außerordentliche Aufsichtsratsitzung einzuberufen.

Der Aufsichtsratsvorsitzende ist das Bindeglied zum Vorstand. Seine Kommunikation ist informell. Diese Spielregel ändert sich schlagartig in Krisensituationen. Wenn ein Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerät

oder wenn Personalveränderungen erklärt werden müssen, ist der Aufsichtsratsvorsitzende oft gezwungen, in die Öffentlichkeit zu treten. Diese kommunikativen Situationen sind in der Regel nicht hinreichend vorbereitet. Es gibt keine eingespielten Rollen und Routinen. Erkennbar ist das häufig an generischen Stellungnahmen, schlecht platzierten Interviews oder Schweigen.

Ein in der Praxis immer schon bestehendes kommunikatives Aufgabenfeld für den Aufsichtsratsvorsitzenden ist die Organisation der internen Aufsichtsratskommunikation. Zu den thematisch eng definierten Anlässen für die Außenkommunikation würde sich ein erweitertes Aufgabenfeld öffnen, das die dualistische Struktur der deutschen Unternehmensverfassung berücksichtigt. Während betriebswirtschaftliche, technische und juristische Kompetenzen im Aufsichtsrat vertreten sind, fehlt es in der Regel an Fachwissen zu Kommunikation und Stakeholder Management. Ein Aufsichtsratsvorsitzender könnte diese Lücke schließen.

Die skizzierte doppelte kommunikative Funktion mit den internen wie externen Stakeholdern könnte den Weg weisen, wie aus dem Aufsichtsratsvorsitzenden auch ein „Sprecher des Aufsichtsrates“ mit einer thematisch klar umrissenen Aufgabe werden kann.

### 3. Richtlinie für die Aufsichtsratskommunikation in der Geschäftsordnung verankern

Eine unregelmäßige Kommunikation zwischen Vorstand und Aufsichtsrat stellt selbst ein Risiko dar. Wenn eine Leitlinie fehlt, dann ist ein koordiniertes Zusammenwirken nicht gesichert. Die Notwendigkeit einer „Richtlinie Aufsichtsratskommunikation“ ist auch getrieben von einem wachsenden öffentlichen Interesse an den Entscheidungen des Aufsichtsrates sowie an den Entscheidern.

Ziel der Richtlinie ist eine bessere Koordination der planbaren Kommunikation mit Stakeholdern. Der Orientierungsrahmen für die Kommunikation des Aufsichtsrats und die des Aufsichtsratsvorsitzenden wird im Rahmen der Corporate Governance sowie des Risikomanagements in einem gesonderten Regelwerk festgelegt.

Die Richtlinie könnte aus vier Regelungsbereichen bestehen:

- a) Festlegung von Situationen und Anlässen
- b) Bestimmung von Themenverantwortlichkeiten und Sprecherrollen
- c) Prinzipien und Regeln der kommunikativen Koordination zwischen Vorstand und Aufsichtsrat
- d) Binnenkommunikation des Aufsichtsrats und Informationspflichten gegenüber dem Vorstand

Die angerissene Richtlinie ist unternehmensspezifisch zu entwickeln. Die Richtlinie schafft eine Orientierung für die komplementäre Kommunikationsaufgabe zur aktienrechtlich festgeschriebenen Aufgabe des Aufsichtsrats und des Aufsichtsratsvorsitzenden.

### 4. Ressourcen für externe Experten bereitstellen

Börsennotierte Unternehmen werden ihre kommunikationspolitische Agenda stärker an den öffentlichen Diskussionen und den Erwartungen kritischer Stakeholder ausrichten müssen. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, die Expertise erfahrener Kommunikationsexperten in Entscheidungsfindungen mit einzubeziehen – vor allem dann, wenn Risikosituationen zu beurteilen sind, Compliance-Fälle gehandhabt werden müssen oder Geschäftsstrategien in Bezug auf kommunikative Auswirkungen auf die öffentliche Meinung zu bewerten sind. Der Blick der strategischen und taktischen Kommunikation hilft, blinde Flecken zu reduzieren, Positionen noch einmal zu überprüfen und die Entscheidungssicherheit zu erhöhen. Dafür sollte der Aufsichtsrat gesetzlich die Möglichkeit erhalten, mittels eigener Budgets externe Experten zu beauftragen und zurate zu ziehen.

### V. Fazit

Die Aufsichtsratskommunikation ist eine neue Herausforderung für die Führungsgremien von Kapitalgesellschaften. Die gesetzlichen Vorgaben beziehen sich heute noch auf die Kapitalmarktkommunikation. Wenn der Aufsichtsrat aber zunehmend zum Berater des Vorstandes mit Blick auf die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens wird, verändert sich damit auch die Rolle der Kommunikation. Die Kommunikation verändert sich von einer operativen Disziplin zu einem Instrument für das Risikomanagement und die Corporate Governance von Unternehmen. Es ist der Blick der strategischen Kommunikation, der zukünftige Folgewirkungen präzise erfassen kann: Wenn Risikosituationen zu beurteilen sind, Compliance-Fälle zu handhaben sind oder Geschäftsstrategien Fragen hinsichtlich ihrer Realisierungschance und Auswirkungen auf öffentliche Debatten aufwerfen. Kommunikation schützt auch davor, für vermeintliche Fehlentscheidungen in Haftung genommen zu werden. Nur wer Positionen überprüft, kann sie auch mit gutem Gewissen übernehmen und vertreten. Kommunikation könnte so stärker als Prüfungsinstrument eingesetzt werden. Sie steigert damit die Beratungskompetenz des Aufsichtsrates. ■

#### Literaturhinweise:

- Knorre, Kopflos in der Krise. Zur Notwendigkeit einer strategischen Aufsichtsratskommunikation, in: Bentele/Piwinger/Schönborn (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattsammlung, Lieferung 3.117), Neuwied 2015.
- Hommelhoff/Kley/Verse, Reform des Aufsichtsratsrechts, Berlin, Boston, 2021; <https://fmos.link/11326> (Abruf: 21.10.2021).
- Schauer, Aufsichtsratskommunikation. Ein Beitrag zur Definition der Rolle des Aufsichtsrats und seines Vorsitzenden im Bereich der Investor Relations einer kapitalmarktorientierten Aktiengesellschaft. Baden-Baden, 2021.

#### Autor:

**Klaus Lintemeier**, Managing Partner und Gründer, Kommunikationsberatung Lintemeier Advisors, **Rainer Westermann**, Partner, Lintemeier Advisors.

METATAGS: zettschrift\_AR;ressort\_BTR;doctype\_aus;SrtusID\_1389146;RawID\_0\_angelegt\_20211021;