

# DER AUFSICHTSRAT IN UND NACH DER KRISE

Empirische Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie

Prof. Dr. Peter Ruhwedel | Mai 2020

Das **diep – Deutsches Institut für Effizienzprüfung GmbH** (**diep**) ist das Kompetenzzentrum zu allen Fragen der **Evaluierung, Weiterentwicklung und Besetzung von Aufsichtsgremien**. Als unabhängiges Institut bündeln wir wissenschaftlich fundierte Vorgehensweisen und Methoden für unterschiedliche Unternehmen: Aktiengesellschaften, öffentliche Unternehmen, Genossenschaften und Familienunternehmen. Mit einem Netzwerk erfahrener Partner sind wir Bindeglied zwischen Aufsichtspraxis und Corporate Governance-Forschung.

**Prof. Dr. Peter Ruhwedel** ist diep-Gründer und geschäftsführender Gesellschafter. Darüber hinaus ist er wissenschaftlicher Leiter des KCU KompetenzCentrum für Unternehmensführung & Corporate Governance und Professor für Strategisches Management und Organisation an der FOM Hochschule in Duisburg. Als einer der profiliertesten Corporate-Governance-Experten in Deutschland liegen seine Beratungs- und Forschungsschwerpunkte insbesondere auf Fragen der Wirksamkeit von Aufsichtsräten.

Auf Grundlage unserer **umfangreichen praktischen Erfahrungen** und unserer **wissenschaftlichen Studien und Erkenntnisse** haben wir ein detailliertes Verständnis heutiger und künftiger Anforderungen an Aufsichtsräte. Wir fordern das Gremium auf, die eigene Tätigkeit kritisch zu reflektieren und fördern mit unserem Feedback seine Weiterentwicklung. Dabei erkennen wir, welche Maßnahmen notwendig und machbar sind und sichern so einen lebendigen Diskussionsprozess.

IN A NUTSHELL

„ Die *Krise abwettern*  
und das *Management* zu  
einer *strategischen*  
*Sichtweise* ermuntern.“

# Inhalt

---

1

## STUDIENDESIGN

---

2

## STUDIENERGEBNISSE

---

3

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

---

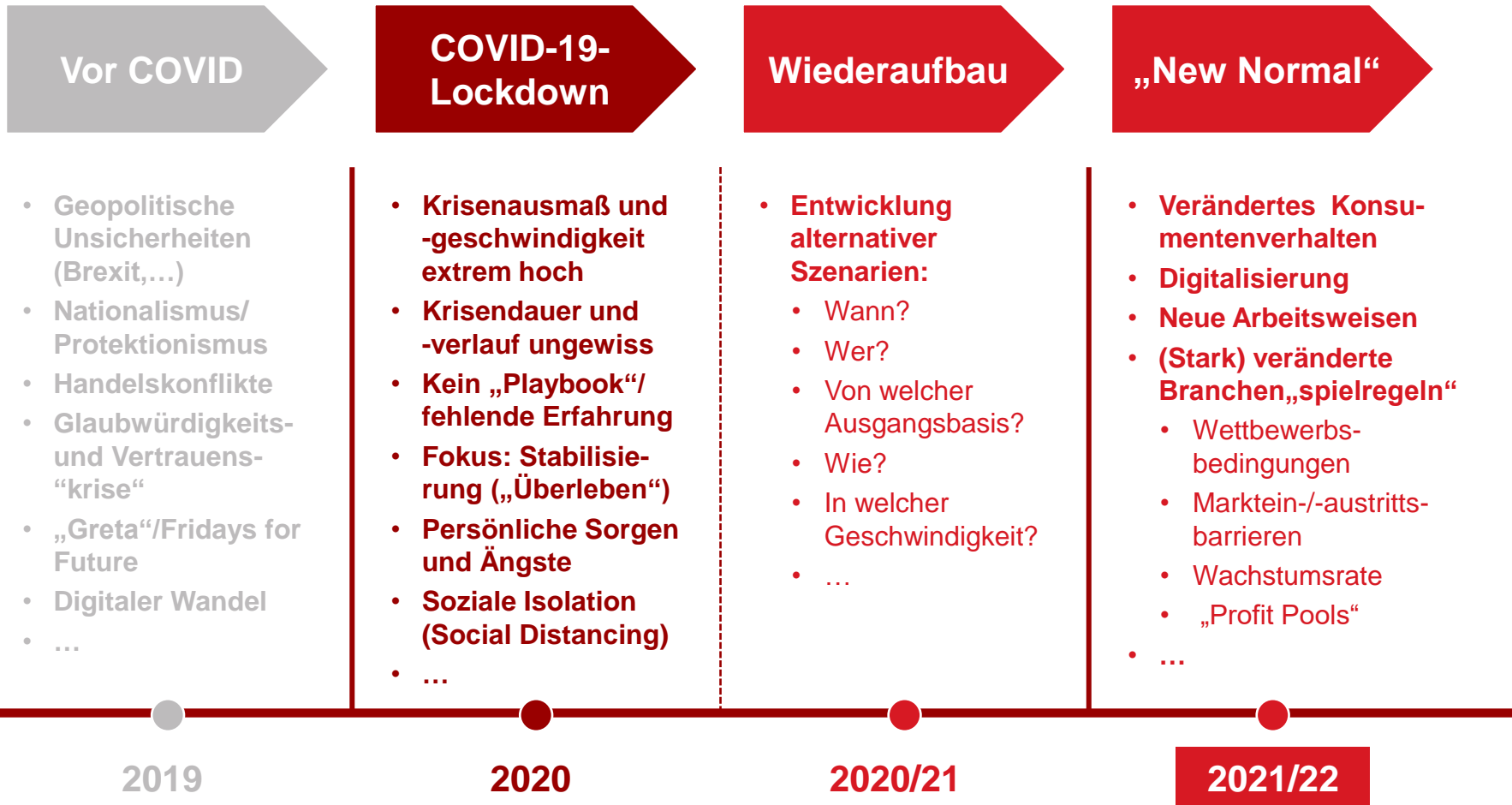
4

## ÜBER UNS

---

# Hintergrund - Auswirkungen „COVID-19“

Die Folgen der COVID-19-Pandemie stellen Unternehmen vor gravierende Herausforderungen – Ausmaß und Dauer der Krise weiterhin ungewiss



► Auch wenn die tatsächlichen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie weiterhin offen sind, dürfte das „New Normal“ deutlich verändert sein

## Aufsichtsräte - Ausgangssituation in der Krise

Die Ausgangssituation in Aufsichtsräten zu Krisenbeginn unterscheidet sich zum Teil erheblich – COVID-19 nimmt hierauf jedoch keine Rücksicht

In den vergangenen Jahren konnten in zahlreichen Aufsichtsräten eine weitere **Professionalisierung** sowie ein teilweise deutlicher **Rollenwandel** beobachtet werden.

Die bisherige **Entwicklungsgeschwindigkeit** der Gremien ist jedoch sehr unterschiedlich, so dass sich deren **Ausgangssituation** zum Teil deutlich unterscheidet – insbesondere im Hinblick auf **Rollenverständnis**, **Arbeitsweise** und **Nutzung digitaler Medien**.

Besonders bedeutsam für die **Wirksamkeit von Aufsichtsräten** sind **weiche Erfolgsfaktoren**, da sie die gerade bei der Krisenbewältigung notwendige **Offenheit**, **Transparenz** und den **vertrauensvollen Austausch** im Aufsichtsrat und mit dem Vorstand fördern.

Eine wichtige Basis bilden neben der **Rollenwahrnehmung** und dem **Selbstverständnis der** Gremien, die persönlichen und fachlichen **Kompetenzen** der AR-Mitglieder sowie die im Aufsichtsrat vorhandene **Diversität**, die **Diskussionskultur** und das **Teamverständnis**.

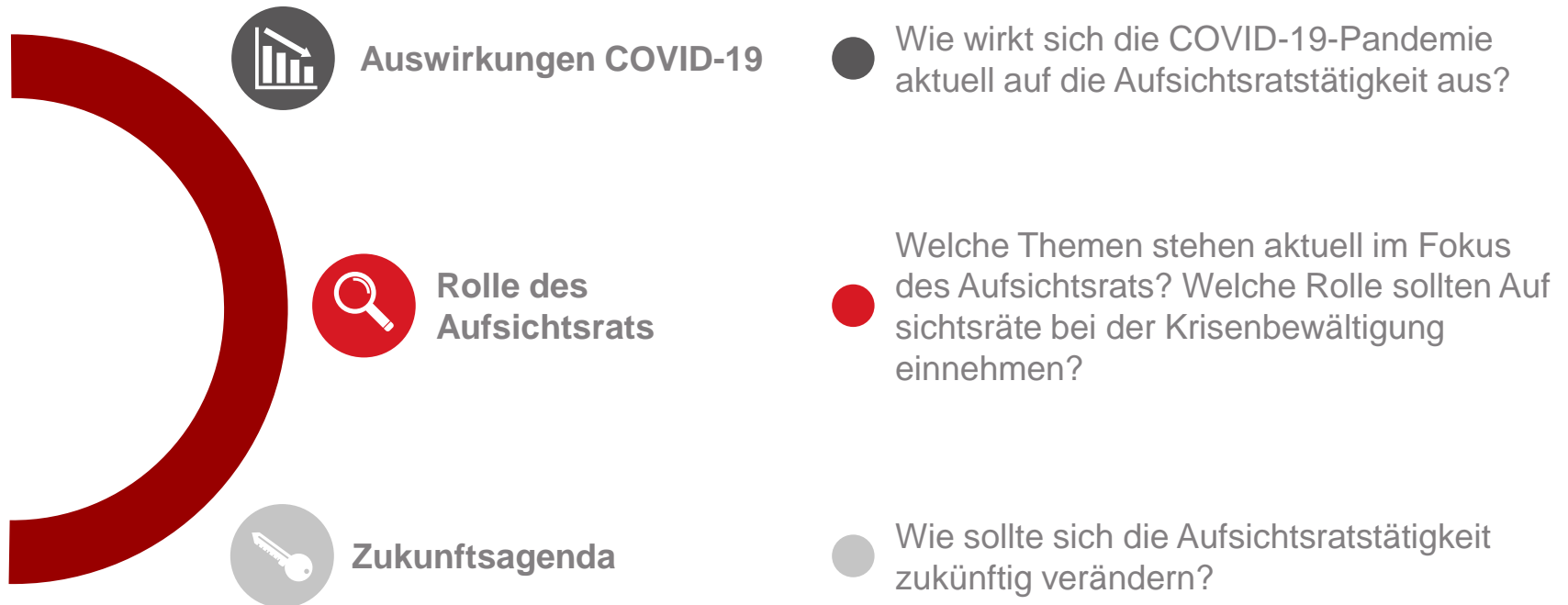
Je weniger stark ausgeprägt weiche Erfolgsfaktoren sind, desto intensiver sollten diese aktuell mit in den Fokus genommen werden, um die **Wirksamkeit** der Gremien in der **Krisenbewältigung** zu unterstützen.

Krisen wirken als **Katalysator** für die Aufsichtsratsarbeit („Lehman“) – gleichzeitig erfolgt im Nachhinein oftmals eine **kritische Bestandsaufnahme**.

## Zielsetzung der Studie

Auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung werden drei Kernthemen aus der Perspektive des Aufsichtsrats diskutiert

---

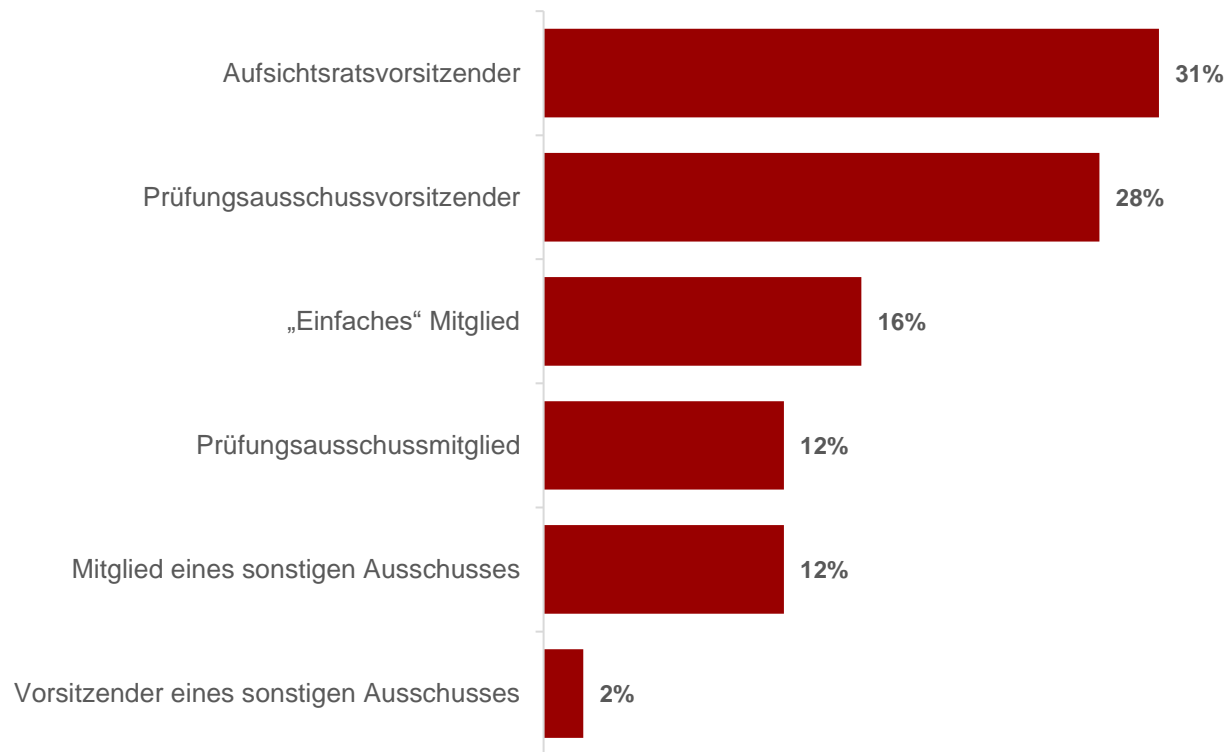


▶ **Die weiterhin hohe Krisen-Dynamik erlaubt keine abschließende Beantwortung aller Fragen – Aufsichtsräte müssen zunächst „auf Sicht steuern“**

# Setup und Teilnehmer

Auf Basis einer strukturierten Fragebogenanalyse ermöglicht die Studie Aussagen über die Auswirkungen von COVID-19 auf die Aufsichtsratstätigkeit

## „Höchste“ Funktion der Studienteilnehmer im Aufsichtsrat (in %)



- Intensives Desktop-Research als Basis des quantitativen Studiendesigns sowie der Analyse und Interpretation der Studienergebnisse
- Die 26 Studienteilnehmer repräsentieren insgesamt 47 Aufsichtsratsmandate aller Börsensegmente sowie nicht-börsennotierter Unternehmen
- Erhebungszeitraum: 17. bis 27. April
- Zusätzlich werden Ergebnisse der qualitativen Studie „High Performance Boards“ berücksichtigt; die 30 leitfadengestützten Interviews liefern ebenfalls Erkenntnisse über Aufsichtsräte in Krisensituationen

Aus Vereinfachungsgründen wird ausschließlich die maskuline Bezeichnung verwendet.



# Inhalt

---

1

STUDIENDESIGN

---

2

STUDIENERGEBNISSE

---

3

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

---

4

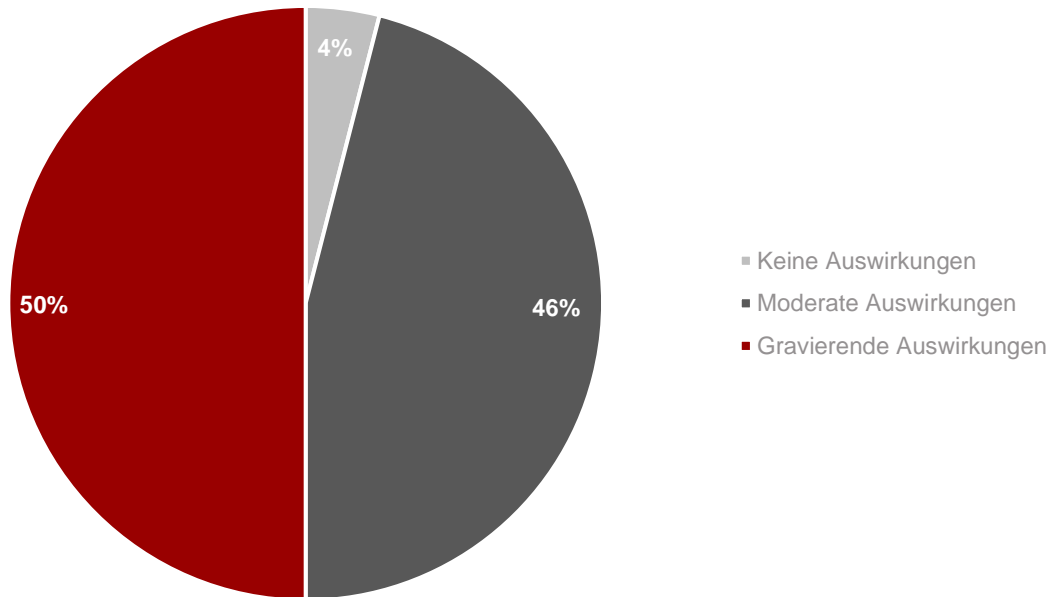
ÜBER UNS

---

## Auswirkungen COVID-19

Die befragten Aufsichtsräte gehen sowohl kurzfristig als auch für das Geschäftsjahr 2020 teilweise von erheblichen Belastungen für die Unternehmen aus

### Welche Auswirkungen wird die gegenwärtige Krise in diesem Jahr voraussichtlich auf Ihr Unternehmen haben? (in %)



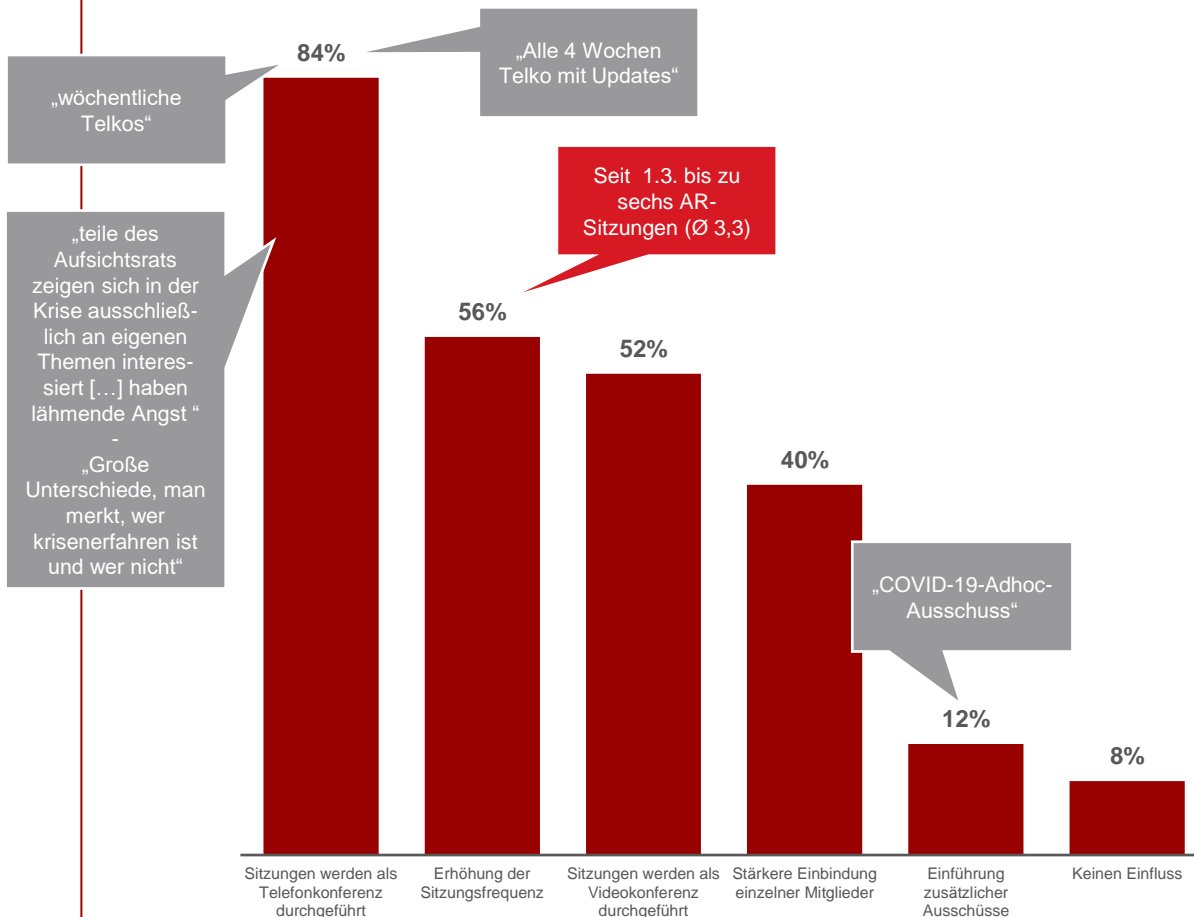
#### Anmerkungen:

- Nur 4% der Befragten gehen davon aus, dass die Krise keine Auswirkungen auf ihr Unternehmen haben wird, 46 % erwarten moderate, 50% gehen von gravierenden Auswirkungen der Krise aus
- Kurzfristig können Umsatzrückgänge von bis zu 95%, Rückgänge des operativen Ergebnisses von bis zu 90% und ein Mitarbeiterabbau einschließlich Kurzarbeit von bis zu 70% beobachtet werden
- Eine mögliche Kompensation durch staatliche Rettungsmaßnahmen scheint dabei noch unklar zu sein

# Auswirkungen COVID-19

In der aktuellen Situation kann eine zum Teil deutliche Intensivierung der Aufsichtsrats-Tätigkeit beobachtet werden – Aufsichtsräte im Krisenmodus

## Wie hat sich die gegenwärtige Krise auf die Tätigkeit des Aufsichtsrats ausgewirkt? (in %; Mehrfachnennungen möglich)



### Anmerkungen:

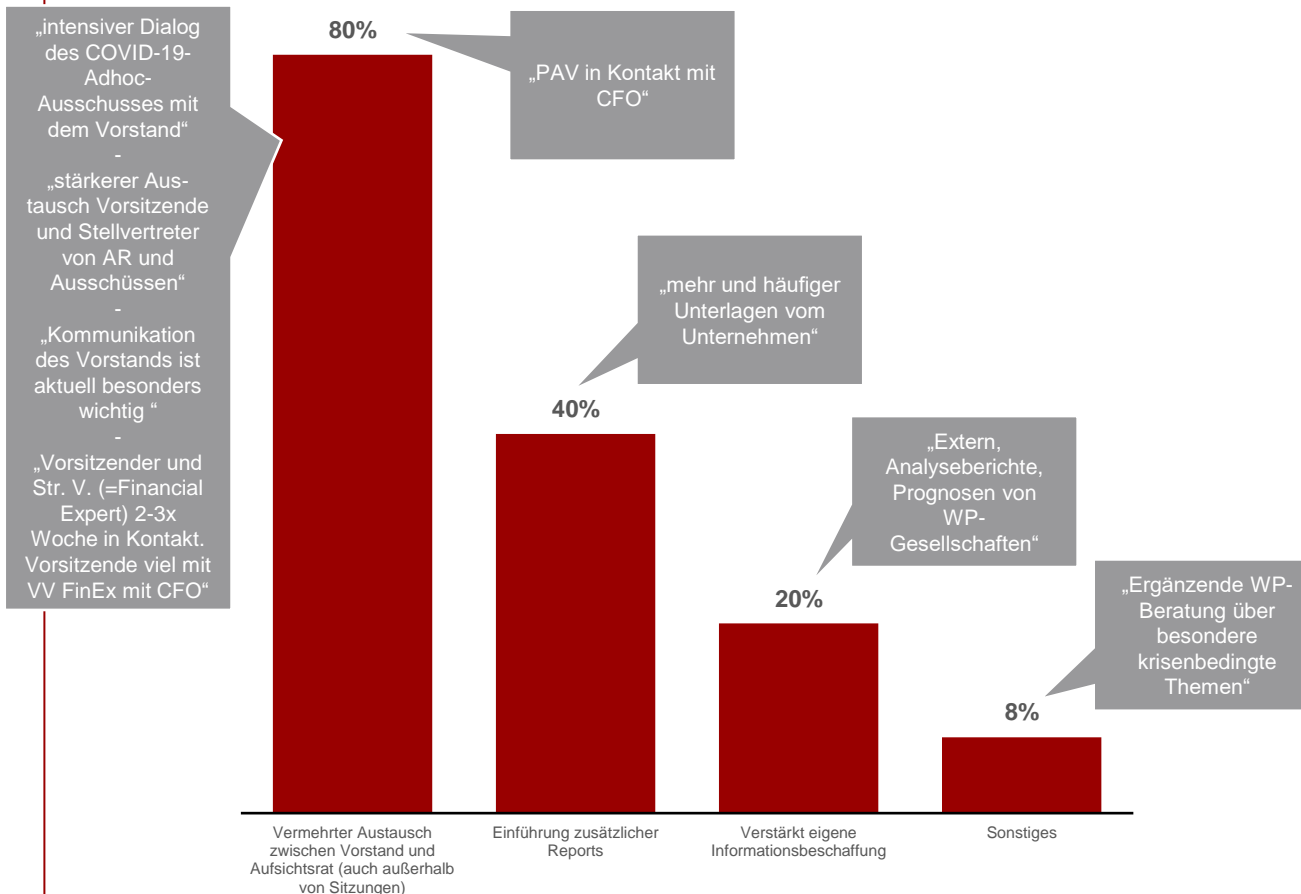
- Ausmaß, Geschwindigkeit und Ungewissheit der Krise führen zu einer Aktivierung der Aufsichtsräte, die zum Teil weit über das bisherige Niveau hinausgeht
- Um die Themenvielfalt und -komplexität beherrschbar zu halten, sollten verstärkt Ausschüsse und einzelne Experten im Aufsichtsrat spezifische Aufgaben übernehmen
- Elektronische Sitzungen erfordern eine intensive Vorabstimmung und systematische Moderation – nicht „Vorlagen“, sondern ein offener und intensiver Austausch sollten im Fokus stehen (auch ad hoc, zwischen einzelnen Personen)

# Auswirkungen COVID-19

Die Informationsbasis des Aufsichtsrats hat sich zum Teil deutlich erweitert – direkter Austausch mit dem Vorstand und zusätzliche Reports im Fokus

## Wie hat sich die Informationsbasis der Aufsichtsratsmitglieder gewandelt?

(in %; Mehrfachnennungen möglich)



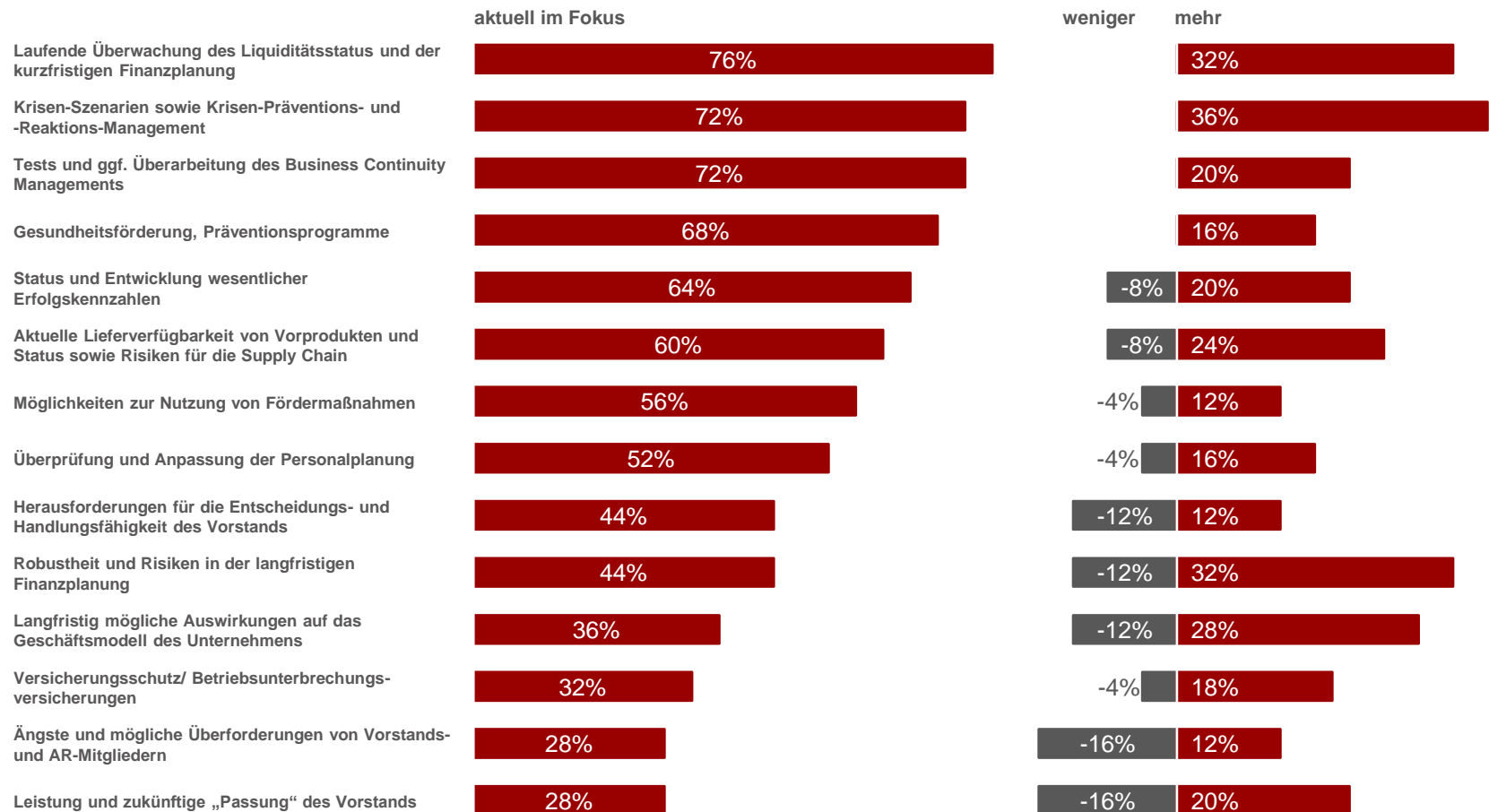
### Anmerkungen:

- Aufsichtsräte leben häufig in einer „Filterblase“, d.h. ihre Informationen werden weitgehend durch das überwachte Unternehmen festgelegt und in Sitzungen erläutert
- In der Krise erweitert sich die Informationsbasis – neben zusätzlichen Reports betrifft dies insbesondere den direkten und häufigeren Austausch zwischen Mitgliedern von Vorstand und Aufsichtsrat
- Aufsichtsratsmitglieder fragen darüber hinaus häufiger proaktiv Informationen intern und extern nach

## Rolle des Aufsichtsrats – Aktuelle Themenschwerpunkte

Trotz der hohen Intensität fordern zahlreiche Befragte eine noch intensivere Themenbefassung im Aufsichtsrat - Langfristthemen gewinnen an Bedeutung

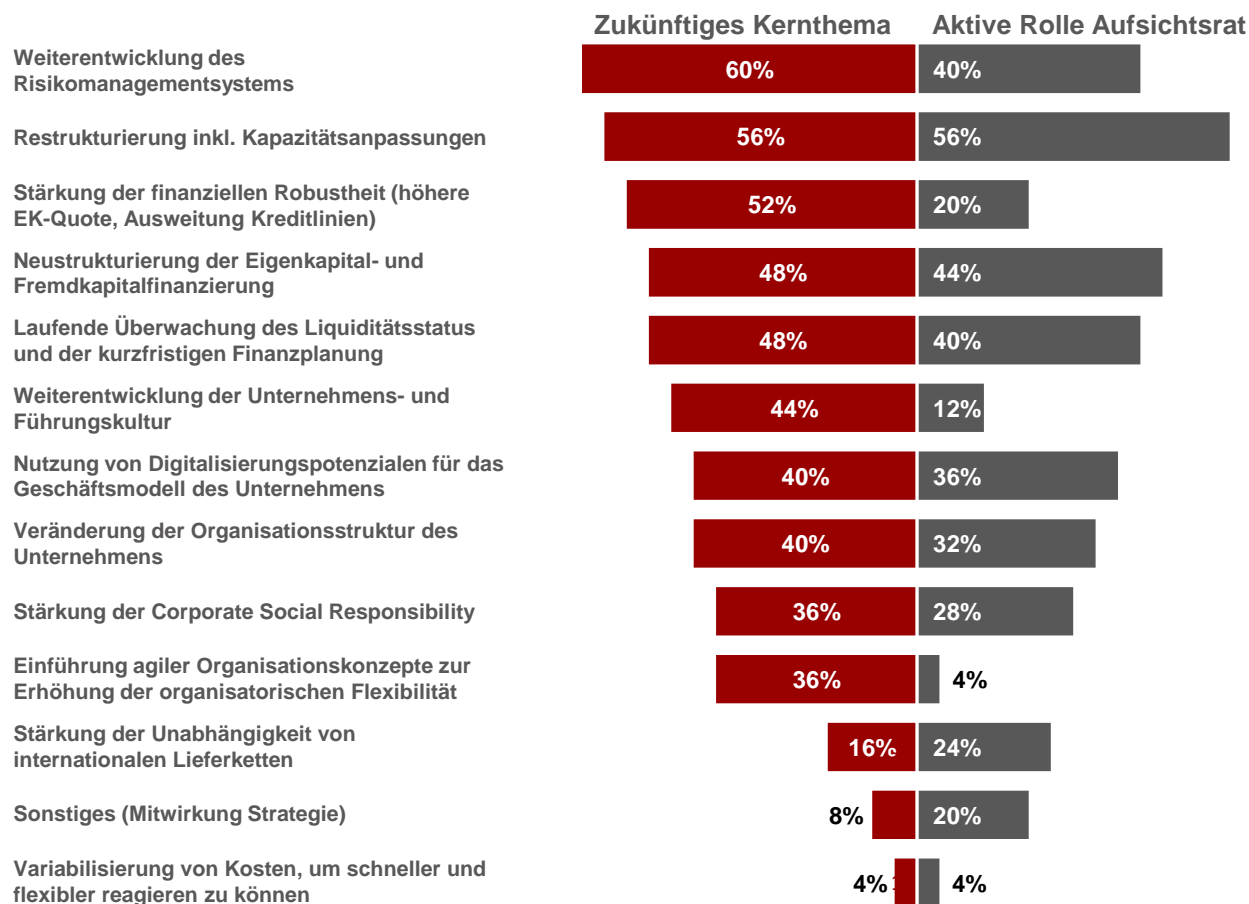
### Welche Themen stehen heute verstärkt im Fokus des Aufsichtsrats? Welche sollten stärker bzw. weniger stark in den Fokus gesetzt werden? (in %; Mehrfachnennungen möglich)



# Zukunftsagenda

Aufsichtsräte wollen in zahlreichen Kernthemen zukünftig eine (noch) aktivere Rolle einnehmen – breites Themenspektrum stellt hohe Anforderungen an AR

## Was sind die Kernthemen für die erwartete Erholungsphase? Und in welchen Themen sollte der Aufsichtsrat eine aktive Rolle spielen? (in %; Mehrfachnennungen möglich)



### Anmerkungen:

- Als bedeutsamstes Thema wird die Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems genannt, bei dem 40% eine aktive Rolle des ARs erwarten
- Operative, strategische und finanzielle Restrukturierung als weitere Kernthemen der Unternehmen mit überwiegend aktiver Beteiligung des ARs
- Unabhängigkeit von Lieferketten trotz der erheblichen öffentlichen Resonanz aus Sicht der Befragten nur von geringerer Bedeutung
- Auch „Organisatorische Flexibilität“ und „Kultur“ mit geringerer Bedeutung für die AR-Tätigkeit

# Zukunftsagenda

Eine verstärkte Digitalisierung der Aufsichtsratsarbeit sowie eine Intensivierung der Bewertung der Wirksamkeit des Gremiums erforderlich

## Welche Anforderungen an den Aufsichtsrat sind hieraus abzuleiten?

(in %, Mehrfachnennungen möglich)



„Intensität der Zusammenarbeit fortsetzen. Ob das durchführbar ist bezweifle ich. Dann müsste es mehr Tantieme geben.“

### Anmerkungen:

- Der Lockdown wird zu einem Digitalisierungsschub im AR beitragen (Nutzung digitaler Kommunikationsmittel und Software)
- Auch wird eine intensivere Bewertung und systematische Weiterentwicklung der Gremien an Bedeutung gewinnen
- Vor dem Hintergrund der verbleibenden Unsicherheit und erheblicher strategischer Herausforderungen der Unternehmen, ist auch zukünftig von einer intensiveren Einbindung des ARs auszugehen – dies wird insbesondere für die Strategiearbeit gefordert („Strategie-Offsites“)

1

STUDIENDESIGN

---

2

STUDIENERGEBNISSE

---

3

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

---

4

ÜBER UNS

---



## Themenschwerpunkte

Aufsichtsräte sollten den Vorstand bei der kurzfristigen Bewältigung der Krise aktiv begleiten und die notwendige Fokussierung unterstützen

### Kurzfristige finanzielle Stabilität

1. Wie ist der aktuelle **Liquiditätsstatus**? Wie die kurz- und mittelfristige **Cash-Flow-Planung**?
2. Auf welche **Kreditlinien** können wir zurückgreifen?
3. Welche **Verschuldungsgrenzen** und **Covenants** sind zu berücksichtigen?
4. Welche Auszahlungen für **OPEX/CAPEX** können zurückgestellt werden?
5. Wie gehen wir mit **Aktienrückkäufen** / **Dividenden** um?
6. Wie stellen wir die **Kommunikation mit Eigen- und Fremdkapitalgebern** sicher?

### Laufende Analyse relevanter Stakeholder

1. **Kunden:** Wie entwickeln sich Nachfrage und Kundenverhalten? Wie können wir unsere Kunden unterstützen?
2. **Mitarbeiter:** Wie geht es unseren Mitarbeitern gesundheitlich und psychisch? Wo arbeiten sie? Wie können wir die Mitarbeitergesundheit und gleichzeitig -produktivität gewährleisten?
3. **Lieferanten:** Wie ist die Lieferverfügbarkeit? Welche Supply-Chain-Risiken bestehen kurzfristig? Welchen Betriebsunterbrechungsrisiken sind wir ausgesetzt?
4. **Öffentlichkeit:** Wie wird unser Verhalten in der Öffentlichkeit wahrgenommen? Wie können wir von staatlichen Fördermaßnahmen profitieren?

### Notwendige Anpassungen der operative Planung

1. Wie haben sich **Umsatz** und **Profitabilität** entwickelt?
2. Welche **Szenario-Planungen** bestehen (V/U/L)? Wie gehen wir in den verschiedenen Szenarien vor? Wie müssen Ziele/Budgets angepasst werden?
3. Wie anpassungsfähig sind unsere **Prozesse**? Wie können wir „**Lieferfähigkeit**“ gewährleisten bzw. kurzfristig wieder herstellen?
4. Wie ist unser **Business Continuity Management** auf eine Fortdauer des Lock Downs vorbereitet?
5. Welche **weiteren Risiken** bestehen? (IT-Sicherheit, Compliance,...)

► **Aktuell sollten die kurzfristige Reaktions- und Entscheidungsfähigkeit sowie die Betrachtung alternativer Szenarien im Fokus stehen – keine unnötigen Ressourcen auf scheingenaue Detailpläne verwenden**

## Rolle und Verhaltensweisen

Neben Krisenmanagement sollten Aufsichtsräte dem Vorstand persönliche Unterstützung gewähren und eine langfristige Perspektive fördern

### ◆ Krisenerfahrung einbringen

Im Aufsichtsrat vorhandene **Erfahrungen** bei der Bewältigung vergangener Krisen einbringen.

### ◆ Unterschiedliche Blickwinkel ermöglichen

**Diversität** und **unterschiedliche Blickwinkel** der Aufsichtsratsmitglieder nutzen.

### ◆ Kommunikation & Engagement

**Glaubwürdig** und **vertrauensvoll kommunizieren** sowie **aktives Commitment** zeigen.

### ◆ Empathie zeigen

Im Bewusstsein der Besonderheit der (persönlichen) Situation des Vorstands **ehrlichen Rat** und **persönliche Unterstützung** gewähren.

### ◆ Langfristige Perspektive fördern

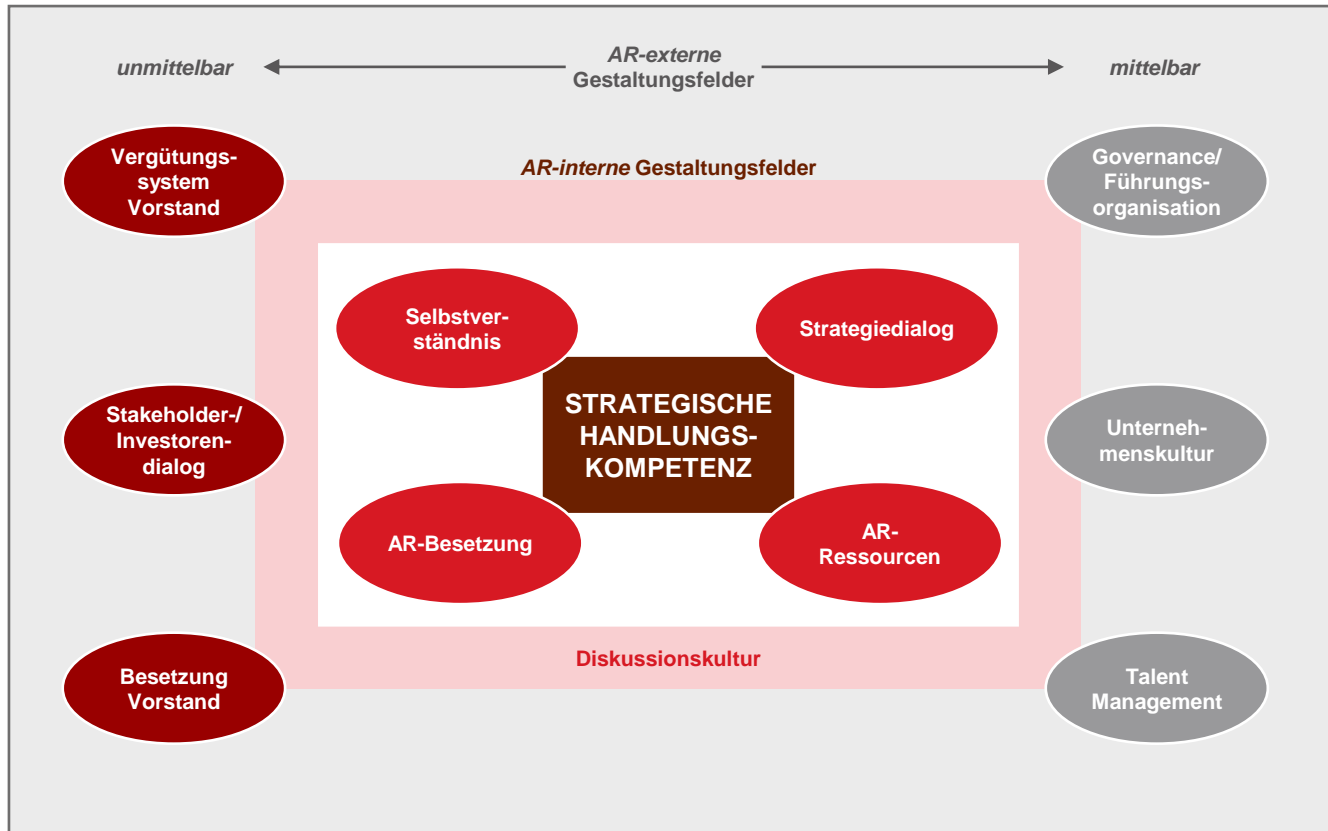
Frühzeitig Diskussionen zur **Bewältigung des Wiederaufbaus** sowie der **Herausforderungen des „New Normal“** initiieren und in die Diskussionen des Aufsichtsrats mit dem Vorstand eintakten.

▶ **Die Bewältigung der Krisenfolgen fordert Aufsichtsräte als „Krisenmanager“ und „Sparringspartner“ des Vorstands – Konfliktlösungspotenzial, Diskussionskultur und strategische Handlungskompetenz des Aufsichtsrats sind zu stärken**



# Strategische Handlungskompetenz - Rahmenkonzept

Die strategischen Herausforderungen des „New Normal“ erfordern auch im Aufsichtsrat eine umfassende strategische Handlungskompetenz (StHK)



Rahmenkonzept für die strategische Handlungskompetenz eines Aufsichtsrats

## Kommentar:

- Wenn Aufsichtsräte ihre Rolle als inhaltlicher Sparringspartner des Vorstands im Rahmen der strategischen Transformation der Unternehmen ausfüllen wollen, müssen sie über eine umfassende StHK verfügen
- Erfolgskritische Faktoren sind dafür die Entwicklung eines entsprechenden Selbst- und Rollenverständnisses, die Ausgestaltung eines diskursiven Strategiedialogs zwischen Vorstand und AR, die Nutzung unternehmensinterner und externer Ressourcen, die zukunftsgerichtete Besetzung der Gremien sowie eine Diskussionskultur, die auch kontroverse Diskussion „auf Augenhöhe“ ermöglicht

► **Aufsichtsräte sollten vor dem Hintergrund sich verändernder strategischer Herausforderungen ihre Zusammensetzung kritisch hinterfragen und frühzeitig eine systematisch Nachfolgeplanung initiieren**

## Zusammenfassung - Hypothesen

Die Krisenerfahrungen werden die Aufsichtsrats-Tätigkeit erheblich beeinflussen – Digitalisierung und Stärkung weicher Erfolgsfaktoren im Fokus

1.

Die Corona-Pandemie trägt zu einer **deutlich intensiveren und aktiveren Rollenwahrnehmung** von Aufsichtsräten bei – dieser Rollenwandel wird im „**New Normal**“ auf geringerem Intensitätsniveau fortbestehen.

2.

Persönlich und fachlich kompetente Aufsichtsräte **agieren** in der Krise als Sparringspartner des Vorstands – **systematische Auswahl- und Besetzungsprozesse** werden weiter an Bedeutung gewinnen.

3.

**Digitale Kommunikation** sichert aktuell die Aufsichtsratsarbeit – der hiermit verbundene **Gewöhnungseffekt** wird zu einem verstärkten Einsatz von **digitalen Technologien** und **Meeting-Formaten** beitragen.

4.

Die Bewältigung der Krise fördert ein stärkeres **Teamverständnis** – zum Ausbau als kritisch erkannter „**weicher**“ **Erfolgsfaktoren** werden Aufsichtsräte vermehrt **Teamentwicklungsmaßnahmen** einsetzen.

5.

Aufsichtsräte erkennen in der Krise ihren eigenen **Beitrag** aber auch **Limitationen** in ihrer Überwachungstätigkeit – dies wird eine **kritische Selbstreflektion** und **systematische Weiterentwicklung** fördern.

► **Der kriseninduzierte Veränderungsprozess sollte aufgenommen und in ein systematisches Change Management fortentwickelt werden**

# Inhalt

---

1

STUDIENDESIGN

---

2

STUDIENERGEBNISSE

---

3

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

---

4

ÜBER UNS

---

# diep-Institut - Building Better Boards

Unser Ziel: *Wirksame Aufsichtsräte.*

## Wofür wir stehen...

### Wissenschaftlich fundiert und praxiserprobt

Verbindung umfangreicher praktischer Erfahrungen mit aktuellen Erkenntnissen der Corporate-Governance-Forschung

### Flexibilität

Wir passen unseren Evaluierungsansatz den Anforderungen Ihres Unternehmens an

### Umfassender „Vergleich mit den Besten“

Einsatz unterschiedlicher Benchmarks und Best Practices führen zu aussagekräftigen Ergebnissen

### Unabhängigkeit

Unser Fokus auf den Aufsichtsrat macht uns unabhängig und objektiv in unserem Urteil

## Was wir Ihnen bieten...

### Verlässliches Fundament

Optimierung der Zusammensetzung und Arbeitsweise des Gremiums

### Gremienpotenziale entdecken

Identifikation möglicher Verbesserungspotenziale erlauben eine strukturierte und kontinuierliche Weiterentwicklung

### Unterstützung des Wandels

Aktivierung aller Mitglieder, Stärkung der Gremienzusammenarbeit und Verbesserung der Diskussionskultur

### Partnerschaftliche Zusammenarbeit

Werteorientierung und Vertrauen als Basis für eine langfristige und belastbare Partnerschaft mit unseren Klienten

# Beratungsangebot

Unser Beratungsangebot umfasst alle relevanten Themen zur Steigerung der Wirksamkeit von Aufsichtsräten

---



## Effizienzprüfung

Standardisiert oder unternehmens-individuell



## Schulung

Nachhaltige Weiterentwicklung der Überwachungs-kompetenz



## Workshops

Teamentwicklung & Professionalisierung der Aufsichtsrats-tätigkeit



## AR-Reporting

Sicherstellung von Transparenz in der Aufsichtsratsarbeit



## Coaching

Sparringspartner für den Aufsichtsrat



## Besetzung

Suche & Auswahl von Aufsichtsrats-mitgliedern

# Beratungsansatz - Rahmenkonzept

Unser wissenschaftlich fundierter und praxiserprobter Beratungsansatz basiert auf einem Rahmenkonzept, das formale und weiche Erfolgsfaktoren vereint





# Studienautor

Theoretisch versiert und praxiserprobt mit umfangreicher Corporate Governance-Erfahrung als Unternehmensberater und Wissenschaftler



**Prof. Dr. Peter Ruhwedel**

„BEI DER AUSWAHL UND EVALUIERUNG VON AUFSICHTSRÄTEN KOMMT ES VOR ALLEN DINGEN AUF EINE VERTRAUENSVOLLE ZUSAMMENARBEIT MIT UNSEREN KLIENTEN AN. DESHALB LEGEN WIR IN ALLEN PROZESSPHASEN BESONDEREN WERT AUF EINE ENGE ABSTIMMUNG MIT IHNEN. WIR ARBEITEN FÜR SIE PROFESSIONELL, THEORETISCH FUNDIERT UND PRAXISERFAHREN – UND MIT DEM NOTWENDIGEN FINGERSPITZENGEFÜHL, DAS DIE ANSPRUCHSVOLLE AUFGABE ERFORDERT.“



## Board Advisor

Gründer und geschäftsführender Gesellschafter diep - Deutsches Institut für Effizienzprüfung GmbH



## Wissenschaftler

Wissenschaftlicher Leiter KCU | Kompetenz-Centrum für Unternehmensführung & Corporate Governance



## Unternehmensberater

+20 Jahre Erfahrung als Unternehmensberater, u.a. als Partner einer international führenden Strategieberatung



## Autor

Regelmäßige Studien und Veröffentlichungen zu aktuellen Themenstellungen in der Tätigkeit von Aufsichtsorganen



## Aufsichtsrat

Gremienerfahrung als Mitglied des Aufsichtsrats der Credion AG sowie der GBB-Rating Gesellschaft für Bonitätsbeurteilung mbH



## Akademiker

Diplom-Ökonom Ruhr-Uni Bochum/Groningen, NL  
Dr. rer. oec. „Aufsichtsratsplanungs-systeme“

**DAS GANZE IM BLICK.**

**DIEP – IHR KOMPETENTER PARTNER BEI DER OPTIMALEN  
BESETZUNG UND EVALUIERUNG VON AUFSICHTSRÄTEN**

**Prof. Dr. Peter Ruhwedel**

Geschäftsführer

diep - Deutsches Institut für Effizienzprüfung GmbH

Gießerallee 6

D-47877 Willich

Tel.: +49 (0)2154 81 22 21

E-Mail: [pruhwedel@diep-institut.de](mailto:pruhwedel@diep-institut.de)

[www.diep-institut.de](http://www.diep-institut.de)

**diepinstitut**  
Building Better Boards