

Resilienz und Corporate Governance

Warum der Aufsichtsrat aktiver werden muss



Dr. Ulf Gartzke, Vorstandsvorsitzender, Brainloop AG, München

Erst die digitale Transformation, und nun zusätzlich die COVID-19-Pandemie: Diese Faktoren stellen nicht nur Vorstände vor große Herausforderungen. Auch die Aufsichtsräte sind gefordert, die Resilienz ihrer Unternehmen zu stärken und die Corporate Governance an die neuen Anforderungen anzupassen. Doch das erfordert einen Aufsichtsrat, der sich aktiver in die Gestaltung der Unternehmensstrategie einbringt.

Ein beträchtlicher Teil der Vorstände und Aufsichtsräte von Unternehmen dürfte bereits disruptive Entwicklungen miterlebt haben, etwa während der Finanzkrise in 2008. Doch heute sehen sich diese Gremien gleich mit mehreren Entwicklungen konfrontiert, die maßgeblichen Einfluss auf die Geschäftsstrategie und den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens haben. Zu den aktuellen Faktoren zählen die Corona-Krise, die Digitalisierung sowie Diskussionen über nachhaltiges Wirtschaften und die soziale Verantwortung von Unternehmen. Hinzu kommen massive geopolitische Verschiebungen, z.B. im Rahmen des „Decoupling“ zwischen den USA und China, mit potenziell weitreichenden Konsequenzen für Deutschland und Europa.

Allerdings beeinflusst derzeit vor allem Corona das Handeln von Vorständen und Aufsichtsräten. Denn diese Krise trifft die deutsche Wirtschaft härter als bislang angenommen, so das Herbstgutachten 2020 der führenden deutschen Wirtschaftsforschungsinstitute.¹ Sie erwarten für 2020 einen Rückgang des Bruttoinlandsproduktes um 5,4 Prozent statt der zuvor prognostizierten 4,2 Prozent. Im Jahr

2021 soll der Zuwachs nur 4,7 Prozent statt 5,8 Prozent betragen. Die Erhebungen beruhen allerdings auf der Annahme, dass es zu keinen weiteren Pandemie-Wellen kommen würde.

I. Pandemie versus herkömmliche Unterbrechung

Für Unternehmen hat die Unterbrechung des Wirtschaftskreislaufs durch eine Pandemie gravierendere Folgen als beispielsweise durch Naturkatastrophen, Streiks oder technische Probleme. Dies stellt das Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen EY in einer Analyse² fest. Im Gegensatz zu „herkömmlichen“ Unterbrechungen hat demnach eine Pandemie länger anhaltende, systemische und branchenübergreifende Auswirkungen. Das heißt, jeder ist betroffen, von Mitarbeitern über Kunden bis hin zu Lieferanten und Wettbewerbern. Hinzu kommt, dass sich die Ursachen der Störungen nicht schnell identifizieren, eingrenzen und beseitigen lassen. Vielmehr müssen Unternehmen mit gravierenden Kettenreaktionen in globalem Maßstab rechnen.

Für den Aufsichtsrat bedeutet dies laut EY einen Wandel seiner Rolle. Aus

INHALT

- I. Pandemie versus herkömmliche Unterbrechung
- II. Cyber-Risiken minimieren
- III. Neue Form von Corporate Governance
- IV. Kommunikationswege ausbauen
- V. Fazit

Keywords

Corporate Governance; Cyber-Risiken; Resilienz

der „begleitenden Überwachung“, die im normalen Geschäftsverlauf greift, werde „zumindest eine „unterstützende Überwachung““. Das bedeutet, dass der Aufsichtsrat enger mit dem Vorstand zusammenarbeitet und stärker auf unternehmerische Entscheidungen Einfluss nimmt. Zentrale Ziele sind dabei, die Handlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen und seine Reaktionsfähigkeit zu erhöhen. Mittelfristig gilt es, die Resilienz des Unternehmens gegen vergleichbare Krisen zu stärken, etwa durch den Aufbau alternativer Lieferketten.

II. Cyber-Risiken minimieren

Eine weitere wichtige Aufgabe besteht für den Aufsichtsrat darin, zusammen mit dem Vorstand potenziell

¹ Erholung verliert an Fahrt – Wirtschaft und Politik weiter im Zeichen der Pandemie, Gemeinschaftsdiagnose 2-2020 der Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose, abrufbar unter http://gemeinschaftsdiagnose.de/wp-content/uploads/2020/10/GDH2020_Druckfahne_Gesamtdokument_V3.pdf.

² S. Hayn, Ch. Kohl, A. Pissarczyk, COVID-19: Welche Themen für Vorstand und Aufsichtsrat relevant sind, abrufbar unter: https://www.ey.com/de_de/covid-19/covid-19-welche-themen-fuer-vorstand-und-aufsichtsrat-relevant-sind.

le Gefahrenquellen zu identifizieren und damit verbundene Risiken zu minimieren. Das gilt insbesondere für Cyber-Risiken, bedingt durch den verstärkten Einsatz digitaler Lösungen. Ein Beispiel ist die Kommunikation von Mitarbeitern in Unternehmen miteinander sowie mit Partnern und Kunden. Sie hat sich seit Ausbruch der COVID-19-Krise fundamental geändert, weil Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten und Unternehmen verstärkt auf „Work-from-Anywhere“-Konzepte zurückgreifen. Laut einer Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP)³ verlagerten im Mai 2020 rund 70 % der deutschen Unternehmen ihre Mitarbeiter komplett ins Homeoffice. Rund 21 % der Befragten verfolgten einen 50:50-Ansatz: Jeweils die Hälfte der Arbeitszeit verbrachten die Beschäftigten im Büro im Unternehmen und im Homeoffice. Auch sensible Prozesse wie Gespräche mit Bewerbern sowie Verhandlungen mit Kunden und Partnern wurden mithilfe virtueller Kommunikationsformen abgewickelt.

Eine vergleichbare Entwicklung zeigte sich bei Abstimmungsprozessen von Vorständen und Aufsichtsräten. Auch diese Gremien greifen derzeit verstärkt auf digitale Kommunikationsmittel zurück. Laut der Untersuchung des Fraunhofer-Instituts ist davon auszugehen, dass der Trend in Richtung Homeoffice, Remote Work und virtuelle Meetings auch nach Ende der Krise Bestand haben wird. Es liegt auf der Hand, dass diese neue Form des Arbeitens erhöhte Anforderungen in Bezug auf Compliance und Governance stellt. Denn Videokonferenzplattformen und Lösungen für die digitale Zusammenarbeit sind verstärkt Cyber-Angriffen ausgesetzt.

³ Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal, abrufbar unter <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-593445.html>.

Vor allem hoch vertrauliche Informationen, etwa im Zusammenhang von M&A Transaktionen, und sensible Geschäftsdaten müssen vor solchen Attacken geschützt werden. Für den Aufsichtsrat bedeutet dies, dass auch er sich verstärkt mit der Thematik Cyber-Resilienz auseinandersetzen muss, also dem Aufbau eines Schutzkonzepts gegen Cyber-Attacken und den damit verbundenen Risiken. Diese Aufgabe allein dem Vorstand bzw. den internen Fachabteilungen zu überlassen, wäre fahrlässig. Ein Element eines Cyber-Resilienz-Ansatzes sind beispielsweise gesicherte Datenräume. Sie schützen den Informationsaustausch zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat, von E-Mails und Videokonferenzen bis hin zur Bearbeitung und Übermittlung von Dokumenten. Zudem stehen auch für Abteilungen vergleichbare Lösungen bereit, etwa „Collaboration Rooms“.

III. Neue Form von Corporate Governance

Doch während Corona hoffentlich in einigen Monaten überwunden sein wird, gilt das für andere Entwicklungen nicht: Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen sowie die Bewertung eines Unternehmens anhand neuer Maßstäbe. Dazu zählen beispielsweise die Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit (Sustainability), außerdem die soziale Verantwortung. Es ist davon auszugehen, dass entsprechende Diskussionen nach Ende der COVID-19-Krise erneut aufflammen, etwa über widerstandsfähige und nachhaltige Lieferketten sowie über das klimaneutrale Unternehmen. Erste Ansätze sind bereits zu erkennen. So bauen Unternehmen ihre Liquiditätsreserven aus und überprüfen ihre Supply Chain auf Resilienz hin.

Die Digitalisierung wiederum ist und bleibt eine der größten Herausforderungen für Unternehmen. Das zeigte sich bereits vor COVID-19, vor allem in Branchen wie dem Einzelhandel,

dem Finanz- und Versicherungssektor sowie der Automobilbranche. Durch die Pandemie hat sich die digitale Transformation von Geschäftsmodellen und Angeboten weiter beschleunigt, so eine Studie, die das Marktforschungsunternehmen Bitkom Research im Auftrag der Beratungsfirma TCS⁴ erstellte. Demnach wurde durch Corona bei 40 % der Firmen mit mehr als 100 Beschäftigten die Digitalisierung ihres Geschäftsmodells weiter vorangetrieben. Das heißt, es kam zu einer Veränderung des Angebots an Produkten und Dienstleistungen. Jedes vierte Unternehmen (25 %) hat das Tempo bei der Digitalisierung von Geschäftsprozessen erhöht.

Für die Aufsichtsgremien von Firmen bedeutet dies, dass sie Corporate Governance neu „denken“ sollten. Bislang gibt das deutsche Recht deutschen Aufsichtsräten ein Modell vor, in dem sie als Berater und Kontrollinstanz fungieren. In angelsächsischen Ländern dagegen ist der Aufsichtsrat als (non-executive) Board stärker in die Mitgestaltung und Umsetzung der Unternehmensstrategie eingebunden. Das gilt insbesondere für Themen wie die digitale Transformation, Sustainability und soziale Verantwortung. Auch in Deutschland gibt es vereinzelt Strömungen, die eine solche Neuausrichtung der Corporate Governance in Deutschland fordern. Vorschläge, dass die Deutsche Börse künftig nur noch solche Unternehmen zulassen soll, die einen unabhängigen Aufsichtsrat mit umfassenden Befugnissen einrichten, konnten sich allerdings bislang nicht durchsetzen und entsprechen auch nicht dem bislang geltenden Recht. Letztlich soll über solche Vorschläge jedoch nur sichergestellt werden, dass ein Aufsichtsrat das Unternehmen und dessen Vorstand umfassender dabei unterstützen kann, Themen wie

⁴ Bitkom Research, Pressemitteilung „Corona führt zu einem Digitalisierungsschub“ vom 26.9.2020, abrufbar unter <https://www.bitkom-research.de/de/pressemitteilung/corona-fuehrt-zu-einem-digitalisierungsschub>.

(Cyber-)Resilienz, Digitalisierung und Corporate Social Responsibility (CSR) aufzugreifen.

IV. Kommunikationswege ausbauen

Die intensivere Einbindung des Aufsichtsrats funktioniert jedoch nur dann, wenn Aufsichtsrat und Vorstand enger als bislang zusammenarbeiten. Wichtig ist zudem, dass weitere Stakeholder in die Kommunikation miteinbezogen werden: Anteilseigner, Mitarbeiter, Partner und Kunden. Ein solcher Informationsaustausch soll sicherstellen, dass Mitglieder des Aufsichtsrats frühzeitig über aktuelle Entwicklungen im Bilde sind, über etwa technologische Trends und Markttendenzen. Dies ist unverzichtbar, weil Wirtschaft und Gesellschaft zunehmend durch disruptive Elemente geprägt werden: Geschäftsprozesse laufen weitgehend automatisch ab; Managemententscheidungen basieren zunehmend auf Analysen, die mithilfe von künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen erstellt werden; digitale Angebote machen „analoge“ Dienstleistungen überflüssig.

Hinzu kommt der Faktor Zeit. Speziell die Corona-Krise hat gezeigt, dass kurze Informationswege und schnelle

Entscheidungen vonnöten sind – allein wegen der häufigen Änderungen der Vorgaben und Verordnungen von Behörden und politischen Instanzen. Doch vergleichbare Anforderungen ergeben sich auch im „normalen“ Unternehmensalltag, bedingt durch die Digitalisierung. Das bedeutet, dass auch der Abstimmungsprozess zwischen Aufsichtsräten, Vorständen und anderen Stakeholdern schneller ablaufen muss. Dies darf allerdings nicht mit erhöhten Risiken erkaufte werden.

De facto bedeutet dies, dass Aufsichtsrat und Management eine digitale Unternehmenskultur entwickeln und „leben“, so wie das ihre Mitarbeiter im Homeoffice bereits seit Monaten tun. Hilfestellung gibt dabei der Einsatz digitaler Governance-Lösungen. Sie ermöglichen es den Mitgliedern solcher Gremien, vertrauliche Informationen auszutauschen und virtuell darüber zu diskutieren. Wie das Beratungshaus EY in seinem Arbeitspapier feststellt, ist eine regelmäßige, bedarfsgerechte und rechtzeitige Information des Aufsichtsrats vor allem dann entscheidend, wenn sich relevante Daten innerhalb kurzer Zeit grundlegend ändern. Und das ist nicht nur in Zeiten von Pandemien der

Fall, sondern wird in einer digitalen Wirtschaft zur Normalität.

V. Fazit

Das bislang gültige Modell „Der Vorstand agiert – der Aufsichtsrat kontrolliert“ sollte auf den Prüfstand gestellt werden. Dies allein deshalb, um eine Überlastung der Vorstände durch die tief greifenden Umbrüche zu vermeiden, mit denen sich Unternehmen konfrontiert sehen, sei es durch die Digitalisierung, sei es durch technologische und geopolitische Umwälzungen. Ganz zu schweigen von den Herausforderungen, die ein zunehmend raueres wirtschaftspolitisches Umfeld mit sich bringt. Daher ist es nur recht und billig, wenn sich Aufsichtsräte stärker in die Zukunftsgestaltung eines Unternehmens einbringen, Szenarien entwickeln und als Sparringspartner für den Vorstand, die Anteilseigner und die Kunden bereitstellen. Die technischen Voraussetzungen für einen solchen Diskurs stehen in Form von Corporate-Governance-Plattformen bereit. Nun ist es an der Zeit, eine Modern Governance in der Praxis umzusetzen.



Besuchen Sie uns **auch online!**



Als Abonnent erhalten Sie

- Zugriff auf den **Volltext aller besprochenen Entscheidungen**
- alle Ausgaben auch **als PDF-Datei** zum download
- das **gesamte Online-Archiv** inkl. aller Jahrgänge als PDF zum Download

Erweitern Sie jetzt Ihr Abonnement unkompliziert per E-Mail an wirtschaft@reguvis.de

**Upgrade
für nur 14,- €
jährlich!**

www.board-online.de
 Reguvis