



Aufsichtsratsstudie 2020

Inhaltsverzeichnis

A. Vorwort	3
B. Report	4
1. Der Informationsstand in den Aufsichtsräten ist gut, größerer Nachholbedarf bei nicht börsennotierten Unternehmen	4
2. Bei der deutlichen Mehrheit mangelt es auch in Krisenzeiten nicht an Ressourcen	5
3. Bei den meisten Unternehmen gibt es eine funktionierende Gremien-Kommunikation	6
4. Die Organisation der Aufsichtsräte ist auch für Krisenzeiten prinzipiell gerüstet	7
5. Insbesondere Maßnahmen zur Stärkung der Kommunikation sind gewünscht	8
C. Fazit	12
D. Methodik und demographische Angaben	13
E. Die Autoren	14

A. Vorwort

Die weltweite Covid-19-Pandemie bringt zahlreiche Unternehmen durch den Wegfall von Absatzmärkten, die Unterbrechung von Lieferketten und die damit einhergehenden finanziellen Herausforderungen in eine unvergleichliche Krisensituation. Gerade in einem so schwierigen Umfeld muss sich die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat bewähren, um Schaden vom Unternehmen abzuwenden. Insbesondere eine Einbindung des Aufsichtsgremiums in notwendige Entscheidungsprozesse und detaillierte Information über die aktuelle Unternehmenssituation sind dabei entscheidend. Doch wie sehen Aufsichtsräte selbst die Krisen-Resilienz ihres Gremiums und dessen Handlungsfähigkeit in der gegebenen Situation?

Um dies herauszufinden, hat Hengeler Mueller gemeinsam mit dem Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat eine empirische Untersuchung durchgeführt. Mehr als 500 Aufsichtsräte wurden dafür kontaktiert – mit bisweilen überraschenden Ergebnissen.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.

Dr. Daniela Favoccia

Partnerin Hengeler Mueller

Dr. Simon Patrick Link

Partner Hengeler Mueller

Prof. Dr. Stefan Siefert

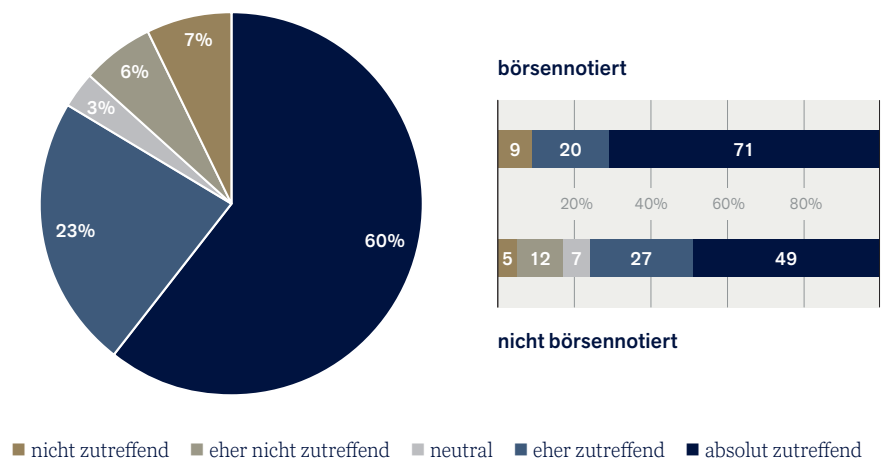
Partner LLR, Vorstand AdAR e.V.

B. Report

1. Der Informationsstand in den Aufsichtsräten ist gut, größerer Nachholbedarf bei nicht börsennotierten Unternehmen

Die gute Nachricht: Mehr als drei Viertel (84 Prozent) der befragten Aufsichtsräte fühlen sich zeitnah und angemessen über die aktuelle Situation und die Maßnahmen des Vorstands zur Krisenbewältigung informiert. Dabei zeichnet sich ein leichter Unterschied zwischen börsennotierten und nicht börsennotierten Unternehmen ab. Bei den gelisteten Unternehmen zeigten sich 91 Prozent zufrieden mit der Informationspraxis des Vorstands, bei nicht gelisteten Unternehmen lag der Wert bei lediglich 76 Prozent, was aber für sich genommen immer noch ein ordentlicher Zustimmungswert ist.

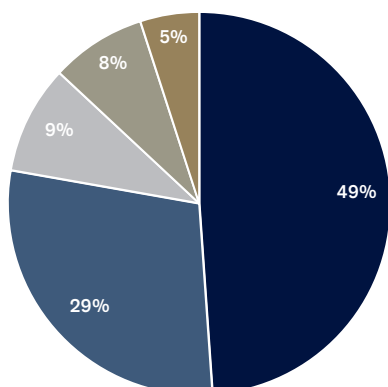
Haben Sie den Eindruck, zeitnah und angemessen über die aktuelle Situation des zu beaufsichtigenden Unternehmens und die Maßnahmen des Vorstands zur Krisenbewältigung informiert zu sein?



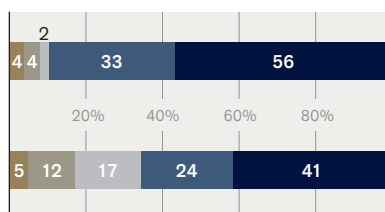
2. Bei der deutlichen Mehrheit mangelt es auch in Krisenzeiten nicht an Ressourcen

Auch ihre Ressourcenausstattung schätzen die befragten Aufsichtsräte überwiegend als gut ein. Mehr als drei Viertel (knapp 78 Prozent) halten es für zutreffend bzw. absolut zutreffend, dass ihnen aktuell genügend Ressourcen zur Verfügung stehen. Aber immerhin knapp 13 Prozent sehen dies nicht so. Bei mehr als jedem zehnten Unternehmen hat also der Aufsichtsrat in der Krise keine ausreichenden Ressourcen, um seine Aufgaben bestmöglich zu erfüllen. Wieder sind börsennotierte Unternehmen besser aufgestellt: Vertreter gelisteter Unternehmen bewerten ihre Ausstattung mit Zustimmungswerten von 89 Prozent besser als ihre Kollegen aus nicht gelisteten Unternehmen (66 Prozent). Das bedeutet, dass jeder dritte befragte Aufsichtsrat eines nicht börsennotierten Unternehmens seine Ressourcen als aktuell nicht ausreichend bewertet und die dortige Ressourcenausstattung im Verhältnis zur Information an das Gremium auch nochmal signifikant abfällt.

Hat der Aufsichtsrat aktuell genügend Ressourcen, um seine Aufgaben zu erfüllen?



börsennotiert



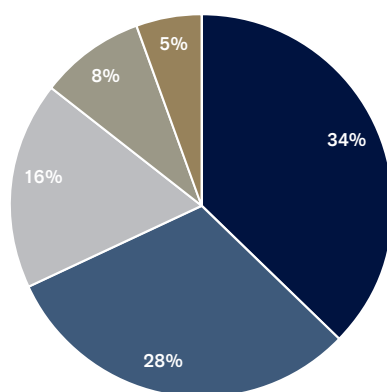
nicht börsennotiert

■ nicht zutreffend ■ eher nicht zutreffend ■ neutral ■ eher zutreffend ■ absolut zutreffend

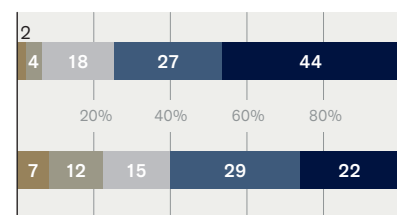
3. Bei den meisten Unternehmen gibt es eine funktionierende Gremien-Kommunikation

Die Qualität der Kommunikation im Aufsichtsgremium findet tendenziell weniger Zustimmung, allerdings auf immer noch hohem Niveau. Hier empfinden rund zwei Drittel der befragten Aufsichtsräte (62 Prozent), dass ausreichend über die Arbeit und die Ergebnisse aus den Ausschüssen gesprochen wird, insbesondere insoweit diese auch in die Krisenbewältigung eingebunden sind. Bei börsennotierten Unternehmen ist auch hier die Zustimmung mit rund 71 Prozent deutlich höher ausgeprägt als bei nicht börsennotierten Unternehmen (51 Prozent). Nachholbedarf in der Kommunikation sehen immerhin 13 Prozent der befragten Aufsichtsräte. Dabei stechen nicht börsennotierte Unternehmen mit rund 20 Prozent (versus nur 7 Prozent bei börsennotierten Unternehmen) hervor.

Wird aktuell im Plenum ausreichend über die Arbeit und die Ergebnisse aus den Ausschüssen gesprochen, insbesondere insoweit diese auch in die Krisenbewältigung eingebunden sind?



börsennotiert



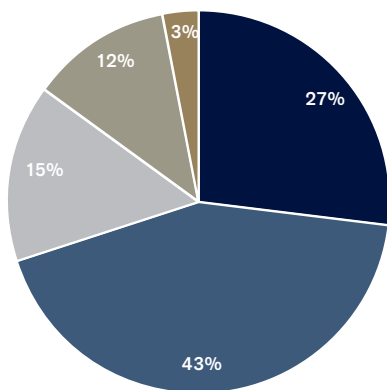
nicht börsennotiert

■ nicht zutreffend ■ eher nicht zutreffend ■ neutral ■ eher zutreffend ■ absolut zutreffend

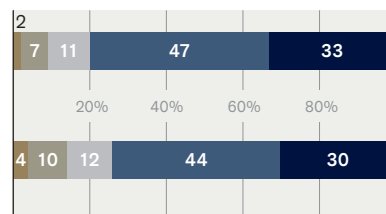
4. Die Organisation der Aufsichtsräte ist auch für Krisenzeiten prinzipiell gerüstet

Fast 70 Prozent der antwortenden Aufsichtsräte sind der Meinung, dass die Organisation ihres Aufsichtsrats bestmöglich auf die Krisenbewältigung ausgerichtet ist. Immerhin 15 Prozent können dem allerdings nicht zustimmen und sehen in ihren Unternehmen Handlungsbedarf.

Ist die Organisation Ihres Aufsichtsrats bestmöglich auf die Krisenbewältigung ausgerichtet?



börsennotiert



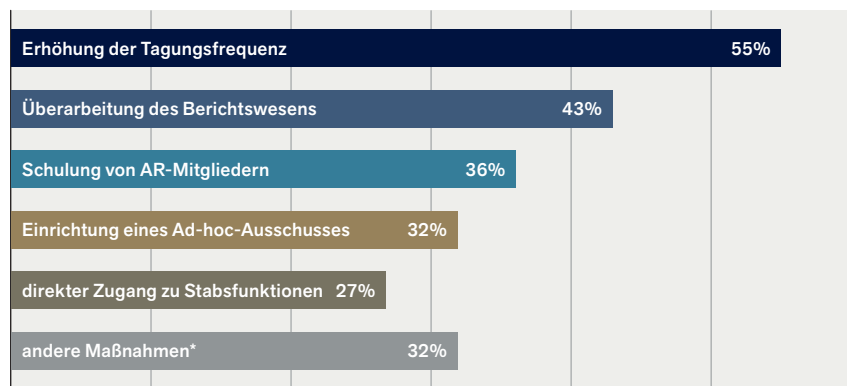
nicht börsennotiert

■ nicht zutreffend ■ eher nicht zutreffend ■ neutral ■ eher zutreffend ■ absolut zutreffend

5. Insbesondere Maßnahmen zur Stärkung der Kommunikation sind gewünscht

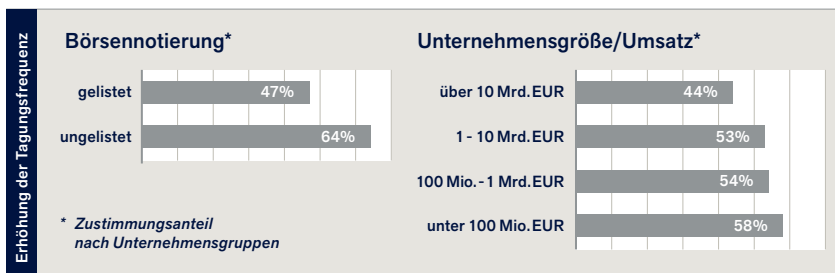
Die Studie befragte die Aufsichtsräte darüber hinaus über ihre Einschätzung möglicher Maßnahmen, um die Kontrolle im Rahmen der Krisenbewältigung zu verbessern:

Welche Maßnahmen wären aus Ihrer Sicht sinnvoll, um die Kontrolle im Rahmen der Krisenbewältigung zu verbessern?

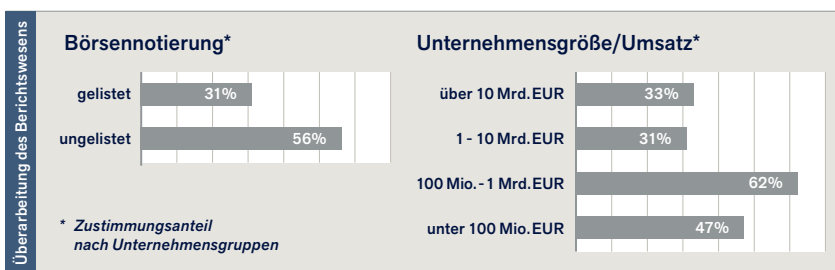


** Bei „anderen Maßnahmen“ gab es insbesondere Vorschläge, die die Kommunikation im Aufsichtsrat oder an Schnittstellen verbessern sollen.*

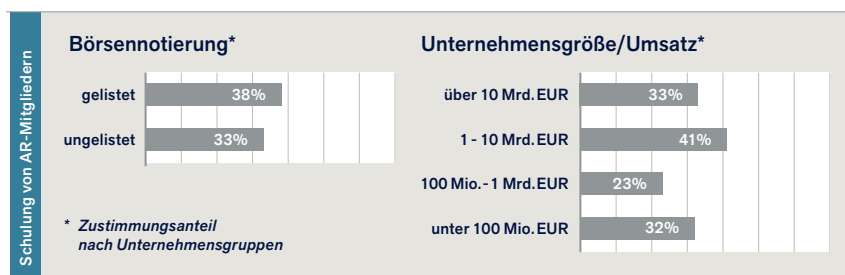
Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (ca. 55 Prozent) hält eine Erhöhung der Tagungsfrequenz des Aufsichtsrats für sinnvoll. Dabei zeigen sich jedoch Unterschiede in Abhängigkeit von Unternehmensgröße und Börsennotierung. Bei befragten Aufsichtsräten aus Unternehmen mit über 10 Mrd. Euro Umsatz sehen nur 44 Prozent Handlungsbedarf im Sinne einer engeren Taktung der Beratungen, innerhalb der Gruppe aller gelisteter Unternehmen ist der Anteil mit 47 Prozent der Befragten geringfügig höher. Dagegen unterstützen fast zwei Drittel (64 Prozent) der befragten Aufsichtsratsmitglieder nicht börsennotierter Unternehmen diese Maßnahme.



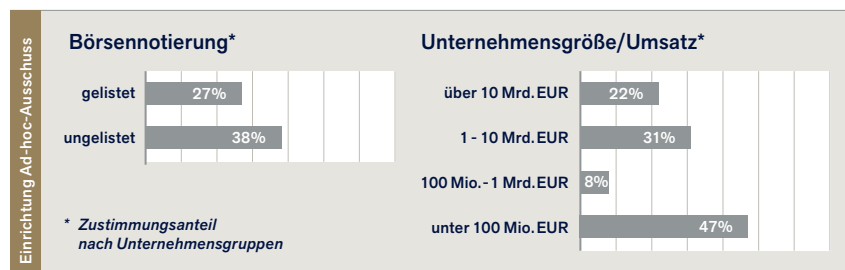
An zweiter Stelle steht die Überarbeitung des Berichtswesens, die knapp 43 Prozent der Befragten unterstützen würden. Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen nennen eine Notwendigkeit für diese Maßnahme allerdings nur zu 31 Prozent (versus 56 Prozent bei nicht börsennotierten Unternehmen). Ebenfalls geringere Zustimmung findet die Erforderlichkeit einer solchen Maßnahme bei größeren Unternehmen. So liegt die Zustimmungquote bei den befragten Aufsichtsräten von Unternehmen mit einem Umsatz von 100 Mio. – 1. Mrd. Euro mit etwa 62 Prozent fast beim Doppelten deutlich über der von Großunternehmen mit über 10 Mrd. Euro Umsatz (33 Prozent), bei denen aber potentiell auch ein anderer Grad der Gremienorganisation sowie deren Support aufgrund erweiterter Ressourcen angenommen werden kann.



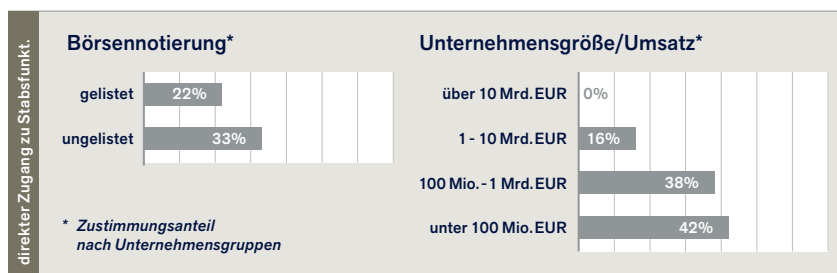
Die Schulung von AR-Mitgliedern speziell zu Krisensituationen hält ungefähr ein Drittel (knapp 36 Prozent) der Befragten für zielführend. Dabei befürworten die befragten Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen mit 38 Prozent entsprechende Maßnahmen etwas stärker als diejenigen aus nichtbörsennotierten Organisationen (33 Prozent).



Die Einrichtung eines Ad-hoc-Ausschusses zur Krisenbewältigung halten ebenfalls fast ein Drittel der befragten Aufsichtsräte für sinnvoll (etwas mehr als 32 Prozent). Unternehmen unter 100 Mio. Umsatz setzen auf diese Option allerdings mit 47 Prozent Zustimmung deutlich häufiger als größere Unternehmenseinheiten. So unterstützen nur 22 Prozent der Befragten aus Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 10 Mrd. Euro diese Maßnahme. Ein ähnlicher Unterschied ergibt sich zudem bei Betrachtung des Börsenstatus. Während 38 Prozent der befragten Aufsichtsräte nicht gelisteter Unternehmen die Errichtung eines Ad-hoc-Ausschusses als Option in Erwägung ziehen, sind es bei börsennotierten Unternehmen nur rund 27 Prozent.



Ähnlich verhält es sich bei der Maßnahme der Schaffung eines direkten Zugangs zu Stabsfunktionen wie Head of Legal, Head of Risk, Head of Controlling etc. Mehr als ein Viertel (etwa 27 Prozent) der befragten Aufsichtsräte halten dies für sinnvoll. Bei börsennotierten Organisationen liegt die Zustimmungquote jedoch lediglich bei 22 Prozent, bei nicht gelisteten Unternehmen dagegen bei einem Drittel (33 Prozent). Auch kleinere Unternehmen sehen hier deutlich mehr Handlungsbedarf als Großkonzerne (ca. 42 Prozent der Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als 100 Mio. Euro versus 0 Prozent bei Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 10 Mrd. Euro).



Zudem hält ein Drittel (etwas mehr als 32 Prozent) andere Maßnahmen für sinnvoll. Darunter gab es insbesondere Vorschläge, die die Kommunikation im Aufsichtsrat oder an Schnittstellen verbessern sollen.

C. Fazit

Unsere Studie zeichnet ein überwiegend positives Bild in Bezug auf die Widerstandsfähigkeit der Aufsichtsratsfunktion im aktuell stürmischen Umfeld. Eine Rolle hat hier sicherlich gespielt, dass viele Geschäftsmodelle nicht per se innerhalb weniger Wochen in Frage gestellt wurden, sondern die Wirtschaft weltweit in ähnlicher Weise betroffen wurde. Es zeigt sich aber auch, dass große Unternehmen und insbesondere börsennotierte Unternehmen tendenziell besser auf die Krise eingestellt sind. Dort hat es unter anderem durch Compliance-Anforderungen in den letzten Jahren eine Professionalisierung der Aufsichtsratsfunktion gegeben, die sich jetzt auszahlt. Mehr Nachholbedarf besteht bei kleineren und nicht börsennotierten Unternehmen. Die aktuelle Krise wirft das Scheinwerferlicht auf die Diskrepanz zur fortgeschrittenen Professionalisierung der Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen. Nicht börsennotierte Unternehmen müssen diese Entwicklung schnell nachholen, denn Ausgang und Dauer der aktuellen Krise sind ungewiss – und auch nach der Krise bleiben die Anforderungen an die Aufsichtsratsgremien hoch und steigen auch durch weitere legislative Maßnahmen, wie das Verbandssanktionengesetz, zukünftig eher noch weiter an.

D. Methodik und demographische Angaben

Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 18. Mai bis 10. Juli 2020. Es wurden über 500 Aufsichtsratsmitglieder per E-Mail angeschrieben mit der Bitte, einen Online-Fragebogen auszufüllen.

An der Befragung nahmen 86 Aufsichtsräte teil.

Der Umsatz der Unternehmen, deren Aufsichtsräte an der Befragung teilnahmen, beträgt im arithmetischen Mittel 4,3 Mrd. Euro (75 Umsatznennungen), der Median 1,5 Mrd. Euro. 46 Prozent der von den Aufsichtsräten beaufsichtigten Unternehmen sind börsennotiert. 20 Prozent davon sind im Dax vertreten, 28 Prozent im M-DAX, in beiden Indizes zusammen also fast die Hälfte (48 Prozent) der Unternehmen der teilnehmenden Aufsichtsratsmitglieder.

Aufgrund von Rundungsdifferenzen werden in der Darstellung nicht immer 100 Prozent als Prozentsumme erreicht.

E. Die Autoren



Dr. Daniela Favoccia ist Partnerin bei Hengeler Mueller in Frankfurt am Main. Sie berät große und mittelständische Unternehmen und deren Anteilseigner in allen Bereichen des Gesellschaftsrechts und bei M&A-Transaktionen. Sie ist Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.

daniela.favoccia@hengeler.com



Dr. Simon Patrick Link ist Partner bei Hengeler Mueller in München. Er berät Unternehmen, deren Vorstände und Aufsichtsräte sowie Investoren zu gesellschafts-, konzern- und kapitalmarktrechtlichen Themen. Zu seinen Schwerpunkten gehören unter anderem die Beratung zu Umstrukturierungen und Strukturmaßnahmen sowie Kapitalmarkttransaktionen.

simon.link@hengeler.com



Prof. Dr. Stefan Siepelt ist Geschäftsführender Vorstand des Arbeitskreises deutscher Aufsichtsrat (AdAR) sowie Rechtsanwalt und Honorarprofessor für Wirtschaftsrecht und Geschäftsführender Direktor des „Instituts für Compliance und Corporate Governance“ an der Rheinischen Fachhochschule Köln.

stefan.siepelt@llr.de

Hengeler Mueller

Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB

BERLIN

Behrenstraße 42
10117 Berlin
T +49 30 20374 0

MÜNCHEN

Leopoldstraße 8 - 10
80802 München
T +49 89 383388 0

DÜSSELDORF

Benrather Straße 18-20
40213 Düsseldorf
T +49 211 8304 0

BRÜSSEL

Square de Meeûs 40
1000 Brüssel
T +32 2 7885 500

FRANKFURT

Bockenheimer Landstraße 24
60323 Frankfurt am Main
T +49 69 17095 0

LONDON

30 Cannon Street
London EC4M 6XH
T +44 20 7429 0660

www.hengeler.com

Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V.

Mevissenstraße 15
50668 Köln
T + 49 221 55 400180

