

# / Krisenkommunikation: Was kann, soll und darf der Aufsichtsrat? **Noerr**

19.11.2018

Kartellrecht | Automobilindustrie | Compliance & Interne Ermittlungen | Gesellschaftsrecht/Mergers & Acquisitions | Einkauf, Logistik & Vertrieb | Mergers & Acquisitions | Medienrecht | Aktien- & Kapitalmarktrecht | Banking & Finance | Digital Business | Energie | Gesundheitswesen (Pharma, Medizintechnik) | Finanzdienstleistungsaufsicht | Regulierung & Governmental Affairs

**Noerr, Hering Schuppener und Prof. Dr. Axel v. Werder legen erste interdisziplinäre Studie vor.**



Insbesondere in Krisenzeiten erwarten Investoren, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Aktionäre, Öffentlichkeit und Medien von den Unternehmen eine Bereitschaft zur Kommunikation – nicht nur vom Vorstand, sondern zunehmend auch vom Aufsichtsrat. Der Aufsichtsratsvorsitzende kann sich nicht darauf zurückziehen, dass ihm das Aktienrecht jede Außenkommunikation neben oder anstelle des Vorstands verbiete. Dies ist eines der Kerneergebnisse einer neuen, interdisziplinären Studie über die „Rolle des Aufsichtsrats in der Krisenkommunikation“, die die Kanzlei Noerr, Hering Schuppener Consulting und Prof. Dr. Axel v. Werder (Technische Universität Berlin) jetzt gemeinsam vorgelegt haben.

Die Ergebnisse basieren auf persönlichen Gesprächen mit ausgewählten Aufsichtsratsvorsitzenden von insgesamt 15 DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen. Ergänzend wurden Interviews mit Aufsichtsratsvorsitzenden börsennotierter deutscher Unternehmen ausgewertet, die in den Jahren 2016 und 2017 in deutschen Wirtschaftsmedien erschienen sind.

Dr. Ingo Theusinger, Partner bei Noerr in Düsseldorf, erklärt: „Unsere Grundannahme war, dass die Erwartung an Aufsichtsräte, sich insbesondere in Krisenzeiten öffentlich zu äußern, immer weiter steigt. In Wissenschaft und Praxis wird jedoch die Frage, ob und gegebenenfalls wie der Aufsichtsrat sich in die Kommunikation einbringen darf und sollte, nach wie vor kontrovers diskutiert.“ Im Fokus der Studie standen daher die Fragen, ob Aufsichtsräte gewillt sind, eine stärkere Rolle in der Kommunikation einzunehmen und ob sie sich für diese Aufgabe ausreichend vorbereitet fühlen. Parallel zu dieser Praxisanalyse haben die Experten den relevanten kommunikativen und gegenwärtigen rechtlichen Rahmen aufgearbeitet.

Die Untersuchung zeigte, dass es eine beträchtliche Grauzone zur Kommunikation von Aufsichtsratsmitgliedern gibt, sowohl in Bezug auf die rechtliche Grundlage, als auch auf die Auslegung des Deutschen Corporate Governance Kodex. „Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte immer sorgfältig prüfen, ob ein Thema auch in seine Sachkompetenz fällt, bevor er sich dazu äußert“, sagt Dr. Ralph Schilha, Partner bei Noerr in München. Generell gibt es aber gerade in der Krise überwiegend Argumente, die dafürsprechen, dass der Aufsichtsrat die Kompetenz hat, sich zu äußern. Die rechtliche Grundlage für die

Kommunikation von Aufsichtsratsvorsitzenden ist dabei keineswegs abschließend geklärt, auch wenn sich die Mehrheit der Befragten mit dem geltenden Rechtsrahmen grundsätzlich wohl fühlt. „Für ein Mehr an Rechtssicherheit empfehlen wir, möglichst klare Regelungen der organinternen Kommunikationskompetenzen zu etablieren, beispielsweise durch eine Kommunikationsordnung im Aufsichtsrat“, so Dr. Schilha.

„Auch die Anforderungen an die persönliche Kommunikationsfähigkeit des Managements und des Aufsichtsrats sind gestiegen“, sagt Dirk von Manikowsky, Partner bei Hering Schuppener in Düsseldorf. „Aufsichtsräte, insbesondere an der Börse gelisteter Unternehmen, sollten sich deshalb mit ihrer Rolle in der Unternehmenskommunikation allgemein und in Krisen aktiv und frühzeitig auseinandersetzen“, so der Kommunikationsexperte.

Die Mehrheit der Aufsichtsräte scheint zudem grundsätzlich zur Kommunikation bereit zu sein, attestiert Prof. Dr. Axel v. Werder von der Technischen Universität Berlin: „Wir müssen zwischen zwei Gruppen unterscheiden. Während die eine Gruppe die eigene Kommunikation auch außerhalb einer Krise sehr zurückhaltend beurteilt, war die Mehrheit der Gesprächspartner diesbezüglich bereits allgemein und entsprechend auch in Krisenfällen aufgeschlossener. Nicht zuletzt wird die Kommunikation des Aufsichtsrats jedoch wesentlich durch die Ausprägung der Krise bestimmt, d.h. insbesondere dadurch, ob es einen Konsens oder einen Dissens mit dem Vorstand gibt.“ Unabdingbar sei dabei für alle Befragten die richtige Vorbereitung. Nicht nur die Gesprächsthemen und die Inhalte der Kommunikation, auch die unternehmensinterne Koordination der Kommunikation in Krisensituationen seien von großer Bedeutung.

Auch wenn es grundsätzlich Aufgabe des Vorstands ist, sich um den Reputationsaufbau des Unternehmens zu kümmern, kann sie allerdings in bestimmten Fällen auch dem Aufsichtsrat und dessen Vorsitzenden obliegen. Versäumt es der Aufsichtsratsvorsitzende, sich auf diese Herausforderung in guten Zeiten sorgfältig vorzubereiten, besteht die Gefahr, dass er in Krisenzeiten bei den Medien nicht über ausreichendes persönliches Vertrauen verfügt. „Die Reputation des Unternehmens wirkt in der Krise wie ein Schutzwall. Strategische Kommunikation trägt gerade in ‚ruhigen Zeiten‘ dazu bei, Reputation aufzubauen – und sie in stürmischen Zeiten zu schützen“, erklärt Dirk von Manikowsky.

## Downloads

- ▶ Die **Executive Summary** mit den wesentlichen Ergebnissen der Studie steht hier zum Download bereit: [Executive Summary "Krisenkommunikation: Was kann, soll und darf der Aufsichtsrat?"](#)
- ▶ Die **vollständige Studie** können Sie per E-Mail anfordern: [Studie anfordern](#)

## Contact Person



### **Dr. Ingo Theusinger**

Mitglied der Practice Group Aktien- & Kapitalmarktrecht  
Mitglied der Practice Group Compliance & Interne Ermittlungen  
Rechtsanwalt

T +49 211 49986109



**Dr. Ralph Schilha**

Mitglied der Practice Group Aktien- & Kapitalmarktrecht  
Rechtsanwalt, Wirtschaftsjurist (Univ. Bayreuth)

T +49 89 28628167



**Matthias Schulte**

PR-Manager

T +49 69 971477418