

Die Rolle des Aufsichtsrats in der Krise*

Handlungsempfehlungen im Kurzüberblick



*Dieser Artikel wurde zuerst in der Zeitschrift Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung, Ausgabe 02/2017 veröffentlicht.



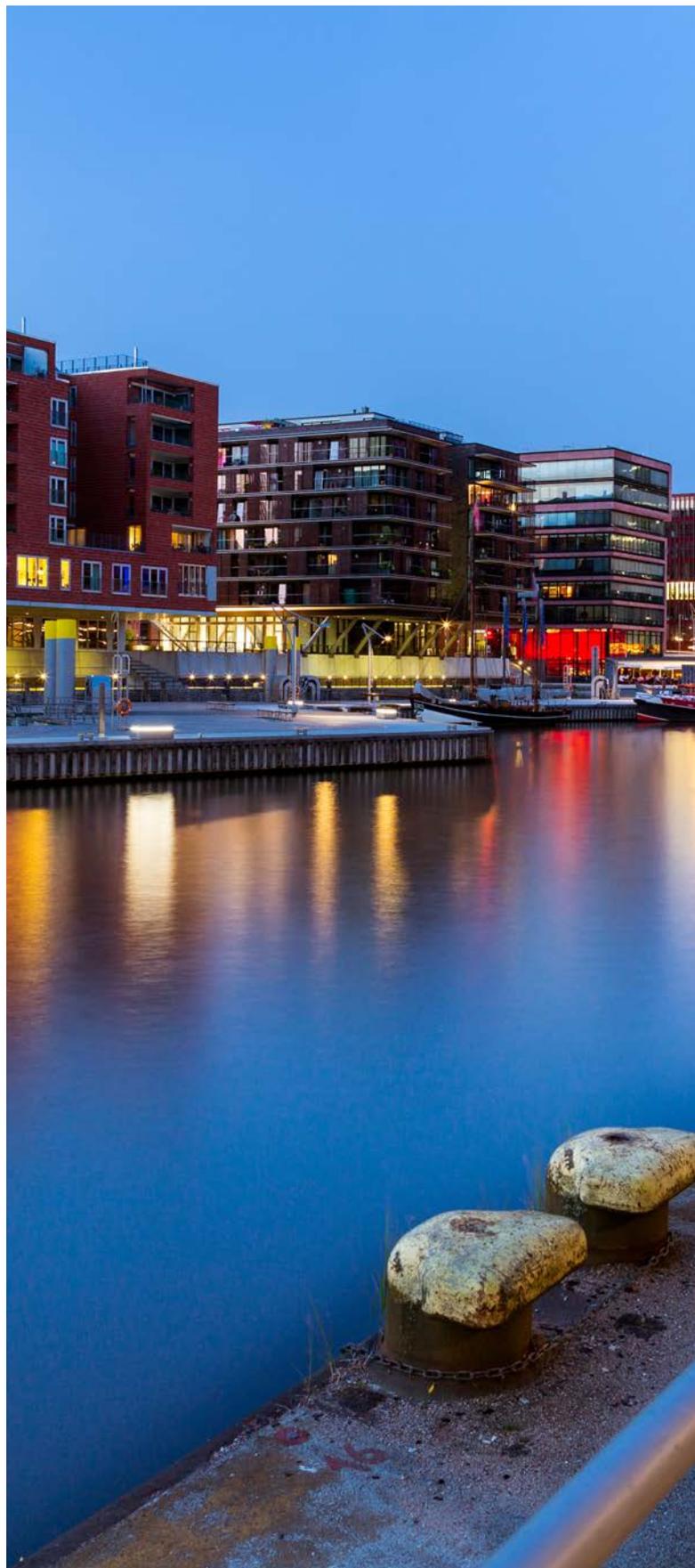


Auch wenn die Zahl der Insolvenzen in Deutschland aktuell einen Tiefstand erreicht hat, ist es dennoch Realität, dass es eine Vielzahl von Unternehmen gibt, die sich in Krisen oder krisennahen Situationen befinden. Vom Aufsichtsrat wird dann erwartet, die Besonderheiten der Situation aufmerksam zu überwachen, die damit verbundenen Implikationen einzuschätzen und entsprechend zu handeln. Dies ist der Anlass, konkrete Ansatzpunkte und Handlungsempfehlungen herauszuarbeiten, die den Aufsichtsrat und auch den Beirat bei der Krisenvermeidung und -bewältigung unterstützen können.

PFLICHTEN DES AUFSICHTS- RATS IN DER KRISE

Primäre Aufgabe des Aufsichtsrats ist die Überwachung der Unternehmensleitung. Hiernach steht die Plausibilisierung und konzeptionelle Überprüfung der vom Vorstand eingeleiteten und durchgeführten Maßnahmen im Mittelpunkt und weniger eine detaillierte Kontrolle aller Maßnahmen im Einzelnen. Es ist indes zu beobachten, dass der Umfang der Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats – auch geprägt durch die Vorkommnisse in der Finanzkrise – inzwischen eher weit ausgelegt wird. Folglich sollte der Aufsichtsrat also auch Veränderungen des Unternehmensumfelds und damit einhergehende potenzielle sowie bestehende Risiken in die Überwachung regelmäßig mit einbeziehen.

Grundsätzlich knüpft die Überwachungsaufgabe an zwei Ebenen an. Zum einen muss der Aufsichtsrat überprüfen, inwieweit der Vorstand seine Geschäftsführung mit der erforderlichen Sorgfalt ausübt. Das heißt beispielsweise, dass sich der Aufsichtsrat vergewissern muss, ob der Vorstand die Einrichtung eines angemessenen Risikomanagementsystems veranlasst und die Operationalisierung zweckmäßig an die nachgelagerten Hierarchieebenen delegiert hat. Zum anderen muss der Aufsichtsrat einschätzen, in welchem Umfang Entscheidungen der Unternehmensleitung selbst Krisenatbestände auslösen können, die im Extremfall die Unternehmensexistenz gefährden. Zudem hat der Aufsichtsrat in Krisensituationen von seiner Beratungsfunktion Gebrauch zu machen, um z.B. seine Erfahrungen mit der Geschäftsführung zu teilen.



HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR EINE KRISENSENSIBLE AUFSICHTSRATSARBEIT

PERSONELLE UND ORGANISATORISCHE MINDESTANFORDERUNGEN

Die Erfahrung aus akuten Restrukturierungsfällen, aber auch aus sich anbahnenden Krisen lehrt, dass die Berücksichtigung einiger wesentlicher Grundsätze einen positiven Einfluss auf die Effektivität der Überwachungstätigkeit hat. Zu den personellen Mindestanforderungen an den Aufsichtsrat und dessen Mitglieder gehört deren professionelle Grundeinstellung. Diese spiegelt sich im Überwachungsverhalten wider, z.B. in der stets kritischen Prüfung erhaltener Informationen oder darin, dass der Aufsichtsrat sich nicht davor scheut, den Vorstand oder sonstige Personen im Unternehmen mit unangenehmen Fragen zu konfrontieren.

Die Aufsichtsratsmitglieder sollten zudem bestimmte Mindestanforderungen hinsichtlich Erfahrung, Geschäftsverständnis und fachlicher Eignung erfüllen. Für den Umgang mit Krisensituationen sind insbesondere Erfahrungen als Unternehmer, Manager oder Berater zzgl. branchenspezifischer Spezialkenntnisse bei einzelnen Mitgliedern eine geeignete Grundlage.

Auch die Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine effektive Überwachung. Es sollten daher keine dauerhaften geschäftlichen, familiären oder sonstigen Beziehungen der Aufsichtsratsmitglieder zur Gesellschaft, deren Geschäftsführung, deren Mehrheitsgesellschafter oder anderen Stakeholdern bestehen, die einen Interessenkonflikt auslösen können. Gerade Krisensituationen können aber bei bestehenden Beziehungen zu Interessenkonflikten führen, die in „normalen“ Zeiten nicht auftreten würden (siehe „Rechtsbeistand engagieren“).

Zu den organisatorischen Mindestanforderungen gehört die Auswahl der Mitglieder anhand eines vom Aufsichtsrat erstellten Anforderungsprofils. Zudem sollte eine routinemäßige Wiederwahl der Aufsichtsratsmitglieder vermieden werden, da sich die Zusammensetzung immer nach den aktuellen unternehmensindividuellen Erfordernissen richten sollte. Für den Aufsichtsrat sollten überlappende Amtszeiten („staggered board“) vorgesehen werden. Dies erhöht die Flexibilität und sichert ein Mindestmaß an Erfahrung im Aufsichtsrat.

Der Aufsichtsrat muss zudem regelmäßig mit Informationen versorgt werden. Als grundsätzliche Informationsquelle gilt die Regelberichterstattung durch den Vorstand (§ 90 AktG), die ihm erste Anhaltspunkte hinsichtlich der Unternehmenssituation und der generellen Risikoorientierung der Unternehmensleitung gibt. Der Aufsichtsrat sollte aber auch aktiv vorstandsunabhängig Informationen über alle Angelegenheiten einholen, die einen erheblichen Einfluss auf die Lage der Gesellschaft haben können.

Dazu kann der Aufsichtsrat von seinem Einsichts- und Prüfungsrecht (§ 111 Abs. 2 AktG) Gebrauch machen. Dies erlaubt dem Aufsichtsrat Zugriff auf sämtliche Informationen, welche die Aktivitäten der Gesellschaft betreffen, sofern er diese für die Ausübung seiner Überwachungsaufgabe benötigt. Weiterhin kann der Aufsichtsrat die Interne Revision, einen eigenen Mitarbeiterstab, Sachverständige oder den Abschlussprüfer für die Informationsbeschaffung einsetzen. Zu beachten ist allerdings stets, dass der Aufsichtsrat nicht in die Geschäftsführung eingreifen darf.

KONKRETE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Nachfolgend werden Bereiche und damit verbundene Handlungsempfehlungen aufgeführt, denen der Aufsichtsrat in Krisensituationen besondere Beachtung schenken sollte. Dabei geht es sowohl darum, einen Überblick über die aktuelle Finanzsituation und damit verbundene rechtliche Risiken zu erlangen, als auch die Ausrichtung des Aufsichtsrats, Managements bzw. der Gesellschaft, um die Krise möglichst zeitnah zu überwinden.

Kurzfristige Finanzplanung und Finanzstatus erstellen

Zeigen sich erste Anzeichen für eine Krise, sollte der Aufsichtsrat darauf hinwirken, dass das Unternehmen eine kurzfristige Finanzplanung (direkte Methode basierend auf Ein- und Auszahlungen) einführt. Dies ist zwingend, um Klarheit hinsichtlich der Liquiditätssituation und Zahlungsverpflichtungen des Unternehmens heute und in der

nahen Zukunft zu erhalten. Diese Finanzplanung (i.d.R. 13 Wochen Cashflow) ist wöchentlich zu erstellen und der Aufsichtsrat sollte sich darüber berichten lassen.

Auch sollte der Aufsichtsrat, falls noch nicht geschehen, darauf hinwirken, dass ein Finanzstatus erstellt wird. Dieser gibt eine Indikation darüber, ob der Insolvenztatbestand der Zahlungsunfähigkeit vorliegt.

Fremdkapitalstruktur analysieren

Der Aufsichtsrat sollte sich zudem intensiv mit der Fremdkapitalstruktur des Unternehmens vertraut machen. Dazu gehören ein genaues Verständnis über Tranchen, Laufzeit, Zinsen, Tilgungsverlauf sowie bestehende Covenants (Kreditvereinbarungen). Gerade letzteres sollte der Aufsichtsrat verstehen, da bei Nichteinhaltung vereinbarter Covenants sich Handlungsmöglichkeiten für die Fremdkapitalgeber eröffnen, durch die der Druck auf das Unternehmen wesentlich erhöht werden kann.



Rechtsbeistand engagieren

Vorstand und Aufsichtsrat sollten in Krisensituationen rechtlich beraten werden, insbesondere im Hinblick auf eine mögliche Insolvenzantragspflicht (§15a Abs. 3 InsO). Grundsätzlich können Vorstand und Aufsichtsrat dabei auf denselben Rechtsbeistand zugreifen, auch um Kosten zu sparen. In Krisensituationen könnte es allerdings empfehlenswert sein, dass der Aufsichtsrat einen eigenen Rechtsbeistand engagiert. Dies ist insbesondere dann relevant, wenn es zu Interessenkonflikten z.B. zwischen Aufsichtsrat und Vorstand/Konzern, oder der in Personalunion ausgeführten Tätigkeit als Aufsichtsrat und Angestellter eines Private-Equity-Fonds kommt. Beispielsweise könnte die Ausschüttung von Dividenden an Familienmitglieder (und sich selbst) der nachhaltigen Stabilisierung des Unternehmens entgegenstehen. In solch konfliktären Situationen ist es wichtig, das Handeln des Aufsichtsrats hinsichtlich seiner Rechte und Pflichten objektiv zu bewerten. Dabei sollte der Fokus auf insolvenz- und haftungsrechtlichen Aspekten liegen.

Zeitliches Engagement erhöhen:

Eine Erhöhung des zeitlichen Engagements ist zudem empfehlenswert. Dazu gehört die Vor-/Nachbereitung der Aufsichtsratssitzungen als auch die Sitzungshäufigkeit und -dauer.

Chief Restructuring Officer engagieren

Abhängig von der Unternehmenssituation sollte der Aufsichtsrat ebenfalls erwägen, eine restrukturierungserfahrene Person/Team in den Prozess einzubringen, z.B. einen Chief Restructuring Officer (CRO). Dies ist häufig durch den Aufsichtsrat zu initiieren, da das aktuelle Management mit der Situation überfordert sein könnte:

- Zum Einen, da keine Erfahrungen mit Krisensituationen vorliegen und somit wertvolle Zeit verloren geht bzw. falsche Entscheidungen getroffen werden;
- zum Anderen, da neben dem operativen Geschäft auch keine Zeit verbleibt, den intensiven Restrukturierungsprozess zu begleiten.

Der CRO kann z.B. die oben beschriebenen Planungsmaßnahmen implementieren, den Restrukturierungsplan erarbeiten, die Maßnahmenimplementierung vorantreiben und Gespräche mit den bestehenden und neuen Finanzierern leiten.



Stakeholder Management intensivieren

In Krisensituationen sollte der Aufsichtsrat eine aktivere Rolle im Management der verschiedenen Stakeholder übernehmen. Dazu gehört z.B., Transparenz gegenüber Familienmitgliedern zu schaffen, die nicht im Aufsichtsrat sitzen, oder die frühzeitige Kommunikation über eventuelle Dividendenkürzungen, um die Liquidität nicht zu verschlechtern.

Handlungsoptionen analysieren

Der Aufsichtsrat sollte sich ausgehend von der jetzigen Situation mit möglichen Handlungsoptionen befassen, um die Krise abzumildern bzw. zu vermeiden.

Dazu gehören z.B.:



Der Verkauf von Geschäftseinheiten (krisenbetroffen oder gesund),



Die Zuführung von Eigen- oder Fremdkapital durch bestehende Shareholder,



Zusätzliche Liquidität, z.B. durch weitere Investoren, oder



Im Extremfall die Anmeldung der Insolvenz des Unternehmens.

FAZIT

Aufsichtsrat und Beirat sollten bei ersten Anzeichen einer Krise proaktiv Maßnahmen ergreifen, um die Krise abzuwenden bzw. die Gesellschaft durch die Krisen zu führen. Die zuvor aufgeführten Handlungsempfehlungen können dabei als Raster für die grundsätzlichen Möglichkeiten der Hilfestellung dienen.



When action matters, find us at:



www.alvarezandmarsal.com

AUTHORS

Bob Rajan

Managing Director

brajan@alvarezandmarsal.com

+49 89 7104 0600

Dr. Sebastian Nimwegen

Director

snimwegen@alvarezandmarsal.com

+49 69 710 48 71 52



Unternehmen, Investoren und Regierungsstellen auf der ganzen Welt vertrauen Alvarez & Marsal, wenn herkömmliche Ansätze nicht ausreichen, um Veränderungen voranzutreiben und Wertsteigerungen zu erzielen. Seit 1983 in Privatbesitz, ist A&M ein weltweit führender Anbieter von ganzheitlichen Wertsteigerungsprogrammen, Transaktionsunterstützung und -beratung, Turnaroundberatung sowie Interims-Management Lösungen für Unternehmen. Im Zusammenwirken mit den Führungskräften und Stakeholdern unserer Kunden unterstützt A&M bei der Verbesserung von Umsatz und Rendite, erschließt neue Potenziale und schafft Werte. Unsere Top-Spezialisten sind erfahrene Führungskräfte, erstklassige Berater und Branchenveteranen, deren reicher Erfahrungsschatz unsere Kunden dabei unterstützt, aus Veränderungen strategischen Mehrwert zu schöpfen, Risiken zu kontrollieren und bei jedem Schritt eine Wertsteigerung zu erzielen.

© 2017 Alvarez & Marsal Holdings, LLC. All rights reserved.

48498/0317