



Audit Committee Quarterly

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

extra

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



DER AUFSICHTSRAT
IN DER (COVID-19-)KRISE

2 EDITORIAL

Prof. Dr. Kai C. Andrejewski

**DER AUFSICHTSRAT
IN DER (COVID-19-)KRISE**

- 6 Der Aufsichtsrat in der Krise seines Unternehmens**
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Peter Hommelhoff
- 8 Liquiditätsplanung und -sicherung –
worauf muss der Aufsichtsrat achten?**
Florian Rieser
- 10 Notfallmanagement**
Dr. Jan-Hendrik Gnädiger
- 12 Gesetzgeber reagiert auf Covid-19 – Durchführung
virtueller Hauptversammlungen für 2020 erleichtert
und Insolvenzrecht geändert**
Astrid Gundel
- 13 Publikation »Die GmbH in der Krise«**
- 13 Eigene Risikobeurteilung durch jedes Aufsichts-
ratsmitglied erforderlich**
Astrid Gundel
- 14 Betrüger nutzen Coronakrise aus**
Barbara Scheben
- 17 Umgang mit Hauptversammlung und Dividende
in Zeiten der Covid-19-Krise**
Christian Tobias Pfaff und Carolin Hess
- 18 Virtuelle Hauptversammlungen in Zeiten der
Coronakrise**
Prof. Dr. Christoph Teichmann
- 22 Die Leitung der virtuellen Hauptversammlung**
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Peter Hommelhoff
- 24 Covid-19, die Aktiengesellschaft und
der Aufsichtsrat**
Jan Bremer, LL.M.
- 26 Dividenden in den Zeiten von Covid-19**
Dr. Stefan Wilhelm Suchan, LL.M. (Cornell), und
Dr. Ulrich Thölke
- 27 Bundesamt für Justiz beschließt Erleichterungen
für Unternehmen**

- 28 Covid-19: Vorstandsvergütung im Stresstest
Regine Siepmann und Dr. Jan Dörrwächter
- 30 Erwartungen institutioneller Investoren an die Kommunikation des Aufsichtsrats in der Krise
Prof. Christian Strenger und Hendrik Schmidt
- 32 Kommunikation des Aufsichtsrats in der Corona-Krise
Dr. Ralph Schilha und Dr. Ingo Theusinger
- 34 Kapitalmarktrechtliche Ad-hoc-Berichtspflichten in der Coronakrise
Dr. jur. Ulrich Keunecke und Andrea Bruns
- 36 Rechnungslegung in der Krise: Going Concern im Fokus
Dr. Hanne Böckem
- 38 **IN EIGENER SACHE**
Fortbildungsprogramm für Aufsichtsräte
- 39 EU-Kommission will Kreditvergabe durch Banken erleichtern
- 40 Covid-19-Herausforderungen in der Rechnungslegung für Kreditinstitute
Andreas Wolsiffer
- 42 Coronakrise und Bilanzierung
Prof. Dr. Joachim Hennrichs
- 44 Covid-19 – Einfluss auf Unternehmensbewertungen und Werthaltigkeitstests
Prof. Dr. Marc Castedello und Dr. Andreas Tschöpel
- 46 Steuerliche Erleichterungen
Dr. Ladislava Klein und Jürgen Voigt
- 49 Sicherung der Unternehmensexistenz in der Covid-19-Krise – die Rolle des Aufsichtsrats im Hinblick auf staatliche Finanzhilfen
Dr. Carsten Jennert, LL.M., und Dr. Claudia Nerius
- 52 Arbeitsrecht und Corona – Kurzarbeit und Kurzarbeitergeld als mögliche Maßnahmen
Dr. Albrecht Muser
- 54 Auswirkungen der Coronakrise auf Pensionsverpflichtungen
Susanne Jungblut und Stefan Bäumler

- 56 Einhaltung insolvenzrechtlicher Pflichten – Aufgaben des Aufsichtsrats
Jan Gerrit Kehbel und Sandra Schmidt
- 58 Management der Lieferkette: Worauf muss der Aufsichtsrat achten?
Dr. Sylvia Trage

FAMILIENUNTERNEHMEN

- 60 Die Aufgaben des Beirats in Zeiten der Krise – wegen Corona oder anderer Gründe
Prof. emerit. Dr. Joseph Astrachan,
Prof. Dr. rer. pol. Hermut Kormann und
Dr. Claudia Astrachan
- 63 Gemeinsam.
- 64 Refinanzierung von Familienunternehmen in der Krise
Till Karrer
- 67 Auswirkungen der Coronapandemie auf Versicherungsunternehmen
Dr. Bettina Hammers
- 70 Öffentlicher Anteilseigner – Alles sicher?
Dr. Ferdinand Schuster und Michael Plazek
- 72 Worauf müssen Verwaltungsräte Schweizer Unternehmen aktuell mit Blick auf die Gesetzgebung in der Covid-19-Krise und Auswirkungen auf die Wirtschaft besonders achten?
Prof. Dr. Reto Eberle
- 75 Der Aufsichtsrat in der (Covid-19-)Krise – die Situation in Österreich
Mag. Helmut Kerschbaumer und
Dr. Wendelin Ettmayer, LL.M.

78 Impressum

79 Bestellformular

- 80 **WEBINAR**
Praktische und strategische Implikationen der Covid-19-Krise für den Aufsichtsrat



Die Aufgaben des Beirats in Zeiten der Krise – wegen Corona oder anderer Gründe

Autoren: **Prof. emerit. Dr. Joseph Astrachan, Prof. Dr. rer. pol. Hermut Kormann** und **Dr. Claudia Astrachan**

Die Krise ist die Zeit der Exekutive – im Staatswesen und im Unternehmen. Welche Aufgaben hat dann die Zweite Kammer, der Aufsichtsrat oder der Beirat. Wir und einige Kollegen, die eine Mehrzahl von Beiratsmandaten in Familienunternehmen in verschiedenen Ländern der Welt haben, führten in den letzten Monaten viele Diskussionen mit Familiengesellschaftern. Die Quintessenz unserer Gespräche stellen wir hier zusammen.

1. Die Bedeutung des Aufsichtsgremiums

Das Primat der Geschäftsführung bzw. des Vorstands, eine Krise zu bewältigen, ist nicht zu relativieren. Gleichzeitig kann man sagen, dass keine Situation den Wert eines Beirats – insbesondere seiner Nichtfamilienmitglieder – so sehr bestätigt, wie eine Krise der Art, die wir jetzt erleben. In dieser Situation ist keine einzelne Führungskraft im Besitz der Wahrheit. Jetzt geht es darum, vielfältige Erfahrungen auszuwerten und auf diese einzigartige Situation zu transponieren. Dabei ist nicht nur zu sagen, was getan werden sollte, sondern es sind auch einige Fallstricke zu benennen, vor denen man sich hüten muss. In der Zeit der Krise hat die Geschäftsführung fast einen Anspruch darauf, mit ihrem Beirat ein gutes Beratungsgespräch führen zu können. Die Flut der Informationen und der Entscheidungsdruck sind so groß, dass man die Entlastung durch das Gespräch mit Partnern braucht, um Trittsicherheit zu behalten. In dieser Beratung stehen nach unserem Dafürhalten folgende Maximen im Vordergrund.

2. Maximen für die Krisendiskussion

Time is of the essence

Diese Maxime hat zwei Aspekte.

Die *Schnelligkeit des Handelns* in der Krisenbewältigung ist ein Wert in sich. Dies bedeutet nicht nur, die schnell wirksamen Maßnahmen unverzüglich zu ergreifen. Noch wichtiger ist es, die Maßnahmen, die eine längere Vorbereitungszeit erfordern, aber eine große Wirkung entfalten können, sofort einzuleiten (z.B. Kurzarbeit, Personalfreisetzungsprogramme, notwendige Strukturmaßnahmen zum Abschneiden von Verlustquellen).

Bei der Planung der Aktionsprogramme ist entscheidend, eine realistische Vorstellung von der *Dauer der Krise* zu erhalten. Dabei sollte man sich ein grundsätzliches Phänomen der Gefahrenbekämpfung vergegenwärtigen: Das Feuer, das der Feuerwehrmann beim Löschangriff sieht, ist das Feuer, das vielleicht vor einer Viertelstunde am Brandherd entstanden ist und sich zu dem flammenden Feuer entwickelt hat. Er weiß, dass das Feuer in einer weiteren Viertelstunde viel größer sein wird, weil es weiter Zeit hatte, vom Brandherd genährt zu werden. Bei der Verbreitung eines Virus, bei dem Abbrechen der Nachfrage in einer Versorgungskette gibt es ähnliche Gesetzmäßigkeiten.



Prof. emerit. Dr. Joseph Astrachan studierte und promovierte in Yale und hielt von 1998 bis 2017 den Lehrstuhl für Familienunternehmen an der Kennesaw State University (USA). Er ist Gastprofessor der Hochschule Luzern – Wirtschaft, der Universität Witten/Herdecke sowie der Loyola University. Er ist aktiv in Forschung und Praxis, u. a. vier Jahre lang als Programmverantwortlicher des International Family Business Network Summit, sowie als Verwaltungsratsmitglied in acht Familienunternehmen in den USA und Europa.



Prof. Dr. rer. pol. Hermut Kormann war vier Jahrzehnte in technisch geprägten Industrieunternehmen und davon zwei Jahrzehnte als Nicht-Familienmitglied in der Führung eines bedeutenden Familienunternehmens tätig. Er hat eine apl. Professur an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen, und eine Honorarprofessur an der Universität Leipzig auf dem Gebiet der Familienunternehmen inne.



Dr. Claudia Astrachan leitet seit 2014 den Schwerpunkt Familie & Unternehmen an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Sie ist Vorstandsmitglied der International Family Enterprise Research Academy (IFERA) und ehemalige Vorsitzende der Forschungsgruppe Familienunternehmen der European Academy of Management (EURAM). Seit 2019 leitet sie zudem die Governance-Abteilung von Key Consulting (USA).



VERTIEFUNGSHINWEIS

Ein ausführlicher Artikel der Autoren zu diesem Thema erscheint in »Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie«, Heft 3/2020;
<https://www.tharawat-magazine.com/sustain/leveraging-the-board-in-times-of-crisis/>

Beim Abschätzen der Zeitachsen der Coronakrise sind die Aussagen der Experten nur ein erster Anhaltspunkt. Dies ist zu ergänzen um die unternehmensspezifischen Annahmen. Eine Fabrik, ein Wertschöpfungsprozess kann schneller heruntergefahren als wieder hochgefahren werden. So mancher Berater oder Produzent nach Kundenspezifikation (z. B. Anlagenbauer) hat in der Krise mit der Abarbeitung seines Auftragsbestands noch gut zu tun. Die Firmen müssen aber daran denken, dass sie über drei Monate kein Akquisitionsgespräch mehr bei den Kunden führen konnten, in denen ansonsten Spezifikationen geklärt und Angebote ausgearbeitet worden wären.

Governance darf in der Krise nicht bremsen, sondern muss unterstützen

In manchen Gremien dominiert der Modus der Aufsicht – auch bedingt durch die Einflüsse aus Gesetz und Rechtsprechung. Dieser Modus betont die Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsgremiums nach einer generell kritischen Prüfung der Anträge der Geschäftsführung. In der Ausnahmesituation einer Krise muss aber der Akzent in der Gremienarbeit darauf gelegt werden, die Geschäftsführung zu einem proaktiven Vorgehen zu ermutigen. Rechtzeitiges Handeln ist wichtiger als die optimale Wahl der Mittel und Wege.

Keine Scheu vor einer notwendigen Vollbremsung

Wenn man mit hoher Geschwindigkeit (Hochkonjunktur) auf eine undurchdringliche Nebelwand zufährt, ist es nicht angezeigt, mit langsam reduzierender Geschwindigkeit in diese unübersehbare Situation hineinzufahren. Vielmehr ist eine Vollbremsung richtig, um dann mit angepasster Geschwindigkeit – wie es die Situation erlaubt – weiterzufahren. So ist es auch im Krisenmanagement.

Dezentrale Reaktionsfähigkeit unterstützen

In jeder schwierigen Lage gibt es in fast jeder Organisation den Drall, dass »die Spitze das Kommando« übernimmt. In einer vielgliedrigen Unternehmensgruppe mit mehreren Werken und Geschäftssparten ist es aber entscheidend, die Anpassungsfähigkeit durch dezentrale Krisen-Management-Teams zu fördern. Die Spitze muss natürlich die Maximen vorgeben und den Erfahrungsaustausch fördern: z. B. Regeln zur Arbeitssicherheit, verschärfte Hygienevorschriften, Quarantäne für Hochrisikomitglieder und unentbehrliche Schlüsselpersonen. Dies kann nicht unterschiedlichen Ermessensentscheidungen dezentraler Stellen überlassen werden.

Kundenbeziehungen als wichtigste Priorität

Die Krise trennt die Lieferanten von den Partnern, auf die sich der Kunde verlassen kann. Die Sonderanstrengung, um dem Kunden in seiner Notlage zu helfen, bringt kaum Umsatz, wird aber nachwirken. Eventuell muss den außerordentlichen Bedingungen durch längere Rückgabefristen oder verlängerte Zahlungsziele Rechnung getragen werden. —————>



Jede Form, noch an die Kundenbasis zu liefern, hat nicht nur eine Umsatz- und Cashflow-Bedeutung, sondern hält den Nutzen der Lieferbeziehung im Bewusstsein des Kunden.

Mitarbeiterbeziehungen als erste Priorität

Die Mitarbeiter sind der größte beeinflussbare Kostenblock. Natürlich kann die Krise nicht spurlos für die Mitarbeiterbeziehungen sein. Hier vor allem gilt es aber abzuwägen, was im Interesse des Unternehmens notwendig ist, aber gleichwohl die Mitarbeiter nicht existenziell belastet. Welche belastenden Maßnahmen auch immer erforderlich sein mögen, sie werden weniger belastend, wenn sie nicht verzögert werden und ansonsten umso gravierender ausfallen müssen.

Verfolgen und vorantreiben von Fortschritten in der Umsetzung

Das eine ist, rechtzeitig Maßnahmen zu planen, und das notwendig andere ist es, deren Umsetzung zu verfolgen. Das dient natürlich dazu, das Gefühl für die Dringlichkeit und das Tempo des Vorgehens, den »Sense of Urgency«, aufrechtzuerhalten. Dieses Monitoring ist aber auch erforderlich, um rechtzeitig zu erfassen, wann eine neue Situation auftritt und andere als die bisher geplanten Reaktionen erforderlich sind.

Hinter den kurzfristigen Notwendigkeiten die langfristigen Erfordernisse erkennen

Es ist jetzt nicht die Zeit, in umfangreiche Strategiearbeit einzutauchen. Der Beirat sollte aber notieren, welche Erfahrungen aus der Krise später in eine Strategiediskussion überführt werden sollten. Welche operativen Schwächen zeigten sich unter dieser Belastung? Wo müssen wir unser Geschäftsmodell langfristig adjustieren? Welche Verlustquellen müssen wir jetzt schließen, um mit dem gestiegenen Schuldenvolumen nach der Krise zurechtzukommen?

Kommunizieren, kommunizieren ...

In Zeiten der Krise gibt es kein Zuviel an Kommunikation. Alle Kollegen berichten von einer deutlich erhöhten Kommunikationsintensität. Die permanente Nutzung der digitalen Informationskanäle ist nicht nur den Kontaktbeschränkungen geschuldet, sondern auch dem erhöhten Kommunikationsbedarf. Es ist die Aufgabe der Geschäftsführung, mit der Belegschaft, den Geschäftspartnern, den Stakeholdern und den Medien zu kommunizieren. Es ist aber die Aufgabe des Beirats, sicherzustellen, dass die Exekutive sich auf eine abgestimmte Meinung »im Hause« stützen kann.

Die vornehmste Aufgabe des Beirats ist es, in hoher Sensibilität mit den Gesellschaftern zu kommunizieren. Sollten Opfer wie z. B. eine Pause bei den Gewinnausschüttungen auf sie zukommen, darf dies nicht im letzten Moment als Faktum verkündet werden. Es muss vorbereitet und in die angemessene Perspektive gesetzt werden – und eventuell sind Kompromisse erforderlich.

3. Was ist am Ende zu tun?

Die Mühen und Ängste der jetzt durchlebten Krise werden sich aber erst dann gelohnt haben, wenn Lehren daraus in einem »After Action Review« gezogen werden. Natürlich war diese Krise nicht erwartet. Krisen dieser Art sind aber nicht völlig unerwartbar. Die nächste Generation wird wieder eine große Krise erleben. Wenn die aktuelle Krise vorbei ist, gibt es den abschließenden Schritt des Krisenmanagements: die Maximen festschreiben oder die Finanzreserven auf die Seite legen, die dem Unternehmen geholfen haben, die Krise zu bewältigen – oder die dem Unternehmen voraussichtlich helfen werden, die nächste Krise noch besser zu bewältigen. ←

