

Führung in unsicheren Zeiten

Der Einsatz von Interim Management durch den Aufsichtsrat



Dr. Dieter Brenken GmbH, Interim Executive

Krisenanzeichen vorurteilsfrei zu erkennen und hilfreiche fokussierte Interventionsprogramme, ggf. mit der Führungsunterstützung von Aufsichtsrat/Beirat und Interim Executives umzusetzen, gehört in unsicheren Zeiten mit disruptiven Veränderungen zu unverzichtbaren Anforderungen, die eine moderne Corporate Governance ebenso wie die Haltung eines professionellen Managements unterstützen muss. Nur so können in Krisenzeiten seitens eines Unternehmens Orientierung und Vertrauen für die Stakeholder sichergestellt werden.

I. Hauptgründe für Unternehmenskrisen

Die undurchdringliche Vielfalt (Komplexität) an Einflüssen lässt viele Führungskräfte beim Prioritäten setzen verzweifeln. Diese fehlende Orientierung in einer globalen Gesundheitskrise, die in schwierigen Unternehmenssituationen auf einen Wendepunkt, eine Krise, zusteuert, verlangt besonnenes, entschlossenes aber auch ziel-/strategiegeleitetes abgestimmtes Gegensteuern.

Aufsichtsrat und Vorstand müssen sich vorurteilsfrei die Frage stellen, ob ihre Unternehmenskrise nur eine Corona-bedingte Verschärfung/Beschleunigung eines konjunkturellen Abschwungs zugrunde liegt oder ob strukturelle Krisenursachen eine grundlegende Neuausrichtung des Unternehmens gar der Branche verlangen. Von zentraler Bedeutung ist hierbei auch das Selbstbild/-verständnis der Unternehmensakteure.

Nicht nur objektive Kriterien aus Innovation, Technik, Investors Relation, Rechnungswesen, Controlling ... sind also operativ und strategisch zwischen den Organen entlang wahrscheinlicher Szenarien zu diskutieren. Auch subjektive Kriterien wie das Selbstverständnis und Vertrauen der Stakeholder müssen konsequent in diese Nabelschau schonungslos

selbstkritisch analysiert, Zukunftsbilder entworfen und priorisiert werden. Letztendlich benötigt das Unternehmen für seine Mitarbeiter, Kunden, Finanziers aber auch seine anderen wesentlichen Stakeholder eine transparente, ehrliche und priorisierte Positionsbestimmung für ihre Unternehmenskrise, schlüssige und zielorientierte Maßnahmenbündel sowie eine glaubwürdige Kommunikation und Führungs- wie auch Überwachungsorgane.

II. Ablauf einer Krise

Für die Charakterisierung des Ablaufes einer Unternehmenskrise hat sich in der Praxis das Sechs-Phasen-Modell als hilfreich erwiesen, welches das Institut der Wirtschaftsprüfer in seinem Standard (IdW S6) herausgearbeitet hat:

- (1) Auf der Ebene der Stakeholder ist ein Ausgleich strategischer Interessen nicht erzielbar z.B. in welche Märkte möchte man investieren, wo steht das Unternehmen mit seinen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, in welche Märkte soll/kann investiert werden, welche Ziele/Entnahmegrundsätze sind zu verfolgen (Stakeholder-Krise).
- (2) Für die strategische Unternehmensausrichtung ergeben sich

INHALT

- I. Hauptgründe für Unternehmenskrisen
- II. Ablauf einer Krise
- III. Spätester Zeitpunkt zur Intervention
- IV. Schwierigkeiten für rechtzeitige und richtige Gegensteuerung?
- V. Interim Management
- VI. Warum tun sich die Unternehmen bei der Digitalisierung so schwer?
- VII. Kann eine modernere Corporate Governance Krisen eher vermeiden?
- VIII. Unternehmerische Haltung und Führung in Krisen?
- IX. Fazit

Keywords

Interim Management; Unternehmensführung; Unternehmenskrise

Normen

§§ 84, 93, 116 AktG

daraus Mängel für die konkreten längerfristigen Ausrichtungen des Unternehmens. Welche Innovationen, Ressourcen und Kompetenzen möchte man wie entwickeln, um strategische Erfolgspotenziale zu realisieren oder auch als Cash Cow zu führen, wie vermeidet man Risiken und geht Schwächen an (Strategiekrise).

- (3) Wenn eine klare Prioritätensetzung sich nicht aus der Strategie ergibt, fehlen die effektiven und effizienten Maßnahmen auf der Ebene von Produkten/Dienstleistungen. Die Wettbewerbsfähigkeit des Sortiments leidet und somit letztlich der Absatz (Produkt-/Absatz-Krise).
- (4) Aus diesen Schwächen ergeben sich Konsequenzen für den Unternehmenserfolg. Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens insgesamt leidet. Die KPI aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung oder Cashflow-Rechnung erodieren (Erfolgskrise).
- (5) Mit Fortschreiten der Erfolgskrise wird es stetig schwieriger, nicht nur die strategische Finanzierung sondern auch die operative Finanzierung sicherzustellen. Die Innenfinanzierungskraft durch Working-Capital-Management leidet, aber auch die Außenfinanzierungskraft (Cashflow-Krise).
- (6) Spitzt sich die Cashflow-Krise zu, kann das Unternehmen zahlungsunfähig oder überschuldet werden (Insolvenz).

Die Beauftragung eines Interim Executives in einer Krise macht deutlich, dass zur Bewältigung des Anlasses der Bestellung, den Schwächen der praktizierten Governance, zumindest die personelle Verstärkung wenn nicht sogar der Austausch auf der Ebene der Unternehmensführung als erforderlich angesehen wurde. Nur so war im Kreis des Aufsichtsrats/Beirats vorstellbar, dass die Ursachen der Unternehmenskrise anzugehen waren.

III. Spätester Zeitpunkt zur Intervention

Als Grundsatz gilt, „droht oder besteht eine Unternehmenskrise in einer Aktiengesellschaft, muss der Aufsichtsrat seine unterstützende Überwachung teilweise in eine gestaltende Überwachung ausweiten. Zentrale Bedeutung innerhalb seiner

Führungsverantwortung kommt dabei der Berufung und Abberufung des Vorstands zu (§ 84 AktG). Bei Pflichtverletzungen haftet er der Gesellschaft für den entstehenden Schaden (§§ 116, 93 AktG).¹

Der späteste Zeitpunkt zum Eingriff seitens der Eigentümer oder des Aufsichtsrates hängt eng mit der wahrgenommenen Dringlichkeit des Krisenstadiums zusammen und der Einschätzung, ob das verantwortliche Management in der Lage ist, die notwendigen Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Es geht also um Vertrauen in das aktuell handelnde Management, aber auch um die andere Seite der Governance, den Aufsichtsrat und seine denkbare Rolle im Rahmen der Krisenbewältigung.

Am klarsten erkennbar werden Unternehmenskrisen, wenn aufgrund drohender Verletzungen von Tilgungsterminen oder Covenants, z.B. Verschuldungsquote in Finanzierungsverträgen, Vorlage eines Testates zum Konzernabschluss ... weitreichende Konsequenzen für die Liquidität zu befürchten sind und auch Eingriffe der Finanzierungspartner zur Absicherung ihrer Finanzierung angedroht wurden oder zumindest vertraglich wahrscheinlich werden. Diese Phase (5), die stark regel-/kennzahlgebunden definierbar ist, verlangt radikale Prioritäten zum Management des Cashflows und Cashes. Eine Neuausrichtung des Managements bis zur Berufung eines Chief Restructuring Officers (CRO),² eines Vorstandsmitgliedes, das sich mit weitreichenden Weisungsrechten, auch gegenüber seinen Vorstandskollegen, um die Stabilisierung der Finanzierung und Liquidität der Gruppe kümmert, muss die Folge sein. Die Sicherstellung des Fortbestandes der Firma ist die klare Aufgabenstellung. Die Produkt-/Absatz-(3) sowie Erfolgs-Krise (4) verlangen eine ent-

schlossene Ausrichtung auf operative Exzellenz. Die Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb und Struktur- und Prozessgestaltung müssen mit dem Ziel einer Umsatz-, Kosten- und Effizienzverbesserung konsequent verfolgt werden, um die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit verbessern zu können. Aus Sicht eines Interim CFO steht in einer solchen Krise häufig die Professionalisierung der kaufmännischen Prozesse in instrumenteller, methodischer, personeller und organisatorischer Hinsicht und deren Führung im Mittelpunkt. Fragen wie wird Verantwortung im Unternehmen wahrgenommen, wie wird sie adressiert und auch umgesetzt, tragen dazu bei, die Performance im Zusammenwirken mit den Vorstandkollegen des Unternehmens zu stabilisieren. Des Weiteren sind Programme/Projekte für konkrete Performanceverbesserungen gefordert.

Kann keine Einigkeit hinsichtlich Strategie, Vision und Mission (2) zwischen den Akteuren des Managements, des Aufsichtsrats oder anderer zentraler Stakeholder wie den Finanziers oder Regulatoren erzielt werden, liegt dieser fehlenden Fokussierung häufig eine Stakeholder-Krise (1) zugrunde. Unklarheit hinsichtlich zu bearbeitender Märkte, forcierender Innovationen und des zu bearbeitenden Wettbewerbsumfeldes nehmen zu. Der Weg, wie das Unternehmen sich weiterentwickeln soll, wird diffus. In einer Stakeholder- oder Strategiekrise stellt sich aus Sicht des Interim-CFO vor allem die Aufgabe, mittels Transparenz z.B. über alternative Szenarien denkbarer Zukunftsbilder des Unternehmens, die mit Kollegen zu erarbeiten sind, in die Diskussion mit den Stakeholdern einzusteigen. Letztlich ist ein Interessenausgleich zwischen Risiken, Chancen aber auch der Unternehmenskultur zu formulieren und in strategische Leitlinien für die längerfristige Transformation zu überführen. Wie weitreichend in solchen Krisenphasen das Vertrauen in

¹ Dieter Brenken, Der Aufsichtsrat 11/2014, S. 153 Gastkommentar.

² Beispiele, in denen ein CRO in den letzten Jahren bestellt wurde, waren Gerry Weber oder Wirecard.

Führung verloren gehen kann, wurde beim Wechsel der Konzernspitze von BMW 2019 deutlich.

IV. Schwierigkeiten für rechtzeitige und richtige Gegensteuerung?

Die Frage suggeriert, dass es rechtzeitige und richtige Maßnahmen zur Bewältigung von Krisen gibt. Eine Antwort kann aber nur situativ für ein konkretes Unternehmen und seine Situation ausfallen. Demzufolge stehen am Anfang der Beantwortung dieser Frage für das Management und seinen Beirat/Aufsichtsrat (Non-Executive) zwei wiederkehrende Analyseaufgabenkomplexe:

- (1) Die regelmäßig anstehende Analyse und Diskussion der Lage und denkbarer operativer und strategischer Optionen.
- (2) Das geforderte Risikomanagement,³ das sich wiederkehrend systematisch mit Risikoursachen, -ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit auseinandersetzt und zwischen Management und Überwachungsorganen diskutiert werden sollte.

Da Unternehmensführung immer das systematisch abgewogene Eingehen von Risiken verlangt,⁴ helfen beide Führungsprozesse dabei, auch in Anlehnung an das oben erläuterte Krisenmodell, sich Rechenschaft darüber abzulegen, ob und welche Krise vorliegt. Erst hieraus ergeben sich Anknüpfungspunkte für die Gestaltung eines Krisenmanagements insbesondere auch hinsichtlich seiner zeitlichen und inhaltlichen Prioritäten. Nicht jedes Unternehmen sieht seine professionelle Verantwortung gem. dieser Perspektive.

Für Stakeholder-/Strategie Krisen ist der Zeitraum ihrer Bewältigung üblicherweise längerfristiger. Das darf aber nicht davon ablenken, dass sys-

tematisch, konzentriert und professionell das Krisenmanagement konzentriert verfolgt wird. Neben den Hard Facts spielen hierbei vor allem die Soft Facts wie Ziele, Kultur, Werte, Wissen oder Können eine zentrale Rolle. Strategie, Organisation der Führung aber auch die Non-Executive-Ebene müssen transformiert werden.

Wenn Erfolgs-/Liquiditätskrisen unerwartet eintreten, ist anzunehmen, dass sich diese Hard Fact-Probleme aufgrund von Mängeln der Corporate Governance oder der Aussagekraft der kaufmännischen Informationssysteme (Accounting, Controlling, Treasury) bzw. der Verarbeitung ihrer Ergebnisse ergeben.

Fehlende kaufmännische Transparenz schlägt sich in der Qualität der Kommunikation und Führungskultur nieder. Es fehlen abstimmbare Fakten. Umsätze oder Kosten sind nicht durchgängig in der Organisation definiert und eignen sich nicht zur ergebnisoptimierten internationalen Führung bis zur ersten Führungsebene. Die Folge sind politisches, nicht faktenbasiertes Verhalten, klassische Funktions-/Prozesskonflikte, die sich nicht an integrierten Fakten orientieren sondern an Meinungen. Der Aufbau solcher Systeme sowie die damit verbundene Führungs- und Kommunikationskultur nach innen und außen verlangt mehrjährige Projekte und Programme, die letztlich der Führung, der Kommunikation und der Risikovorsorge dienen.

Es sind aber nicht nur Hard-Fact Analysen gefragt, sondern auch, warum auf der Soft-Fact-Ebene Mängel in diese Krise geführt haben. Im Mittelpunkt der Fragen stehen also Verantwortung für die Krise, möglicherweise auch das Versagen der praktizierten Corporate Governance und damit wird nicht immer konsequent und umfassend nach konstruktiven Krisenstrategien gesucht sondern schnell zunächst nach dem Schuldigen. Die Analyse wird politisch und emotional. Das sofortige Ausgabenmoratorium, der Stopp von Projekten, die

Fokussierung auf profitable Kunden/Produkte/Dienstleistungen, Kostensenkungsmaßnahmen werden möglicherweise deshalb verzögert überlegt und umgesetzt.

Um eine Vermengung von Sach- und Personalproblemen einzuschränken, stehen die Entscheidungsgremien in einer solchen Krisenphase vor der Aufgabe, relevante Personalentscheidungen schnell zu fällen, um für das Krisenmanagement nicht nur die wichtigen Gesichter für die operative Führung und das Programm- und Projektmanagement zu benennen sondern damit auch eine personelle Grundlage für ein abgestimmtes Krisenmanagement zu schaffen.⁵

V. Interim Management

Die Schnelligkeit, mit der die aktuelle Krise große Teile der globalen Wirtschaft erfasst hat, verlangt den Einsatz erfahrener Manager zur zügigen Sicherstellung der erforderlichen Corporate Governance. Ein hohes Maß nachgewiesener professioneller Kompetenz und vorurteilsfreie Unabhängigkeit muss diese Manager ebenso charakterisieren wie auch ihre nachgewiesene Fähigkeit, Transformationen unternehmensweit mit einem hohen Maß an vertrauensvoller Transparenz anzustoßen und zu führen: Ein prädestiniertes Einsatzfeld für Interim Executives, einem in den letzten Jahren auch in Deutschland stark wachsenden Segment des Interim Managements auf C-Level-Niveau.

Unabhängig von der Eigentümerstruktur, öffentlichen Unternehmen, Unternehmen in privater Hand oder im Eigentum von Finanzinvestoren, haben Eigentümer oder ihre Organe

⁵ Eine Ad-Hoc-Mitteilung, in der eine Aktiengesellschaft einen Sachverhalt mitteilt, der den Börsenkurs des Unternehmens wesentlich beeinflusst, kann Teil des Krisenmanagements sein, ist aber nur eine rechtlich einseitig auf das Börsenpublikum gerichtete Kommunikation, die in vielen Fällen jedoch auch für andere Stakeholder des Unternehmens eine erste Information über Auswirkungen der Krise auf das Unternehmen und seinen Aktienkurs beinhalten kann.

³ § 107 III AktG oder auch Corporate Governance Codex als auch in der Family Governance Kodex.
⁴ Business Judgement Rule.

schätzen gelernt, dass sie sich mit dem professionellen Interim Management auf eine Umsetzungsdienstleistung auf hohem Niveau verlassen können. Selbstverständlich ist nicht nur fachliche und Führungs-Expertise, sei es auf dem CEO-, CFO- oder COO-Level oder unterschiedlichsten funktionalen, strukturellen oder prozessualen Ebenen sondern auch die Fähigkeit der Interim Executives, durch zügige sach- und personenorientierte Problemanalysen und robuste Maßnahmenentwicklungen belastbare Krisenmanagement-Initiativen anstoßen zu können. Die in Krisen häufig fehlende Orientierung für die Stakeholder kann so durch ein professionelles Programm- und Projektmanagement schrittweise wiedererlangt werden, indem die Anpassungsnotwendigkeiten/-fortschritte transparent gemacht werden. Die Haltung des Interim Managers ist dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor für einen schlagkräftigen Krisenangang. Je weitreichender die Maßnahmen auf eine Unternehmenstransformation abzielen, umso wichtiger werden fachliche und persönliche Glaubwürdigkeit und Autorität des Managements und weniger die Rolle des Machtpromotors, der sich auf seine disziplinarisches Weisungsrecht beruft. Auch müssen diese Managementqualitäten nicht nur im operativ/strategischen Kontext wirken sondern auch die Ebene von Eigentümern oder Aufsichtsrats-/Beiratsmitgliedern muss in Krisenzeiten in wesentlich schnelleren und auch weniger formellen Arbeitszyklen eingebunden werden. Diesem herausfordernden Umfeld begegnet der unternehmerisch geprägte Interim Executive mit Leistungsbereitschaft, Neugier und Ehrgeiz, der Bereitschaft und der Fähigkeit, sich auf wandelnde und konfliktgeladene Situationen professionell einzustellen und führen zu können. Die Berufslaufbahn derart charakterisierter Interim Manager verlief üblicherweise nicht als Monokarriere.

VI. Warum tun sich die Unternehmen bei der Digitalisierung so schwer?

Die Digitalisierung verlangt eine grundlegende Überprüfung der strategischen Ausrichtung und möglicherweise ein völlig neues Wertschöpfungsnetz für ein Unternehmen. Investitionen allein in Technik spielen die geringere Rolle dieser Neuausrichtung, sind aber auch zu finanzieren und als Werttreiber einzusetzen. Wie weitreichend die strategische Neuausrichtung gehen kann, lässt sich an Beispielen wie der Transformation von Heizungsbauern zum Serviceprovider Klima⁶ oder vom Zeitungsverleger zum Serviceprovider Nachrichten, Infotainment beobachten.⁷ Nicht jedes Unternehmen traut sich eine solch kritische Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung zu oder ist dazu finanziell und von der Governance in der Lage.

Ein digitales Geschäftsmodell wandelt sich, völlig neue, nicht mehr regional abgrenzbare Wettbewerber treten auf, das betriebliche und kundenmäßige Kompetenz- und Infrastrukturspektrum ändert sich, ebenso Kosten und Entwicklungszeiten. Neben Hierarchie tritt Netzwerkkommunikation, Strategie und Agilität schließen sich nicht mehr aus, ebenso wenig wie die Kombination von erfahrenen Mitarbeitern und Kollegen, die innovativ arbeiten und schnelle marktfähige Lösungen (minimal viable products) kreieren wollen. Schnelle Ergebnisse verlangen schnelle Entscheidungen, aber auch finanzielle Ressourcen, Vertrauen und Freiheitsgrade, konsequente Kundenorientierung und entsprechend ausgerichtetes Programmmanagement.

Der Wandel der Wettbewerbsregeln und -ressourcen, die schnellere Obsoleszenz von Wissen, Ressourcen wie Patenten oder Fabriken verunsichern

Entscheidungsträger, sich an der wandelnden competitive edge zu orientieren. Aus Sicht eines Interim Executives darf diese Unsicherheit aber nicht zu Verweigerungshaltung führen sondern muss in zügige und systematische digitale Entwicklungsschritte münden, um Teil der Markt- und Wettbewerbsentwicklung zu werden, Erfolgspotenziale gezielt aufzubauen und Fehlentwicklungen schnell zu korrigieren. Auch Partnerschaften mit Wettbewerbern, die seit langer Zeit im eigenen Hause kritisiert werden,⁸ müssen in Erwägung gezogen werden.

Einen Königsweg in der umfassenden digitalen Transformation von Wirtschaft, Branche und Unternehmen gibt es nicht. Sicher aber ist, dass jedes Unternehmen mit seinen Organen einen individuellen Weg erarbeiten muss, der Zeit, unternehmerischen Mut, Fehler und Ressourcen einkalkuliert. Da Fehler schnell korrigiert werden müssen, fördern diese Gegensteuerungsmaßnahmen nicht unbedingt das Selbstvertrauen der Handelnden, insbesondere wenn eine patriarchische hierarchische Diskussionskultur herrscht. Dialog, Offenheit und Experimentiergeist müssen schrittweise die Entwicklung marktfähiger Produkte/Dienstleistungen und Ökosysteme beschleunigen bis hin zu radikal an Kundenbedürfnissen orientierten neuen Plattformen.

VII. Kann eine modernere Corporate Governance Krisen eher vermeiden?

Modernität hinsichtlich Krisenvermeidung wirft für eine Corporate Governance die Frage auf, ob sie einen eigenen Beitrag zur Erkennung aktueller und zukünftiger Krisenanzeichen liefern kann und daraus auch Maßnahmen anstoßen kann, die die Krisenherausforderungen aufgreifen und zu einer robusten Unternehmens-

⁶ <https://www.viessmann.de/>, <https://www.vaillant-group.com/>.

⁷ <https://www.gaborsteingart.com/>.

⁸ Vgl. die Neuausrichtung der Energieunternehmen E-On und RWE.

entwicklung in der Krise beitragen können.

Aus Sicht des Interim Executives wird immer wieder deutlich, wie unmittelbar Krisen mit handelnden Personen und Gruppen zusammenhängen, die zu eng an ihren und den betrieblichen Gewohnheiten hängen: Schornsteinkarrieren, Branchenkarrieren, Schönwetter-Kapitäne, Angsthasen sind Attribute, mit denen Führungskräfte und Aufsichtsräte dann durchaus bedacht werden.

Letztlich setzt Krisenabwehr zunächst eine sachgerechte, vorurteilsfreie Informationsverarbeitung der Organe voraus. Auch wenn im Two Tier-Modell eine deutliche Verantwortungstrennung gefordert wird, kommt es aber in der Krisenabwehr darauf an, dass Krisensignale frühzeitig gemeinsam aufgegriffen werden und abgestimmt zu Krisenmanagement-Paketen verdichtet und umgesetzt werden.⁹ Krisensignale wie der Wandel vom stationären Handel zum Online-Handel oder zum Multi-Channel-Handel erfasst nicht erst seit der Corona-Pandemie weite Teile des Handels. Es zeichnet sich ab, dass Unternehmen, in denen strategische Kompetenzen, Unabhängigkeit im Denken und Handeln, aber auch Diversität¹⁰ der Zusammensetzung der Organe deutlich über die sicherlich wichtige Geschlechter-Diversität hinaus zentrale Erfolgsfaktoren einer modernen Governance beim Krisenmanagement sind.

Um strukturelle und personelle Schwächen, aber auch Schwächen der Informationsverarbeitung und der Kommunikationsabläufe zwischen den Organen zu vermeiden, muss eine situations- und krisenangemessene professionelle Kultur entwickelt werden. Hierzu kommt

neben den immer wieder geforderten Kompetenzprofilen für Vorstand und Aufsichtsrat, den jeweiligen Geschäftsordnungen und das hohe Maß an Eigenverantwortung, auch von Aufsichtsräten bei der selbstständigen Einholung und kontinuierlichen Verarbeitung von Informationen und ihrem Austausch, ein immer höherer Stellenwert zu. Aufgrund der Geschäftsordnungskompetenz des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand mag sich für bestimmte Krisenszenarien, die das Unternehmen für möglich hält, beispielsweise anbieten, dass hierzu Szenario gestützte Informationspflichten in der Geschäftsordnung fixiert werden.

Ein hoher Stellenwert für eine professionelle Überwachung und erforderlichenfalls auch Beratung ist die verfügbare Zeit, die die jeweiligen Non Executives für ihr Mandat aufwenden können. Nur wenn sichergestellt ist, dass der Austausch der Non Executives mit ihren Executives sich nicht an den formal terminierten Sitzungen orientiert sondern an der situativ erforderlichen Unternehmenslage¹¹ kann die gelebte Corporate Governance einen Beitrag zur Krisenvermeidung oder -bewältigung leisten.

VIII. Unternehmerische Haltung und Führung in Krisen?

Wie bereits erwähnt, ist die Trennung von Führung und Überwachung sowie Beratung unstrittig. Aber all dies soll zum Wohle des Unternehmens¹² und damit sicherlich auch der Krisenabwehr dienen. Demzufolge müssen Ausrichtung, Strukturierung und Prozesse, nicht nur des Unternehmens, sondern auch ihrer Organe, dem Wandel angepasst werden, seien es Optimierungen im Unternehmen oder auch in der Branche oder der Gesellschaft, in der das Unternehmen tätig ist.

Wesentlich für den Anstoß von Veränderungen in Zeiten von Unsicherheiten oder Krisen sind die Haltung von Organen und ihren Mitgliedern. Die Organe sind nicht nur Verwaltungsorgane sondern auch „Führung“organe, deren Ausrichtung und Anspruch von ihren Haltungen abhängen, also nicht nur von Gesetz, Ordnung und Unternehmenseigentümer/Shareholder sondern auch von ihrem Verständnis zur unternehmerischen Verantwortung gegenüber Stakeholdern. Immer häufiger werden diese Ansprüche auch im internationalen Geschäftsleben artikuliert und sei es nur, weil Unternehmen ein starker Promotor positiven gesellschaftlichen Wandels sein können.

Hinsichtlich der unternehmerischen Führung in der Krise stellen sich also Fragen, wo liegen die Marktchancen in der Zukunft, wie kann ich mit Mitarbeitern und unter Verwendung unserer Ressourcen robuste Maßnahmen ergreifen, wie Ziele formulieren, die Maßnahmen umsetzen und den Zielbeitrag der Maßnahmen überwachen und gegebenenfalls zügig Gegensteuerungsmaßnahmen ergreifen.

IX. Fazit

Die überwachende und beratende Führung des Aufsichtsrats muss gewährleisten, dass zum Wohle des Großen und Ganzen die Orientierung in der Krise nicht verloren geht, also Richtung und Ziel, dass Transparenz von Organen und Hierarchien und letztlich die nachhaltige Ausrichtung auf strategische Erfolgspotenziale gelebt wird. In schwierigen Phasen des Krisenmanagements müssen Interessenkonflikte geführt werden und das Führungsteam benötigt Rückhalt durch zeitnahe und vertrauensvolle konstruktive Kommunikation, um nicht politisch taktieren zu müssen sondern unternehmerisch durch die Krise führen zu können. Hierzu ist die Haltung sowohl der Executives als auch der Non Executives der zentrale Erfolgsfaktor.

9 DCGK IV Informationsversorgung: relevanten Fragen ... der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance ..., wichtige Ereignisse ... die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Leitung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung sind, unverzüglich ...
10 DCGK s.o.

11 DCGK Grundsatz 12.
12 DCGK Grundsätze 5 ff.