

# Aufsichtsrat 2021 – Wer fragt, führt

## Warum der strategische Dialog mit dem Vorstand nie so wichtig war wie heute



Harald Nikutta, Geschäftsführer der Control Risks GmbH und als Partner verantwortlich für Control Risks in DACH und Osteuropa. Das Interview für die BOARD führte Kai Michael Beckmann, Director Governance, Risk & Compliance, Mazars GmbH & Co. KG WPG StBG, Hamburg; Leiter Fachausschuss CSR bei AdAR e.V.

Im Jahr 2021 haben Unternehmen verstanden, welche Dimension Risiken annehmen können, mit denen sie gerade nicht gerechnet haben. Neben Einschränkungen und Schwierigkeiten

hat die Pandemie gezeigt, dass Veränderungen auch positiv sein können. Denn: Deutschland hat – aus der Not heraus – einen Digitalisierungsschub erlebt, mit dem wir Standortnachteile reduzieren konnten und Unternehmen neue Chancen erhalten. Fest steht: Es wird anders. Doch was heißt das für Aufsichtsräte? Mit welchen Themen müssen sich Aufsichtsräte im Jahr 2021 auseinandersetzen? Welche Fragen sind in dem Jahr, in dem wir in Europa mithilfe von Impfungen voraussichtlich zu einem neuen Normal kommen, die richtigen und die wichtigen? Darüber und über die zentralen Themen in Verbindung mit Chancen und Risiken sprach Kai Beckmann, Director Governance, Risk & Compliance, Mazars GmbH & Co. KG WPG StBG, Hamburg, und Leiter des Fachausschusses CSR bei AdAR e.V. mit Harald Nikutta, Partner bei Control Risks und verantwortlich für DACH und Osteuropa.

### BOARD:

*Herr Nikutta, Control Risks ist bekannt für seinen holistischen Blick auf die globale Risiko-Landkarte, um aus der Gesamtheit von geopolitischen über Nachhaltigkeits- und Sicherheits- bis zu Cyber-Risiken sogenannte Kernrisiken zu definieren. Wie sieht aus Ihrer Sicht die aktuelle Situation aus, in der sich Unternehmen im Jahr 2021 befinden bzw. neu zurechtfinden müssen?*

### Harald Nikutta:

Die Pandemie ist der Kontext, in dem es jetzt gilt, die richtigen strategischen Weichenstellungen vorzunehmen. Da heute noch niemand exakt sagen kann, welche Folgen sich aus der Pandemie ganz konkret ergeben bzw. welche neuen Risiken und Chancen daraus hervorgehen werden, ist hier insbesondere ein kritischer Blick auf die Annahmen zu richten, die Unternehmen für ihre Ausrichtung in der Phase nach Corona treffen. Aufsichtsräte, die heute keine Transparenz über die grundlegenden Annahmen hinter

der Unternehmensstrategie fordern und nicht das Gespräch darüber führen, ob diese Annahmen die richtigen sind, werden ihrer Aufgabe nicht gerecht. Dazu gehört auch die Frage, wie man damit umgeht, wenn sich einzelne Annahmen als unzutreffend erweisen.

Neben Risiken sind vor allem die Chancen in dieser Phase ein ganz zentrales Thema: Wie müssen Unternehmen aufgestellt sein, um den sogenannten Reboundeffekt, die Chancen, die sich aus einem veränderten Umfeld ergeben, zu nutzen? Das größte Risiko, dem Unternehmen derzeit aktuell gegenüberstehen, ist die extreme Fokussierung auf die Lösung pandemiebedingter Probleme. Viele Unternehmen sind intensiv damit beschäftigt, mit dem Moment umzugehen. Das ist natürlich eine Notwendigkeit, doch besteht dabei die Gefahr, dass sie das wichtige Zeitfenster verpassen, um die erforderlichen Voraussetzungen zu schaffen,

neue Chancen zu erkennen und zu ergreifen.

### BOARD:

*Wie beschreiben Sie die aktuelle Situation für die Unternehmenslandschaft in Deutschland?*

### Harald Nikutta:

Ich muss der Ehrlichkeit halber gestehen, dass wir auf international agierende Unternehmen fokussieren. Wenn wir auf diese schauen, sehen wir, dass wir vor der Pandemie in vielerlei Hinsicht etwas spät dran waren. Aber wir haben einen Digitalisierungsschub erlebt und Terrain aufgeholt – auch mental und im Umgang mit vielen damit zusammenhängenden Themen. Dazu ist Deutschland, sind deutsche Unternehmen kapital-, Know-how und umsetzungsstark. Wir haben ein stabiles soziales Umfeld und einen soliden Rechtsstaat. Damit ist vieles berechenbar und deutsche Unternehmen stehen in so vielen Branchen, wenn nicht in der Poleposition, dann doch recht weit vorne. Da

wir in Europa zum jetzigen Zeitpunkt davon ausgehen, dass wir die Corona-Pandemie mithilfe der Impfungen trotz aller Anlaufschwierigkeiten in den Griff bekommen, sind die Weichen also gestellt: Jetzt ist genau der richtige Zeitpunkt, die wichtigen Dinge zu tun. Wir müssen also dynamisch agieren und hier braucht es Anpack, der uns bisweilen abgeht.

Gerade jetzt gilt es zu vermeiden, dass der Digitalisierungsschub als virtuelle Schlaftablette wirkt. Denn die Disruptoren stehen vor der Tür und es gilt, sich darauf vorzubereiten. Wie wird unser Geschäftsmodell durch Digitalisierung getroffen? Und wenigstens so schmerzhaft ist die Frage danach, was das jeweilige Unternehmen eigentlich so besonders macht und was davon denn gerade nicht digitalisiert werden kann?

Im globalen Kontext werden wir höchst unterschiedliche Entwicklungen erleben. Es wird Regionen geben, in denen sich die Situation stabilisiert und die Wirtschaftstätigkeit bald wieder möglich wird, und andere, in denen es weit weniger normal weitergehen wird. Darauf müssen sich die Unternehmen einstellen und zwar jedes Unternehmen für sich, mit seinem Geschäftsmodell, seinen Kunden und seiner Lieferkette.

### **BOARD:**

*Was ist jetzt erforderlich, damit Unternehmen ihre Unternehmensstrategie auf das neue Umfeld ausrichten können?*

### **Harald Nikutta:**

Wichtig ist, mit der neuen Situation umzugehen. Aufsichtsräte sollten jetzt dafür Sorge tragen, dass Unternehmen in der Lage sind, zu lernen. Techniken wie KI und spezielle Prozesse unterstützen Menschen darin, mit schnellen Veränderungen kognitiv umzugehen und zu verhindern, dass wir neue Gegebenheiten und Ereignisse in bestehende Weltbilder einsortieren. Hilfreich ist beispielsweise die Frage, wie das Unternehmen aufgestellt ist, um seine Umfeldwahrneh-

mung anzupassen. Auch die Frage, wer diejenigen inhaltlich herausfordert, die für die strategische Planung verantwortlich sind. Fragen Sie doch einfach mal, was passiert, wenn sich die drei zentralen Grundannahmen für die strategische Unternehmensplanung vollständig verändern? Wer stellt das wann fest – und was passiert dann?

Ergänzend möchte ich gerne an die Zeit vor der Pandemie erinnern: Auch da gab es für Unternehmen Chancen und Herausforderungen. Sie wurden durch die Pandemie vielleicht überdeckt oder in anderen Fällen sogar beschleunigt. Unabhängig davon, die Herausforderungen sind vielfach geblieben und es sind sogar noch neue dazugekommen. Das nun hoch fragmentierte operative Umfeld ist noch komplizierter geworden und hat vielfach eine noch höhere Komplexität mit sich gebracht.

### **BOARD:**

*Lassen Sie uns gerne über die konkreten Handlungsfelder von Unternehmen sprechen, bei denen Sie Anpassungen empfehlen: Welche Themen müssen Unternehmen aus Ihrer Sicht jetzt ganz besonders in ihre Unternehmensstrategie einbeziehen?*

### **Harald Nikutta:**

Nachhaltigkeit und der Ansatz „Fair Business Model“ sind ganz zentrale Themen. Es geht nicht mehr darum, was rechtlich erlaubt, sondern darum, was ethisch vertretbar ist und den gesellschaftlichen Anforderungen entspricht. Der Umgang mit veränderten Kundenansprüchen, egal ob B2B oder B2C, politischen Zielen und auch den Vorgaben von Investoren erfordert es, ein nachhaltiges Geschäftsmodell proaktiv zu gestalten. Nachhaltigkeit ist letztlich ein Thema für alle, da es alle betrifft.

Hier stellen sich schon prima vista etliche Fragen: Wie sieht die Nachhaltigkeitsstrategie von Unternehmen aus? Ist dies Teil der Unternehmensstrategie bzw. mit dieser abgestimmt? Welche Ziele verfolgt das Unternehmen

und welche Erkenntnisse liefert die Analyse der aktuellen Situation? Die Antworten auf diese Fragen bringen möglicherweise viele Unternehmen zu der Erkenntnis, dass man überhaupt noch nicht weiß, inwiefern das eigene Geschäftsmodell anzupassen ist, um den neuen Anforderungen des Markts gerecht zu werden. Jetzt ist es wichtig, dafür zu sorgen, dass Markt und Investoren das Geschäftsmodell anders als ein Auslaufmodell mit einer Restlaufzeit von drei bis fünf Jahren wahrnehmen, weil es veränderte Anforderungen an Nachhaltigkeit in ihrer gesamten Bandbreite über die gesamte Wertschöpfungskette nicht erfüllt. Wie wird ein Geschäftsmodell aussehen, das nachhaltig ist? Und wohlgemerkt, das geht weit über CO<sub>2</sub>-Neutralität hinaus.

### **BOARD:**

*Sie haben von der digitalen Disruption gesprochen. Welche Aspekte sind in Verbindung mit der Digitalisierung im Jahr 2021 für Aufsichtsräte besonders wichtig?*

### **Harald Nikutta:**

Hier reicht das Spektrum von der digitalen Kundenansprache und -orientierung bis zur Digitalisierung von Prozessen. Gleichzeitig ist der Schutz der digitalen Systeme, die während Corona rasant gewachsen sind, zum Teil noch in den Kinderschuhen. Digitale Bedrohungen erhalten ebenso einen höheren Stellenwert wie die Frage, welche Chancen sich Unternehmen durch den höheren Digitalisierungsgrad eröffnen. Und auch hier ist wieder die Analyse des Unternehmensumfelds wichtig: Verschiedene Systeme müssen miteinander kommunizieren und die Abhängigkeiten sind unternehmensübergreifend. Es kommt zu Wechselwirkungen und Effekte können sich potenzieren; übrigens auch Risiken. Welche Prozesse und Lösungen benötigen Sie, um Verständigung in veränderten Zusammenhängen zu ermöglichen und mit neuen Risiken umzugehen? Gleichzeitig eröffnen Technologien

das Umfeld für neue Kooperationspartner mit smarten Lösungen für neue Geschäfte. Entsprechend wird Kompetenzen wie Partnering eine besondere Bedeutung zukommen.

Ein Aspekt, den Unternehmen gerne übersehen bzw. den andere Themen überlagern und der in Verbindung mit der Arbeitskultur nach Corona diskutiert werden muss: Die Crash-Digitalisierung, wie wir sie während Corona erlebt haben, verändert die Unternehmenskultur. Die Frage, wie gestalten wir den kulturellen Veränderungsprozess, in den wir durch die Pandemie hineingezwungen wurden, stellt kaum jemand. Dabei ist ein gutes Verständnis seitens des Managements für die Lebenswirklichkeit der Mitarbeitenden essenziell für die Resilienz eines Unternehmens. Wer ist im Unternehmen für die Kultur verantwortlich, welche Unternehmenskultur will das Unternehmen und wie stellt es sicher, dass es auch diese Veränderung bewusst gestaltet – wichtige Fragen im Hinblick auf das Unternehmenswachstum und erfolgreiche Krisen- und Veränderungskommunikation.

#### BOARD:

*Im vergangenen Jahr haben in vielen Regionen politische Entwicklungen dafür gesorgt, dass das Thema Lieferkette in den Fokus gerückt ist. Welche Themen machen Sie im Hinblick auf die Lieferketten für die Zeit nach Corona aus?*

#### Harald Nikutta:

Für die Lieferketten gilt das, was auch für andere Bereiche der Geschäftstätigkeit gilt: Unternehmen sollten ein gutes Verständnis für die Risiken entwickeln und Unvorhergesehenes bzw. den Umgang damit planen. Ma-

chen Sie sich gezielt auf die Suche nach Schwachstellen, wie beispielsweise Abhängigkeiten, die zu einer Unterbrechung der Geschäftstätigkeit führen könnten. Resilienz wird auch nach der Pandemie höchste Priorität behalten. Dazu gehört auch die Überlegung, Lieferketten zu verkürzen und Redundanzen einzubauen. Grundsätzlich wird die Pandemie zu einer veränderten Perspektive auf Lagerhaltung und Bevorratung führen, wo immer das möglich und sinnvoll erscheint.

#### BOARD:

*Das Geschäft von Control Risks ist das Erkennen von Risiken und wichtigen Handlungsfeldern, in denen Unternehmen aktiv werden müssen, um vorbereitet zu sein. Können Sie für uns aus Ihrer Beschäftigung mit Risiken und Chancen für die aktuelle Phase Aussagen für die Rolle des Aufsichtsrats im Jahr 2021 ableiten?*

#### Harald Nikutta:

Unvorhergesehenes passiert deutlich häufiger als die meisten Verantwortlichen in Unternehmen vermuten. Der Aufsichtsrat muss dafür sorgen, dass es im Unternehmen eine Funktion gibt, die vorausdenkt, die also potenzielle Risiken, die das Unternehmen zum Stillstand bringen, erkennt. Befassen Sie sich als Aufsichtsrat mit diesen Themen, stellen Sie die unangenehmen Fragen. Ihre Rolle ist die des unbequemen Denkers, des Advocatus diaboli, des Provokateurs. Denken Sie nach vorne und initiieren Sie den strategischen Dialog mit dem Vorstand. Erkennen Sie, wo das Geschäftsmodell von Veränderungen getroffen wird und fragen Sie, was der Vorstand unternimmt, um Chancen zu ergreifen.

Die Besinnung auf die wirtschaftlichen Grundprinzipien ist jetzt ebenso richtig, wie in den letzten Jahren: Welche Zielvorstellung verfolgt das Unternehmen? Was ist die Strategie? Wer trägt dafür die Verantwortung? Die Beantwortung dieser grundlegenden Fragen bleibt nach wie vor die Basis für die Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Geschäftsleitung.

Aber lassen Sie sich die aktuelle Geschäftsfeld-Analyse mit allen heute relevanten Einflussfaktoren und den zugehörigen Entwicklungsszenarien „best case“, „most likely case“ und „worst case“ zeigen bzw. fordern Sie eine solche ein. Sorgen Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit dafür, dass Risikoplanung in den regulären Planungsprozess integriert wird. Aufsichtsräte sollten für transparente Annahmen hinter der Planung sorgen, um über eine Basis für effektive Kontrolle zu verfügen. Zudem gehört zu jedem Blick nach innen immer auch die Überlegung nach außen. Fragen Sie Ihren Vorstand, was das Wirtschaften mit den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen macht.

Dabei warne ich vor der Nutzung von Erfahrungswerten und davor, Veränderungsprozesse aus der Vergangenheit als Anhaltspunkte zu verwenden. Wir dürfen die Dynamiken keinesfalls unterschätzen. Für Aufsichtsräte wird es an vielen Stellen kein „Weiter so“ geben – so oder so. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, den strategischen Dialog zu initiieren, den das Unternehmen braucht, um auch im veränderten Umfeld voranzukommen. Erfolgreiche Aufsichtsräte werden im Jahr 2021 als Mentoren, ja als Garanten für das Wesentliche agieren.

#### BOARD:

*Vielen Dank für das Gespräch!*