

STRATEGIE

Unternehmensstrategie – die Rolle von Aufsichtsrat und Beirat

Eine konstruktive Begleitung der Unternehmensstrategie durch den Aufsichtsrat in Aktiengesellschaften oder durch den Beirat in mittleren und großen Unternehmen hat in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen. Aktive Aktionäre, Vertreter von Finanzinvestoren und Gesellschafter nehmen die Aufsichtsräte und Beiräte zunehmend auch beim Strategiethema in die Verantwortung.

Zunächst sollen die rechtlichen Hintergründe der beiden Gremien beleuchtet werden.

Die Rolle des Aufsichtsrats ist im Aktiengesetz (AktG) als Kontrollgremium mit klaren Rechten und Pflichten normiert. Die rechtlichen Grundlagen seiner Tätigkeit sind die §§ 95 bis 116 des AktG. Nach § 111 AktG ist es die grundsätzliche Aufgabe des Aufsichtsrats, den Vorstand in seiner operativen Tätigkeit zu überwachen. In der Regelung des § 111 Abs. 4 Satz 2 AktG erhält der Aufsichtsrat hierzu die Möglichkeit, über zustimmungspflichtige Geschäfte Einfluss auf die Geschäftsführung auszuüben. Der Aufsichtsrat vertritt die Gesellschaft gegenüber dem Vorstand (§ 112 AktG), er ernennt Vorstände und kann diese auch abberufen. Auch die Wahrnehmung von Prüfungs- und Berichtspflichten gemäß § 111 Abs. 2 Satz 3 AktG hat sich in den letzten Jahren zu einer zunehmend wichtigen Aufgabe entwickelt.

Zur spezifischen Frage der Begleitung der Unternehmensstrategie durch den Aufsichtsrat ist die rechtliche Situation in Deutschland mit seinem dualistischen System der Unternehmensführung bei Aktiengesellschaften durch das AktG zusätzlich definiert. Der Vorstand ist mit der Leitung der Gesellschaft in eigener Verantwortung betraut (§ 76 Abs. 1 AktG). Dies betrifft sowohl die Entwicklung als auch die Umsetzung der Unternehmensstrategie. Dem Aufsichtsrat wird die Aufgabe der Überwachung der Geschäftsführung und damit auch der strategischen Überlegungen sowie deren Umsetzung zugewiesen (§ 111 Abs. 1 AktG). Von Bedeutung ist in diesem Kontext noch § 90 Abs. 1 und 2 AktG, der die Entgegennahme der Berichterstattung des Vorstands über die beabsichtigte Geschäftspolitik und grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung regelt. Ergänzt werden diese Normen durch die Regelungen des DCGK (Deutscher Corporate Governance Kodex), in dessen Textziffer 3.2 die Abstimmung der strategischen Aus-

richtung des Unternehmens zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sowie die regelmäßige Erörterung der Strategieumsetzung niedergelegt sind. Der Kodex besitzt über die Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG (eingefügt durch das Transparenz- und Publizitätsgesetz, in Kraft getreten am 26. Juli 2002) eine gesetzliche Grundlage.

Richtet man den Blickwinkel auf den Mittelstand Deutschlands, der nicht in Aktiengesellschaften organisiert ist, fällt die Regelung des § 52 GmbH-Gesetzes (GmbHG) ins Auge: Eine GmbH kann nach § 52 GmbHG freiwillig einen Aufsichtsrat bestellen, indem sie eine entsprechende Regelung in den Gesellschaftsvertrag aufnimmt. Hat die GmbH mehr als 500 Arbeitnehmer, muss sie nach § 1 Abs. 1 Nr. 3 DrittelbG (Drittelbeteiligungsgesetz: Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat) einen Aufsichtsrat bilden. Auch aus § 1 Abs. 1 i.V.m. § 6 MitbestG (Mitbestimmungsgesetz: Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer) ergibt sich eine entsprechende Verpflichtung zur Bildung eines Aufsichtsrats, sofern die GmbH mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigt. Die Regelungen des AktG gelten in diesen Fällen für die GmbHs entsprechend. Zusätzlich ermöglicht das GmbHG die Einrichtung eines fakultativen Aufsichtsrats. Der fakultative Aufsichtsrat wird somit in seiner Interpretation dem freiwillig eingerichteten Beirat gleichgesetzt.

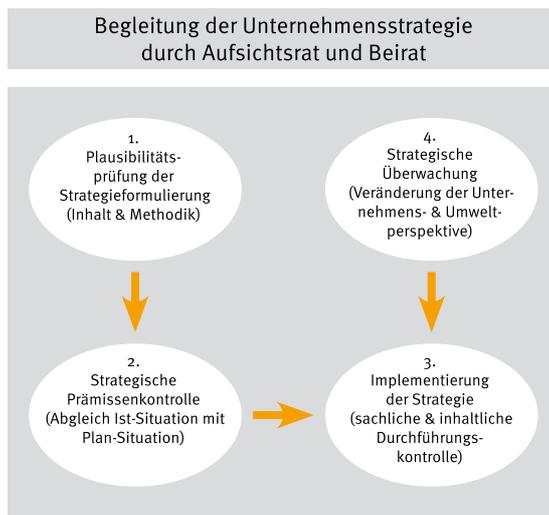
Gesellschaften, die keine gesetzlich obligatorische Aufsichtsratspflicht trifft, können somit freiwillig ein Kontrollgremium einrichten. Die Namensgebung obliegt den Gesellschaftern. Die gebräuchlichste Bezeichnung ist Beirat, aber auch Gesellschafterausschuss, Verwaltungsrat und Aufsichtsrat werden als Bezeichnungen verwendet. Die Rolle und die Funktion der Beiräte können in unterschiedlichen Formen in den Gesellschaften geregelt sein: Zum einen ist der schuldrechtliche Vertrag mit den Beiratsmitgliedern die Rechtsgrundlage und als sogenannter Geschäftsbesorgungsvertrag gebräuchlich, zum anderen kann dies beim organschaftlich angebundenen Beirat die Satzung der Gesellschaft sein. In jedem Falle sollte sich ein Beirat in Analogie zum Aufsichtsrat eine Geschäftsordnung geben.

Diesem Gremium kommen in der Praxis sehr unterschiedliche Aufgaben zu, die von der ausschließlichen »

STRATEGIE

Beratung bis zum Weisungsrecht an die Geschäftsführung reichen. Besonders in Familienunternehmen hat ein Beirat große Bedeutung, z. B. um Krisenzeiten zu meistern, grundlegende strategische Entscheidungen mitzutragen oder die Unternehmensnachfolge zu begleiten. Der Beirat in Familienunternehmen sollte weniger als lästige Pflicht, sondern vielmehr als strategisches Instrument zur Erhaltung des Unternehmensvermögens und zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs gesehen werden. Beiräte galten in mittelständischen Unternehmen lange als dekoratives Beiwerk. Das hat sich in den letzten Jahren geändert. Beiräte sind heutzutage bereits als Instrument der Corporate Governance im deutschen Mittelstand verankert.

Im Folgenden soll die Rolle des Aufsichtsrats bzw. der Beiräte in den Unternehmen in Bezug auf die Strategieführung betrachtet werden.



Die fortschreitende Globalisierung, gestiegene Haftungsansprüche, die Finanzkrise und Insolvenzen bei Unternehmen haben nicht nur im Finanzsektor einen Wandel des klassischen Rollenverständnisses der Aufsichtsräte und Beiräte eingeleitet. Inhaltlich bedeutet dies eine Abkehr des Aufsichtsrats und Beirats weg vom rein retrospektiven Kontrolleur hin zu einem vorausschauenden aktiven Partner des Vorstands und der Geschäftsführung.

Zunächst sei festgestellt, dass Aufsichtsräte und Beiräte, wie ihre Namen auch schon sagen, keine operativen Aufgaben hinsichtlich der zu entwickelnden und umzu-

setzenden Unternehmensstrategie haben. Es geht also um „Aufsicht“ und „Beratung“. Wie soll man sich das in der Praxis vorstellen?

Vorstand und Geschäftsführung legen den Kontrollorganen die gewählte Strategie vor. Häufig zeigt sich hier bereits eine divergierende Vorstellungswelt: Vorstände und Geschäftsführer, die sich mit großem zeitlichen Aufwand in Strategieklausuren dem Thema gewidmet haben, sehen sich vor endlosen Diskussionen in Aufsichts- und Beiräten mit tendenziell geringerem Verständnis und Interesse für grundlegende Strategieaspekte. Die Aufsichtsräte und Beiräte wiederum fühlen sich schlecht informiert und häufig nur zu einer formalen Zustimmung zu der jeweils präsentierten Strategie gedrängt.

Das muss nicht sein, wenn die Rollenverteilung frühzeitig definiert wird.

Vorstand und Geschäftsführung haben eine Bringschuld, sie müssen frühzeitig vor der Strategiepräsentation die Kontrollorgane informieren, damit die Aufsichts- und Beiräte die Unterlagen auswerten, sich auf die Sitzung vorbereiten und auch externe Informationen recherchieren können.

Inhaltlich sollten die Kontrollorgane auf folgenden Anforderungen an die Strategiepräsentation bestehen:

- Ableitung der wichtigsten qualitativen und quantitativen Unternehmensziele basierend auf einer strategischen Vision
- Ableitung der finanziellen Ziele und der Wachstumsplanung
- Analyse der Geschäftsplanung nach Produkten und/oder Regionen auf der Ebene der Geschäftseinheiten oder Tochterunternehmen und des Gesamtunternehmens
- Erläuterung der Rahmenbedingungen und Prämissen des Strategieansatzes in alternativen Szenarien in einem Zeithorizont von 3 bis 5 Jahren
- Darstellung der unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren und Ableitung dieser Erfolgsfaktoren aus einer Stärken-Schwächen-Analyse für das Gesamtunternehmen
- Positionierung des Unternehmens gegenüber der Konkurrenz und der von dieser eingeschlagenen Strategie »

STRATEGIE

In Analogie zur beschriebenen Bringschuld von Vorstand und Geschäftsführung sollten die Aufsichts- und Beiräte neben ihrem allgemeinen Fachwissen und der Praxiserfahrung über die folgenden spezifischen strategiebezogenen Wissensbausteine und Methoden verfügen:

- Kenntnis der Grundbausteine strategischer Modelle und Methoden wie der Stärken-Schwächen-Analyse und des Ansatzes der Balanced Scorecard
- Verständnis der Strategie nicht als einmaliges historisches Ereignis, sondern als laufender Prozess der Steuerung der Unternehmensentwicklung
- Nachverfolgung der Strategie-Milestones in späteren Sitzungen und laufende Beobachtung der Erfüllung oder Abweichung von den Indikatoren

Als Fazit wäre festzuhalten, dass die Aufsichts- und Beiräte in jedem Falle das Unternehmen gedanklich so durchleuchten, dass sie beurteilen können, ob es über die Strukturen, die Organisation und die Ressourcen verfügt, die zur Umsetzung der Strategie geeignet sind.

Einfach ausgedrückt, heißt das, zu überprüfen, ob die Ziele und die Strategie auch tatsächlich vor dem finanziellen und personellen Hintergrund des Unternehmens umsetzbar sind. Es ist hinlänglich bekannt, dass Strategien häufig nicht an ihrer analytischen oder intellektuellen Richtigkeit scheitern, sondern an der tatsächlichen Umsetzung.

Wie sagte hierzu schon Winston Churchill: „However beautiful your strategy, you should occasionally look at the results.“

Quelle: „Der Aufsichtsrat“ 11/2012, S. 160-162/www.aufsichtsrat.de



Dr. Peter Hohenemser
Associate Partner
hahn,consultants gmbh