

Der Aufsichtsrat im Spannungsfeld zwischen Überwachung und Strategieführung

Dr. Winfried Braumann
11. April 2011

Impulsreferat IFAM-forum
AK-Bildungszentrum

Vorstellung

Mag. Dr. Winfried BRAUMANN

Jurist und Volkswirt, Assistent an der Wirtschaftsuniversität, 1987 – 1993 Ministersekretär im BMF (Dkfm. Lacina), 1993 - 2002 Geschäftsführer der staatlichen Finanzierungsgarantiefirma (FGG), 2002 – 2008 CEO der börsennotierten Frauenthal Holding AG, bis 2009 Geschäftsführer der B&C Holding (Lenzing, Semperit, PORR), Senatsvorsitzender in der Übernahmekommission. Frühere Aufsichtsratsfunktionen z.B. in der ÖIAG, VATEch, BIG, Lenzing AG, Semperit AG, derzeitige Aufsichtsratsmandate Wietersdorfer IndustriebeteiligungsGmbH, Wietersdorfer RohrbeteiligungsGmbH, Powerlines Group GmbH, SPOT AG.

Aktiengesetz und Strategiearbeit

§ 95 Abs 1 AktG : Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung zu überwachen

§ 95 Abs 5 AktG :Folgende Geschäfts sollen jedoch nur mit Zustimmung des Aufsichtsrates vorgenommen werden :

Z.8. die Festlegung allgemeiner Grundsätze der Geschäftspolitik

Corporate Governance Kodex und Strategiearbeit

L 11. Der Vorstand stimmt die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung.

L 14. Grundlegende Entscheidungen obliegen dem Gesamtvorstand. Dazu zählen insbesondere die Konkretisierung der Ziele des Unternehmens und die Festlegung der Unternehmensstrategie

L 32. Der Aufsichtsrat überwacht den Vorstand und unterstützt diesen bei der Leitung des Unternehmens, insbesondere bei Entscheidungen von grundlegender Bedeutung.

C 37. Der Aufsichtsratsvorsitzende bereitet die Aufsichtsratssitzungen vor. Er hält insbesondere mit dem Vorstandsvorsitzenden regelmäßig Kontakt und diskutiert mit ihm die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens.

Konsens : Zentrale Aufgabe des Aufsichtsrates

Die strategische Ausrichtung des Unternehmens ist die langfristig entscheidende Grundlage für Wachstum, Wertentwicklung und Ertragskraft des Unternehmens

Die Überwachung und Begleitung ist daher naturgemäß die langfristig wichtigste Aufgabe des AR.

Aber was ist dabei wirklich die Rolle des Aufsichtsrates ?

Gesetz, CGK, Statuten oder Geschäftsordnungen enthalten so gut wie keine inhaltliche Präzisierung der „richtigen“ Position;

Legistik reicht nicht, die Qualität der CG substantiell zu verbessern.

Extremvarianten

Theoretische Varianten :

-Der Power Point- Ansatz :Der Aufsichtsrat lässt sich vom Vorstand die in sich geschlossene Unternehmensstrategie präsentieren, diskutiert sie und genehmigt sie.

- Der Klausuransatz : Der Aufsichtsrat erarbeitet die Strategie gemeinsam mit dem Vorstand

Praxismodelle : gängig doch nicht immer bewährt

Die Praxis ist bunt:

- Verbreitet ist der „strategische Vorspann“ vor dem Jahresbudget;**
- allmählich bürgert sich der jährliche Strategieworkshop ein;**
- doch solitäre, aus Anlass von Einzelentscheidungen ausgelöste „Strategiedebatten“ bleiben die Regel.**

Praxismodelle : gängig doch nicht immer bewährt

Gerade bei der eindeutig wichtigsten Aufsichtsratsaufgabe ist die Zufriedenheit mit dem Strategieprozess im Aufsichtsrat gering.

-Vorstände fürchten endlose Diskussionen durch Aufsichtsräte mit geringem Verständnis grundlegender Unternehmens- und Geschäftstatsachen;

-Aufsichtsräte fühlen sich schlecht informiert und zur Formalzustimmung gedrängt.

Was ist überhaupt eine Strategie ?

Vision : die ehrgeizige Zukunftsvorstellung
Mission : der konkretisierte
Unternehmenszweck als Handlungsrichtung
Strategie : Ziele – Wege – Mittel
(Geschäftsmodelle) /pro Geschäftsfeld

Eine Unternehmensstrategie sollte diese Elemente enthalten und Umsetzungspläne (Budgets) und Umsetzungskontrolle durch geeignete Kennzahlen (Balanced Scorecard) definieren.

Doch der Aufsichtsrat kann und soll nicht in die Erarbeitung und Umsetzung aller Elemente gleichermaßen eingebunden sein.

Strategie ist kein Konzept, sondern ein Prozess

Strategisches Denken :

Sammlung und Analyse von Informationen über das Geschäftsumfeld, die Konkurrenz, alternative Geschäftsmodelle, gesellschaftliche und technologische Trends etc, um Szenarien und Alternativen zu entwerfen

Vorstand : Prozess auslösen, Agenda setzen, Informationen aufbereiten,

Aufsichtsrat : externe Perspektive einbringen, Konsistenz prüfen

Strategie ist kein Konzept, sondern ein Prozess

Strategische Entscheidungen :

**langfristig wirksame konkrete Entscheidungen :
Geschäftsfelder neu aufbauen oder aufgeben;
Akquisitionen; Großinvestitionen; Kapitalmaßnahmen**

***Vorstand : Entscheidungsvorbereitung und gut
aufbereitete Entscheidungsvorlage***

Aufsichtsrat : Überprüfen, Hinterfragen, Zustimmung

Strategie ist kein Konzept, sondern ein Prozess

Strategische Planung :

**Umsetzung in Ziele, Prioritäten, Ressourcenzuweisung;
Erarbeitung der Mittelfristplanung, Budgets zur
Umsetzung der strategischen Entscheidungen**

***Vorstand : Planung entwickeln und vorlegen, revidieren,
aktualisieren***

***Aufsichtsrat : Überprüfen, sicherstellen, dass Risiken
verstanden werden, zustimmen***

Strategie ist kein Konzept, sondern ein Prozess

Strategieumsetzung :

Geplante Maßnahmen setzen, Controlling und Überwachung der Planverwirklichung

Vorstand : Ressourcen und Managementkapazität sicherstellen, Systeme zur Prozessverfolgung etablieren, Umsetzungsschritte adaptieren und revidieren
Aufsichtsrat : Controllingsysteme verstehen, anhand von Zielen und Meilensteinen verfolgen

Anleitungen zur Wertschöpfung

- Strategieentwicklung ist kein workshop, sondern ein laufender Prozess**
- Aufsichtsrat parallel in Entwicklung einbinden**
- Vorstand muss Aufsichtsrat laufend und konsistent über die Entwicklung im strategisch relevanten Umfeld informieren**
- Input des Aufsichtsrates systematisch verwerten**

Literaturhinweise

Kalss/Kunz (Hrsg.) : Handbuch für den Aufsichtsrat, Facultas Verlag, Wien 2010 (insbes.: Werner H. Hoffmann, Strategisches Management für den Aufsichtsrat, S.283)

David A.Nadler, Beverly A.Behan, Mark B.Nadler, Building Better Boards – A blueprint for effective governance, Jossey-Bass, San Francisco 2006