

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens/Markus Schimmer^{*)}

Braucht es einen Strategieausschuss im Aufsichtsrat?

Auch wenn der deutsche Aufsichtsrat nicht direkt für die Strategie des Unternehmens verantwortlich ist, so wird er trotzdem immer häufiger für diese zur Rechenschaft gezogen – insbesondere durch aktive Aktionäre. Dieser Entwicklung sollte der Aufsichtsrat proaktiv begegnen, indem er durch Beratung des Vorstands nachhaltig zur Entwicklung der Unternehmensstrategie beiträgt und diesen bei der Strategieumsetzung überwacht. Dazu kann der Aufsichtsrat sich entsprechend organisieren. Eine auch aufgrund aktueller Strategiever sagen von Unternehmen wieder häufiger diskutierte Option hierzu ist die Bildung eines Strategieausschusses.

» Vom Kontrolleur zum aktiven Partner des Vorstands. «

I. Der Aufsichtsrat im Fokus aktiver Aktionäre

Dass Aufsichtsräte immer mehr auch für die Strategie des von ihnen überwachten Unternehmens verantwortlich gemacht werden, wurde spätestens im Mai 2008 deutlich, als auf der Hauptversammlung der TUI AG der amtierende Aufsichtsratsvorsitzende nur knapp seiner Abwahl entging – was ein Novum im Kreis der Dax-Konzerne gewesen wäre. Ein norwegischer Unternehmer und mit 12% der Stimmrechte größter TUI-Aktionär und weitere um ihn gescharte unzufriedene Aktionäre betrachten das durch den Vorstand verfolgte Zwei-Säulen-Geschäftsmodell (Schifffahrt und Touristik) als wertvernichtend und plädieren für einen Spin-off der Reederei. Dem Aufsichtsratschef wurde vorgeworfen, er habe diese wertvernichtende Strategie des Vorstands toleriert und damit seine Aufsichtspflicht verletzt. Inzwischen signalisierte der Vorstand, dass man bereit wäre, Hapag-Lloyd abzustoßen.

II. Das Mandat des Aufsichtsrats

Die Frage, ob ein Strategieausschuss eine geeignete organisatorische Lösung für die zunehmenden Erwartungen an die strategische (Mit-)Lenkungsfunction des Aufsichtsrats darstellt, soll zunächst im Lichte des Mandats des ausschussbildenden Überwachungsgremiums betrachtet werden. Dieses Mandat wird durch den nationalen Gesetzgeber definiert und durch die von Wirtschaftskommissionen publizierten Best-Practice-Empfehlungen ergänzt. In Bezug auf die Vorstellungen von einer guten strategischen Unternehmensführung sieht die vorherrschende Interpretation dieser Richtlinien die Verantwortung der Strategiearbeit gemeinschaftlich beim Aufsichts- und beim Geschäftsführungsorgan. So empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK): „Der Vorstand stimmt die strategische Aus-

richtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung“ (Tz. 3.2 DCGK). Unter Abstimmung soll hierbei nicht nur das Informieren des Aufsichtsrats, sondern vielmehr ein gemeinschaftliches Tragen der Unternehmensstrategie verstanden werden. Das klassische Rollenverständnis des Aufsichtsrats als retrospektiver Kontrolleur wandelt sich vermehrt zu dem eines aktiven Partners des Vorstands.

Durch die Kodizes und die Kapitalmärkte an die Firmenwelt herangetragen, stellt sich in der Praxis die Frage nach der Umsetzung dieses Verständnisses der Zusammenarbeit. Dass die Umsetzung keine triviale Aufgabe darstellt, zeigt sich nicht nur an der in der Unternehmenspraxis nach wie vor dominierenden Rolle des Kontrolleurs, sondern erschließt sich auch aus praktischen Gründen. Hierzu zählen unterschiedliche Tagungsrhythmen und Kenntnisstände von Vorstand und Aufsichtsrat ebenso wie die häufig mitschwingende Sorge des Managements, der Aufsichtsrat könne zu einer unternehmerischen „Nebenregierung“ mutieren und die eigene Handlungsfreiheit einschränken. Erschwerend kommt hinzu, dass die Ausgestaltung der Zusammenarbeit stets unternehmensspezifisch erfolgen sollte und es demnach keine einfachen Erfolgsrezepte geben kann. Demzufolge ist es wenig überraschend, dass auch die Kodex-Leitlinien und deren Interpretation zu Fragen der Umsetzung und Ausgestaltung der Kooperationsbeziehung im Strategiebereich wenig Hilfestellung leisten.

Ein Ansatzpunkt hierzu, welcher zugleich den Strategieausschuss in die Diskussion einbringt, folgt jedoch aus den zuvor genannten Praxisproblemen einer engeren Zusammenarbeit. Die üblicherweise nur turnusmäßig und in langen Zeitabständen stattfindenden Treffen des Überwachungsorgans sowie die fast zwangsläufig hieraus resultierenden unvollkommenen Einblicke in die

^{*)} Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen; Dipl. oec. Markus Schimmer, wissenschaftlicher Mitarbeiter an diesem Institut.

Geschäftsbelange des Unternehmens lassen eine intensivere Gremienarbeit als notwendige Bedingung einer konstruktiven, organübergreifenden Kooperation erscheinen. Als Instrument dieser Professionalisierung wird von der Corporate Governance-Kommission die Bildung von Ausschüssen empfohlen. Indem diese Sitzungen des Aufsichtsrats vorbereiten oder gar anstelle des Gremiums Entscheidungen treffen, sollen effizientere Abläufe und bessere Arbeitsergebnisse geschaffen werden. Die durch einen Strategieausschuss herbeigeführte Strukturierung und Systematisierung der Aufgaben im Bereich der strategischen Unternehmensführung könnte sich demnach als Katalysator für die erfolgreiche Einbindung des Überwachungsorgans in die Strategiearbeit erweisen.

III. Möglichkeiten zur Einbindung in die strategische Unternehmensführung

Welche Form eine derartige Einbindung des Überwachungsorgans annehmen soll, ist Gegenstand einer Debatte, welche bereits seit den frühen 80er-Jahren in den USA geführt wird. Thematisch kreist sie um die angemessene Mitwirkung des Aufsichtsrats, bzw. des angelsächsischen „Boards“, bei der Formulierung und Implementierung der Unternehmensstrategie sowie bei der prozessualen Kontrolle der Strategieprozesse. Obwohl diese Diskussion abschließende Empfehlungen schuldig geblieben ist, hat sie doch dazu beigetragen, mögliche Rollenprofile des Aufsichtsorgans zu schärfen, welche der Unternehmenspraxis als Orientierungshilfen dienen können. Nachfolgend werden diese dargestellt und mithilfe zweier Praxisbeispiele illustriert. Letztere zeigen zugleich, wie sich Überwachungsgremien mit der Bildung eines Strategieausschusses behelfen können, um den aus ihrer Rolle erwachsenen Herausforderungen gerecht werden zu können.

Die am unkritischsten diskutierte Rolle ist die des strategischen Auditors. Sie umfasst zwei Aufgaben. Zum einen sollen analog zur formalen Prüfung der Rechnungslegung die strategischen Entscheidungsprozesse des Managements überprüft werden. Hierbei wird unterstellt, dass das Überwachungsgremium aufgrund fehlender eigener Projekthoheiten besonders geeignet ist, einen neutralen Beurteilungsrahmen für die Strategiearbeit zu entwickeln, diesen dann zu Auditierungsprozessen heranzuziehen und somit eine „ordnungsgemäße“ Strategiearbeit durch das Management zu gewährleisten. Neben diese prozessuale Kontrolle tritt die inhaltliche Überprüfung der wesentlichen Unternehmensentscheidungen auf ihre strategische Sinnhaftigkeit. Auch die Übertragung dieser Aufgabe wird damit begründet, dass das Überwachungsgremium eher eine objektive Sicht walten lassen kann als das Management des Unternehmens.

Neben dem Rollenprofil eines Auditors von Strategieprozessen und -inhalten wird das eines aktiven Beraters des Vorstands bei der Strategiearbeit diskutiert. Der wesentliche Unterschied zur Auditierungsfunktion ergibt sich daraus, dass das Überwachungsgremium eigenständig strategierelevante Kompetenzen mitbringt (z.B. Branchen- und Marktwissen) und das Management auf dieser Basis aktiv berät. In Abhängigkeit vom gesetzlich zugewiesenen Entscheidungspotenzial kann

eine Entscheidungsfunktion in einzelnen Strategiebereichen hinzukommen. Grundsätzlich jedoch ist diese Rolle dadurch charakterisiert, dass sich das Aufsichtsgremium initiativ mit Meinungen und Vorschlägen in einen strategischen Dialog mit der Geschäftsführung begibt und Entscheidungen empfiehlt.

Ein Überwachungsgremium aus der Unternehmenspraxis, welches das Profil eines aktiven Beraters mithilfe seines Strategieausschusses ausfüllt, ist der Aufsichtsrat der Deutschen Börse AG. Als Motivation zur Einrichtung des Ausschusses im Jahr 1999 griff der Börsenkonzern das Hauptargument des Deutschen Corporate Governance Kodex auf: Die Ausschussbildung sollte zur Verbesserung der Effizienz der Aufsichtsratsarbeit dienen. Zeitlich ging die Einberufung unmittelbar einer Folge wesentlicher strategischer Schritte der Unternehmensgruppe voraus. So wurden die Entscheidungssysteme des Konzerns im Sinne eines „Value-based Planning“ auf den Unternehmenswert ausgerichtet und im Jahr 2001 erfolgreich das eigene IPO bestritten. In den Jahren nach dem Börsengang beschäftigte sich der Ausschuss mit diversen Themenfeldern. Es fanden Sitzungen zu den strategischen Optionen im Rahmen der Marktconsolidierung statt, wie auch regelmäßige Treffen zum Review der Geschäfts- und Technologiefelder Clearstream, Eurex und Xetra. Neben derart ereignisgetriebenen Fragestellungen zur Gruppenpositionierung und Schlüsselprojekten unterstreicht besonders die jährlich wiederkehrende Aufgabe der Verabschiedung des rollierenden Drei-Jahres-Plans die Institutionalisierung der strategischen Funktion des Ausschusses.

Eine dritte, jedoch im Gesetz zu bestimmende Rolle des Überwachungsgremiums kann es sein, die Verantwortung der strategischen Führung zu tragen. Während in Deutschland und Österreich diese Funktion zwingend der Geschäftsführung zufällt, obliegt sie in der Schweiz dem Verwaltungsrat. Der Blick in die Schweiz bestärkt die eingangs genannte Motivation zur Ausschussbildung: Eine wachsende Anzahl an Strategieausschüssen – und ähnlich ausgerichteter „Chairman's Committees“ – zeugt davon, dass sich diese als hilfreich erweisen können, die Strategiearbeit effektiv zu strukturieren und eine Einbindung des Überwachungsorgans in die strategische Unternehmensführung zu unterstützen.

Als Beispiel für diese Rolle kann der Verwaltungsrat der Schweizer Versicherung Helvetia AG dienen. Ihm kommt die strategische Entscheidungskompetenz zu: „Die Geschäftsleitung ist das oberste geschäftsführende Organ der Helvetia Gruppe und setzt die vom Verwaltungsrat beschlossene Strategie um.“ Um dieser Verantwortung und seinen weiteren Aufgaben gerecht zu werden, organisiert sich der Verwaltungsrat in vier Ausschüssen, unter anderem auch in einem Strategie- und Governanceausschuss. Die erklärte Zielsetzung dieser Organisation des Entscheidungsorgans ist die zweckmäßige Steuerung und Überwachung der Firmengruppe. Dem Strategie- und Governanceausschuss fallen hierbei unter anderem folgende Aufgaben zu: Er bereitet die bei einer Neufestlegung oder Änderung der Strategie zu treffenden Beschlüsse des Verwaltungsrats vor, befasst sich mit

Fusionen, Übernahmen und Verkäufen von Gesellschaften und bereitet diesbezüglich zu treffende Beschlüsse für den Gesamtverwaltungsrat vor.

IV. Voraussetzungen für einen Strategieausschuss

Die Beantwortung der Frage, ob ein Unternehmen einen Strategieausschuss einberufen soll, bedarf jedoch weiterer, kritischer Überlegungen. Bisher lässt sich lediglich festhalten, dass das Unternehmen zuerst ein klares Verständnis davon entwickeln muss, wie die Zusammenarbeit zwischen dem Aufsichts- und dem Geschäftsführungsorgan im Strategiebereich ausgestaltet werden soll und kann.

Wenn die unternehmensspezifischen Umstände einen intensiven strategischen Austausch zwischen den Organen nahelegen, so gilt es auch, die aus dem Austausch erwachsenden Nachteile und Probleme vorab zu berücksichtigen. Denn mit der gestaltenden Einflussnahme des Überwachungsorgans tritt ein inhärenter Rollenkonflikt zu Tage. Je mehr der Aufsichtsrat in die Strategiearbeit eingebunden wird, desto mehr schwindet seine Unabhängigkeit, was Zweifel an seiner Überwachungsfähigkeit weckt. Primäres Mandat und Daseinsberechtigung des Organs bleibt es jedoch, die Interessen der Anteilseigner unvoreingenommen gegenüber der Geschäftsführung zu vertreten. Dem zuwider läuft ein weiterer Aspekt. Dürfen Gremienmitglieder, die vertieft in die Strategiearbeit eines Unternehmens eingebunden sind, in ähnlicher Funktion auch in anderen Firmen tätig sein, so wächst das Risiko, dass vertrauliche Informationen nach außen und zur Konkurrenz dringen.

Überwiegen dagegen die positiven Aspekte der verstärkten Einbindung des Aufsichtsrats und erscheint die Bildung eines Strategieausschusses hierzu als zweckmäßig, so müssen einige Herausforderungen gemeistert werden, die als Voraussetzungen einer effektiven Ausschusstätigkeit betrachtet werden können. Zentral ist vor allem eine angemessene Besetzung des Strategieausschusses. Da sich dieser nur aus Mitgliedern des Aufsichtsrats rekrutieren kann, ist es wichtig, dass bereits bei der Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder an die für einen Strategieausschuss erforderlichen Kompetenzen gedacht wird. Denn mit dem neuen thematischen Schwerpunkt geht sogleich ein erhöhter Bedarf an Sachkompetenz sowie eine gestiegene persönliche Verantwortung der Ausschussmitglieder einher.

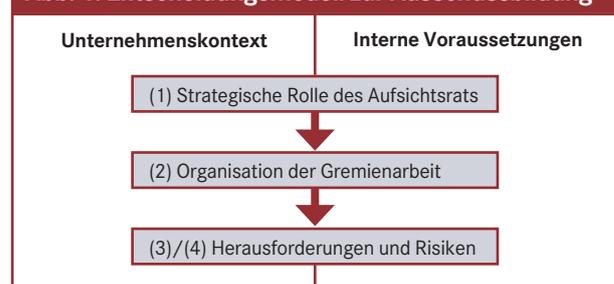
Betrachtet man z.B. vor dem Hintergrund der aktuellen Krise in den Finanzmärkten die Boards führender angelsächsischer Banken, so fällt auf, dass über die Hälfte der Board-Mitglieder über keine Erfahrung im Finanzdienstleistungssektor verfügen. Bedenkt man zusätzlich, dass sich diese Gremien bestenfalls einmal pro Monat treffen, stellt sich die Frage, ob damit die passenden Rahmenbedingungen gegeben sind, um die Strategie des Managements und die damit eingegangenen Risiken angemessen herauszufordern. Gleichzeitig macht es der Sarbanes-Oxley Act mit seiner Betonung der Unabhängigkeit der externen Direktoren und der Vermeidung von Interessenkonflikten äußerst schwer, Branchenexperten in ein Board zu rekrutieren.

Dies macht umso deutlicher, dass gerade Kandidaten für einen Strategieausschuss ein umfassendes Verständnis des spezifischen Geschäftsmodells des Unternehmens, fundierte Branchen- und Marktkenntnisse oder ein umfassendes konzeptionelles Know-how zur strategischen Führung eines Konzerns mitbringen sollten. Auch folgt aus der intensiveren Zusammenarbeit zwischen den Organen für die Mitglieder des Strategieausschusses ein gesteigener Zeit- und Interaktionsbedarf, dem die Mitglieder fähig und bereit sein müssen, mit hohem Engagement gerecht zu werden. Dies legt z.B. eine freiwillige Begrenzung der Überwachungsmandate bei anderen Unternehmen nahe.

Aus der dargelegten Diskussion wird deutlich, dass die Frage, ob ein Unternehmen einen Strategieausschuss benötigt, nicht direkt zu beantworten ist, sondern die Beantwortung weiterer Fragen voraussetzt:

- (1) Welche Aufgaben soll der Aufsichtsrat in der strategischen Unternehmensführung wahrnehmen?
- (2) Macht es das hieraus folgende Rollenprofil erforderlich, dass zusätzliche Verantwortungsstrukturen im Aufsichtsgremium geschaffen werden? Können diese durch die Einberufung eines Strategieausschusses erreicht werden?
- (3) Kann das Unternehmen gewährleisten, dass die Voraussetzungen, die sich aus der gewählten Organisation der Beziehung zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsleitung ergeben, erfüllt sind?
- (4) Überwiegen die Vorteile der gewählten Kooperationsbeziehung dauerhaft die Nachteile, welche aus dem Rollenkonflikt des Aufsichtsorgans sowie aus den Vertraulichkeitsbedenken erwachsen?

Abb. 1: Entscheidungsmodell zur Ausschussbildung



Erst wenn alle diese Fragen in Zustimmung zur Einrichtung eines Strategieausschusses beantwortet werden, so kann auch die Frage nach der Notwendigkeit seiner Einberufung bejaht werden.

Literaturhinweise:

- Charan, Boards at work – How corporate boards create competitive advantage, San Francisco, 1998.
 Kemp, In the driver's seat or rubber stamp?, Management Decision, 2006, 44(1): 56-73.
 Nadler et al., Building better boards: A blueprint for effective governance, San Francisco, 2006.
 Zahra, Increasing the board's involvement in Strategy, Long Range Planning, 1990, 23(6): 106-117.