

Aufsichtsrat aktuell

Fachinformation

**für die verantwortungsvolle Kontrolle
und Beratung von Unternehmen und Stiftungen**

Das aktuelle Interview

- Benedikt Kommenda spricht mit Mag. Birgit Kuras

Dos and Don'ts im Aufsichtsrat

- Konfuzius und der Aufsichtsrat

Rechtsfragen für den Aufsichtsrat

- Das Gesellschaftsrechts-Änderungsgesetz 2013

Betriebswirtschaft

- Wie ein Aufsichtsrat strategische Rahmenvorgaben setzt
- IVA-Analyse 2012: Aufsichtsrats- und Vorstandsbezüge

Aktuelles für den Stiftungsvorstand

- Professionalisierung im Stiftungsmanagement
- Analoge Anwendung des § 95 Abs. 5 Z 12 AktG im Privatstiftungsrecht
- Der Stiftungsvorstand ergänzt sich selbst

Literaturreisenschau

Michael Hirt

Wie ein Aufsichtsrat strategische Rahmenvorgaben setzt

Ein Teil der Strategiearbeit des Aufsichtsrats mit dem Vorstand ist das Setzen, bzw. Verhandeln von strategischen Rahmenvorgaben.⁽¹⁾ Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick, was dabei zu beachten ist. Dabei orientiert er sich an der Best Practice von Aufsichtsräten, die ihre Überwachungsaufgaben und Entscheidungsrechte im Sinne einer zeitgemäßen Corporate Governance wahrnehmen.



1. EINLEITUNG

In den letzten Jahren ist die Arbeit als Aufsichtsrat⁽²⁾ anspruchsvoller geworden. Immer mehr ist der Aufsichtsrat als echter inhaltlicher Sparringspartner des Vorstands gefordert und deshalb werden Kenntnisse, insbesondere im Bereich Unternehmensstrategie, für Aufsichtsratsmitglieder wichtiger.

Das Kernziel der Strategie ist die Wertschöpfung des Unternehmens für den Kunden. Denn darin besteht seine Existenzberechtigung. Die Strategie ist der Handlungsplan, den das Unternehmen verfolgt, um den Nutzen für den Kunden herzustellen. Ein wichtiges Mittel ist dabei, das Streben nach Wettbewerbsvorteilen.

2. STRATEGISCHE RAHMENVORGABEN

In der Praxis werden die strategischen Rahmenvorgaben zu den Zielen der Strategie („Was?“) und zu den Wegen, um die Ziele zu erreichen („Wie?“), meist im Zuge des laufenden Strategiedialogs zwischen Aufsichtsrat und Vorstand definiert.

Manche Vorgaben werden vom Aufsichtsrat tatsächlich „gesetzt“, andere werden in einem Verhandlungs- und Abstimmungsprozess zwischen Aufsichtsrat und Vorstand vereinbart. Ob mehr einseitig „gesetzt“ oder mehr „verhandelt“ wird und welche Punkte dabei thematisiert werden, hängt nicht nur von der gesetzlichen Aufgabenteilung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand ab, sondern auch von der Governance-Kultur des Unternehmens, die stark davon beeinflusst wird, wie seine Eigentümerschaft strukturiert ist und ob es an der Börse notiert.

3. ZIELE („WAS?“)

3.1. Eigentümerziele

In folgenden Bereichen werden von Anteilseignern typischerweise quantitative Vorgaben⁽³⁾ und deren zeitliche Entwicklung definiert:

- Wertzuwachs der Anteile bzw. Börsenkursentwicklung;
- Ausschüttung bzw. Dividenden;
- Umsatz- und Ertragswachstum;
- Profitabilität;
- Liquidität;
- Finanzierungsstruktur (Fremdkapitalanteil).

Qualitative Vorgaben betreffen typischerweise die folgenden Bereiche:

- kurzfristige Optimierung vs. Stabilität und kontinuierliche Entwicklung;
- Risikobereitschaft vs. langfristiger Erhalt des Unternehmens;
- langfristige Behaltestrategie der Anteile;
- persönliche Ziele der Anteilseigner (z. B. Diversifikation des Vermögens, Risikooptimierung, Steueroptimierung, Mitarbeit im Unternehmen).

3.2. Unternehmensziele

Die folgenden Fragen klären die Rahmenvorgaben in Bezug auf die Unternehmensziele:

- Was ist der Kernauftrag des Unternehmens?
- Was ist der zentrale Wertschöpfungsbeitrag, den das Unternehmen, für welchen Kunden, leistet?

Dr. Michael Hirt ist Geschäftsführer eines österreichischen Beratungsunternehmens, davor war er bei einer internationalen Consulting-Gruppe tätig. Er ist spezialisiert auf die Strategieberatung internationaler Großunternehmen und führender Mittelständler auf Management- und Eigentümerebene.

(1) Wir betrachten hier einen Ausschnitt der Strategiearbeit des Aufsichtsrats mit dem Vorstand. Wesentliche weitere Aufgaben: Definition strategischer Ziele, Entwicklung bzw. Beurteilung einer strategisch fundierten Mittelfristplanung und der Umsetzungs- und Businesspläne dazu, Begleitung und Erfolgsmessung der Strategieumsetzung und natürlich die einzelfallbezogene Entscheidung über zustimmungspflichtige Geschäfte.
(2) Dieser Beitrag ist für Aufsichtsratsmitglieder und Stiftungsvorstände gedacht.
(3) Als absolute Beträge und/oder als Prozentsatz einer bestimmten Basis.

Wie ein Aufsichtsrat strategische Rahmenvorgaben setzt

- Wie schaut die Welt aus, wenn der Kernauftrag des Unternehmens erfüllt ist?
- Was sind die wichtigen Ziele des Unternehmens für die nächsten Jahre, die sich aus der Erfüllung seines Kernauftrags ergeben (z. B. angestrebte Wettbewerbsvorteile und/oder Kernkompetenzen)?
- Woran werden diese Ziele und Fortschritt auf dem Weg der Zielerreichung gemessen? Die Messung sollte nicht nur aus der finanzwirtschaftlichen Perspektive, sondern auch aus der Kunden-, Prozess-, Mitarbeiter- und Lernperspektive erfolgen.

4. WEGE („WIE?“)

Die folgenden Fragen klären die Rahmenvorgaben in Bezug auf die Wege („Wie?“). Die Antworten können je nach Geschäftsfeld und -einheit des Unternehmens unterschiedlich ausfallen:

- Wo liegt der grundlegende Schwerpunkt der Gesamtstrategie: Kostenführerschaft, Differenzierung, Nische(n)?
- Ist Wachstum oder Konsolidierung der Schwerpunkt der nächsten Jahre?
- Wo liegen die Schwerpunkte einer Wachstumsstrategie: Marktdurchdringung, Produktentwicklung, Marktentwicklung, Diversifikation?
- Soll Wachstum primär aus eigener Kraft oder durch Akquisitionen, Joint Ventures oder strategische Partnerschaften erfolgen?
- In welchem Rahmen ist Diversifikation möglich?
- Was ist das Geschäftsmodell? Wie wird Geld verdient (z. B. Produkte vs. Dienstleistungen vs. Lizenzen, Eigenproduktion vs. Handel)?
- Welche Aufgaben entlang der Wertschöpfungskette soll das Unternehmen selber abdecken, welche sollen von Dritten erbracht werden?
- Welche Technologien, Innovationen, Produktgruppen, Kundensegmente, Ländermärkte/Regionen und Vertriebswege sind mit hoher Priorität zu verfolgen, welche sind ausgeschlossen?
- Wie soll vorzugsweise in neue Märkte eingetreten werden?
- Gibt es Mindestkriterien für den zu erwartenden Erfolg von größeren Maßnahmen und Investitionen, z. B. bezüglich Umsatz- und Ertragspotenzial, Kapitalverzinsung, Amortisationsdauer? Gibt es Obergrenzen für deren Bedarf an Kapital, Personal oder sonstigen Ressourcen?
- Welche Werte sind bei der Erbringung des Wertschöpfungsbeitrags des Unternehmens, insbesondere im Hinblick auf den Umgang

mit Kunden, Mitarbeitern, Anteilseignern, der Gesellschaft und Umwelt, zu beachten?

5. DIE ROLLE DES AUFSICHTSRATS

Der Anspruch und Tiefgang der Fragen zu den Unternehmenszielen und den Wegen, um diese zu erreichen, zeigt, dass sie sich für eine einseitige Festlegung durch den Aufsichtsrat nur sehr begrenzt eignen. Es handelt sich typischerweise um Fragen, die schwerpunktmäßig der Vorstand zu bearbeiten hat. Die Rolle des Aufsichtsrats wird normalerweise sein, dem Vorstand die richtigen Fragen zu stellen und „dran“ zu bleiben, bis der Vorstand hier überzeugende Antworten liefert. In vielen Fällen wird es hilfreich sein, dass sich der Aufsichtsrat dazu eigene Informationen (z. B. zur Branchendynamik und den Strategien der Wettbewerber) einholt.

Aber auch die weiter oben beschriebenen Eigentümerziele eignen sich bei genauerer Betrachtung nicht wirklich für eine einseitige Festlegung durch den Aufsichtsrat. Die Eigentümerziele und die Unternehmensziele stehen in einem Spannungsfeld. Einerseits ist es wichtig, dass die Eigentümer dem Vorstand ehrgeizige Ziele setzen. Andererseits müssen diese Ziele auch erreichbar sein, weil unerreichbare Ziele nur zu organisationsweiter Demotivation, Zynismus und geplantem Scheitern führen. Außerdem untergraben Ziele, die regelmäßig nicht eingehalten werden, die Glaubwürdigkeit der Menschen an der Spitze des Unternehmens.

Das größte Risiko entsteht aber, wenn Eigentümer die Erreichung unrealistischer bzw. übertriebener Finanzziele vom Unternehmen erwarten und die Erreichung dieser Ziele auch mit entsprechenden finanziellen Incentives für den Vorstand verbinden. Dann wird es in vielen Fällen passieren, dass der Vorstand diese – oft kurzfristigen – finanziellen Ziele zu hoch priorisiert und das Unternehmen sein eigentliches Kernziel – zufriedene Kunden – aus den Augen verliert und kurzfristige „Optimierungsmaßnahmen“ mittelfristig den Erfolg des Unternehmens gefährden.

Es gibt eine Reihe von Schritten, die ein Aufsichtsrat setzen kann, um sicherzustellen, dass bei der Setzung der Eigentümerziele sinnvoll vorgegangen wird:

- Zusammenarbeit mit einem Vorstand, dem der Aufsichtsrat zutraut, dass er seine strategische Arbeit mit einem hohen Anspruch macht und seinen Informationsvorsprung bei der Verhandlung von Zielen nicht unangemessen nutzt.
- Sicherstellen, dass die Ziele der Eigentümer sich nicht ausschließlich an ihren Eigeninteressen orientieren, sondern die Marktge-

Die Rolle des Aufsichtsrats wird normalerweise sein, dem Vorstand die richtigen Fragen zu stellen und „dran“ zu bleiben, bis der Vorstand hier überzeugende Antworten liefert.

gebenheiten sowie die Möglichkeiten des Unternehmens in Betracht ziehen. Dazu ist es sinnvoll, Vergleichszahlen anderer Unternehmen zu erheben und diese an die besonderen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten des eigenen Unternehmens anzupassen.

- Sicherstellen, dass die die Zeiträume, innerhalb derer bestimmte quantitative Eigentümerziele erreicht werden sollen (wie z. B. Umsatzwachstum oder Ertragssteigerungen), realistisch sind. Zeitpläne sollten auf Erfahrungswerten aus anderen Unternehmen und einer sorgfältigen Diagnose der Veränderungsmöglichkeiten des eigenen Unternehmens beruhen.
- Sicherstellen, dass auch die Eigentümer- bzw. Finanzziele mit dem Vorstand in einem sorgfältigen Abstimmungsprozess vereinbart werden, damit hinter den Zielen ein realistischer Plan und ein echte Selbstverpflichtung des Vorstands stehen, die „sehen- den Auges“ erfolgt ist.

- Eigentümerziele in der Form von ehrgeizigen Bandbreiten zu definieren, die die zu erwartende Dynamik der Branche, Erfolgslogik des Unternehmens („Werttreiber“) und die Reaktionen der Wettbewerber in der Form von Szenarien berücksichtigen.

Letztendlich muss in diesen Fragen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ein tragfähiger Konsens erzielt werden, weil es schwer vorstellbar ist, dass diese beiden Gremien in so grundlegenden Fragen stark divergierende Meinungen haben, ohne dass mittelfristig darunter die Führung und der Erfolg des Unternehmens leiden.

6. WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- *Hirt*, Das CEO-Handbuch (2012);
- *Kaplan/Norton*, Die strategiefokussierte Organisation (2001);
- *Oetinger*, Das Boston Consulting Group-Strategiebuch⁷ (2000).