



Der Aufsichtsrat

UNABHÄNGIGE FACHINFORMATIONEN FÜR ÜBERWACHUNG UND BERATUNG VON UNTERNEHMEN

Für Aufsichtsräte, Beiräte & Verwaltungsräte

Herausgeber Prof. Dr. Dr. Manuel René Theisen (geschäftsführend) • Dr. Christoph Achenbach • Prof. Dr. Holger Fleischer
Prof. Dr. Hartwig Henze, Richter am BGH a.D. • Dr. Arno Mahlert • Prof. Dr. Roderich C. Thümmel, RA

Gastkommentar

Der Antrag auf Abwahl des HV-Leiters: Ein stumpfes Schwert? S. 141

Matthias Höreth

Der Autor stellt dar, warum Anträge auf Abwahl des Versammlungsleiters zu Recht ihren Schrecken verloren haben.

Beiträge

Die „D&O-Verschaffungsklausel“ für Aufsichtsräte S. 142

Dr. Burkhard Fassbach

Aufsichtsräte müssen bei der Ausgestaltung der Satzungsregelung für eine D&O-Versicherung zu ihren Gunsten zentrale Punkte beachten. Der Autor gibt wichtige Hinweise dazu.

Die Überprüfung einer Strategie durch den Aufsichtsrat S. 144

Dr. Michael Hirt

Die Diskussion über die durch den Vorstand entwickelte Unternehmensstrategie stellt eine wichtige Aufgabe des Aufsichtsrats dar. Der Autor zeigt anhand einer Checkliste auf, welche Kernfragen dabei zwingend zu beachten sind.

Das Image der Aufsichtsräte 2013 S. 147

Dr. Henning Hönsch/Martin Kaspar

Bereits zum wiederholten Mal wurden die Aufsichtsratsmitglieder deutscher kapitalmarktorientierter Unternehmen zu ihrem Bild in der Öffentlichkeit befragt. Die Autoren fassen die wesentlichen, zum Teil überraschenden Ergebnisse der aktuellen Analyse zusammen.

Das aktuelle Stichwort

Konzernsteuerquote S. 150

Rechtsprechung

Widerruf der Vorstandsbestellung: Interne Kompetenzüberschreitung – Missachtung der Entscheidung des AR S. 151

Meldungen S. 152 / Personalia S. 153 / Bücher S. 154 / Aktuelle Fachbeiträge S. 155 / Index S. 156

Die Überprüfung einer Strategie durch den Aufsichtsrat

Dr. Michael Hirt*

In der Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand spielt die Überprüfung der durch den Vorstand entwickelten Unternehmensstrategie durch das Überwachungsorgan eine entscheidende Rolle. Der Beitrag gibt in Form einer Checkliste Anregungen dazu, welche Kernfragen zu beachten sind. Die Darstellung orientiert sich an der Best Practice von Aufsichtsräten, die ihre Überwachungsaufgaben und Entscheidungsrechte im Sinne einer zeitgemäßen Corporate Governance wahrnehmen.

I. Problemstellung

Strategische Krisen beeinträchtigen das Wachstum und die Wertschaffung eines Unternehmens massiv und haben oft sogar die Übernahme oder das Ende zur Folge.

Daher ist es wichtig, dass strategische Krisen vom Aufsichtsrat rechtzeitig erkannt werden. Dazu ist es erforderlich, dass die strategische Position des Unternehmens regelmäßig überprüft wird, und sich der Aufsichtsrat dabei nicht mit oberflächlichen Antworten des Vorstands zufrieden gibt. Zwei Kernbereiche stehen im Zentrum, wenn eine Unternehmensstrategie erfolgreich auf den Prüfstand gestellt werden soll. Erstens stellt sich die Frage, ob das Unternehmen über ein strategisch fundiertes Geschäftsmodell verfügt. Zweitens gilt es sicherzustellen, dass das Unternehmen auch über die Fähigkeiten und Ressourcen verfügt, um dieses Geschäftsmodell erfolgreich umzusetzen. Vereinfacht gesagt: Ist die Strategie tauglich und das Management fähig?

II. Fragen zur Form

Bevor wir uns den Fragen zur Prüfung der Inhalte der Strategie widmen, einige Fragen zur Form, in der die Strategie dem Aufsichtsrat präsentiert wird. Die formelle Gestaltung des Strategiedokuments für den Aufsichtsrat hat einen wichtigen Einfluss auf seine Wirkung. Dabei geht es nicht um aufwendige Grafiken und einfallreiche Gestaltung, die sich sogar als kontraproduktiv erweisen können. Aber es geht um ein Dokument, das den Eindruck vermittelt, sorgfältig und leserorientiert erstellt worden zu sein. Dazu können folgende Elemente beitragen:

- Der Executive Summary ist ein Kernelement der Strategie und darf nicht fehlen. Zu allererst sollte der Executive Summary kurz sein. Idealerweise nicht länger als eine Seite, keinesfalls länger als zwei. Er muss klar und präzise vermitteln, welche Faktoren dem Unternehmen ermöglichen werden, sich im Wettbewerb durchzusetzen. Die Informa-

tion im Executive Summary sollte nicht aus einer Aneinanderreihung von Punkten bestehen, sondern eine (wahre und attraktive) Geschichte erzählen. Eine Geschichte, die aus der Perspektive des Markts und der Investoren erzählt

wird und sich auf eine erfolgreiche Zukunft hin bewegt. In den meisten Fällen wird es sofort offensichtlich sein, dass die Qualität des Managements ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Dann sollte der Executive Summary jedenfalls eine kurze Beschreibung der Hintergründe und Fähigkeiten der zentralen

Führungskräfte enthalten.

- In vielen Unternehmen hat es sich eingebürgert, Strategiedokumente in PowerPoint zu erstellen. Das hat zwar den Vorteil, dass man die Unterlage schneller erstellen und Ergebnisse schnell und übersichtlich präsentieren kann. Andererseits zeigen Studien, dass PowerPoint auch die Gefahr von plakativen und oberflächlichen Analysen und Darstellungen birgt, die zu Fehlentscheidungen führen können. Ein im Langtext geschriebenes Strategiedokument bedeutet zwar einen höheren Aufwand, dafür sind die Ersteller aber gezwungen, ihre Argumentation klarer, vollständiger und nachvollziehbarer darzustellen, wodurch sich die Entscheidungsqualität deutlich erhöhen kann. Aus einem gut erstellten Langtextdokument lassen sich dann, ohne zu großen Aufwand, die Inhalte für eine Präsentation entnehmen.
- Ein Inhaltsverzeichnis mit Trennblättern zur schnellen Orientierung der Leser.
- Ein Glossar, in dem Fachbegriffe und technische Zusammenhänge bzw. grundlegende technologische oder sonstige Konzepte erklärt werden. Neue Produkte oder Produktionsprozesse sollten dabei immer im Vergleich zu (beim Wettbewerb) existierenden dargestellt werden.
- Ein Anhang mit Details zu den Finanzprojektionen für die Aufsichtsratsmitglieder mit Finanzhintergrund.
- Charts, Grafiken und Diagramme sind besonders hilfreich, um komplexe Information anschaulich zu machen. Dabei ist zu beachten, dass anhand von relevanten Vergleichsdaten klare Aussagen gemacht werden. Andererseits können

» Kernfragen: Ist die Strategie tauglich und das Management fähig? «

Grafiken auch leicht irreführen, daher sollten in einem Anhang immer die Daten zusätzlich in tabellarischer Form dargestellt werden. Jedenfalls raten Präsentationsspezialisten generell davon ab, 3D-Charts zu verwenden, weil unsere Fähigkeit, sie zu verarbeiten, extrem niedrig ist.

- Alle Teile des Strategiedokuments sollten so professionell wie möglich erstellt sein, auch wenn es sich um kurze oder zweitrangige Abschnitte handelt.

III. Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell eines Unternehmens ist das konsequent durchdachte und realitätsrobuste Modell, wie das Unternehmen Geld verdient. Nachdem wir die Frage der Umsetzungsfähigkeiten des Unternehmens später behandeln, geht es an dieser Stelle bei der umfassenden Überprüfung des Geschäftsmodells im Wesentlichen um den Markt, den Wettbewerb und den Handlungsplan für den Erfolg. Die folgenden Fragen dazu sollte ein Vorstand in seiner Strategie klar und fundiert beantworten:

1. Fragen zu Markt und Nachfrage

- Wie attraktiv sind die wesentlichen Geschäftsfelder, die von der Strategie abgedeckt werden?
- Welches grundsätzliche Wachstums- und Ertragspotenzial besteht in diesen Geschäftsfeldern?
- Warum soll das Unternehmen mittel- und langfristig in diesen Geschäftsfeldern aktiv sein?
- Sind innerhalb der Geschäftsfelder die relevanten Marktsegmente des Unternehmens ausreichend segmentiert, um sicherzustellen, dass intelligente und realitätsrelevante strategische Entscheidungen getroffen werden können?
- Ist klar, welche Bedürfnisse und Anforderungen die Kunden in den einzelnen Segmenten haben und wie sich diese in Zukunft verändern werden?
- Welchen einzigartigen Kundennutzen haben die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens in den angestrebten Geschäftsfeldern/Marktsegmenten und wie unterscheidet sich dieser Kundennutzen von dem, den die wichtigsten Wettbewerber bieten?
- Wie soll der Kundennutzen, den das Unternehmen in den jeweiligen Geschäftsfeldern/Marktsegmenten schafft, in den nächsten Jahren ausgebaut bzw. weiterentwickelt werden?
- Wie wird sich die Dynamik von Markt und Nachfrage in diesen Geschäftsfeldern/Marktsegmenten in den nächsten Jahren verändern?
- Wie will das Unternehmen in den nächsten Jahren die Rahmenbedingungen im Markt zu seinem Vorteil beeinflussen?
- Sind die erwartete Veränderung der Dynamik von Markt und Nachfrage und die eigenen Gestaltungsinitiativen in der Strategie und dem Handlungsplan ausreichend abgebildet?
- Werden diese Annahmen und Maßnahmen durch eigene sowie unabhängige Analysen, (Markt-)daten, Tests, kontrollierte Experimente und Pilotprojekte überzeugend belegt?

2. Fragen zum Wettbewerb

- Wer sind die wichtigsten Wettbewerber in dem jeweiligen Geschäftsfeld/Marktsegment und über welche Wettbewerbsvorteile verfügt das Unternehmen gegenüber diesen Wettbewerbern?

- Wie wird sich die Wettbewerbslandschaft und -dynamik in den nächsten Jahren verändern?
- Wie sollen in den nächsten Jahren Wettbewerbsvorteile erhalten und ausgebaut werden?
- Welche Wettbewerberreaktionen erwartet das Unternehmen auf seinen Handlungsplan und wie soll damit umgegangen werden?
- Werden diese Annahmen und Maßnahmen durch eigene sowie unabhängige Analysen und Daten belegt?

3. Fragen zum Handlungsplan

- Beruht der Handlungsplan auf einem klaren Verständnis für den Kernauftrag (Mission) des Unternehmens und einer klaren Vorstellung darüber, wo das Unternehmen mittel- und langfristig stehen soll (Vision)?
- Orientieren sich die Strategie und der Handlungsplan an gesellschaftlich wertvollen, positiven, ehrgeizigen und inspirierenden Zielen?
- Ermöglicht der Handlungsplan die Erreichung der Marktführerschaft? In welchen Segmenten? Beruhen die Strategie und der Handlungsplan auf der sorgfältigen Abwägung und breiten Diskussion verschiedener strategischer Optionen?
- Können die Strategie und der Handlungsplan durch ihre Unterstützung durch renommierte Kunden und/oder Geschäftspartner (z.B. Lieferanten oder Vertriebspartner) validiert werden?
- Beruhen die Strategie und der Handlungsplan auf einem klaren Verständnis, wie sich Markt und Wettbewerb in den nächsten Jahren verändern werden? Was ist zu tun, um unter diesen Rahmenbedingungen erfolgreich zu sein?
- Geht aus der Strategie und dem Handlungsplan hervor, wie das Geschäft in den jeweiligen Geschäftsfeldern/Marktsegmenten funktioniert (Geschäftsmodelle) und was man ausrichten muss, um dort ein Gewinner zu sein (Erfolgsfaktoren)?
- Umfasst der Handlungsplan alle Elemente der Wertschöpfungskette (der Branche, und nicht nur der Wertschöpfungskette des Unternehmens) und beschreibt er deren strategische Bedeutung und die sich daraus ergebenden Maßnahmen?
- Ist der Handlungsplan ausreichend klar, transparent und konkret?
- Verfügt der Handlungsplan über klare und realistische Ziele, Zwischenziele, Meilensteine und Messgrößen, um sowohl den Erfolg, als auch den Fortschritt auf dem Weg zum Erfolg zu messen?
- Durch welche Aufbauorganisation, Leistungsmanagement- und Belohnungssysteme, sowie Ablauf- und Prozessorganisation wird die erfolgreiche Umsetzung der Strategie sichergestellt?
- Wie wird in der Strategie und dem Handlungsplan aktiv und konsequent Raum für die Zukunft und Innovation geschaffen?
- Wie wird im Handlungsplan sichergestellt, dass Bürokratie auf das absolut notwendige Minimum reduziert wird und Freiräume für die Mitarbeiter geschaffen werden, um ergebnisorientiert, flexibel und selbstorganisiert im Sinne der Strategie zu handeln?
- Berücksichtigt der Handlungsplan mögliche Veränderungen und Abweichungen auf dem Weg zum Erfolg und den angemessenen Umgang mit diesen („Plan B und C“)?

- Berücksichtigt der Handlungsplan, welche Ziele aus eigener Kraft und welche Ziele in der Form von Kooperationen, strategischen Partnerschaften oder Joint Ventures erreicht werden müssen?
- Berücksichtigt der Handlungsplan angemessen die derzeitigen und zukünftigen Interessen und Auswirkungen auf alle Interessensgruppen (Stakeholder) des Unternehmens, wie z.B. Anteilseigner, Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Geschäftspartner sowie die Gesellschaft?
- Inwieweit waren die Managementebenen, die für die konkrete Umsetzung des Handlungsplans verantwortlich sein werden, und die marktnahen Bereiche in die Entwicklung der Strategie und des Handlungsplans eingebunden?
- Inwieweit waren andere Interessensgruppen, wie z.B. Lieferanten, Vertriebspartner und Kunden, in den Strategieentwicklungsprozess eingebunden?
- Steht hinter dem Handlungsplan eine umfassende Analyse der notwendigen und verfügbaren Mitarbeiterkapazitäten, sodass sichergestellt ist, dass tatsächlich ausreichend Mitarbeiterkapazitäten für das Tagesgeschäft und die hochqualitative Umsetzung der strategischen Projekte vorhanden sind?
- Welche Cashflow-, G&V- und Bilanzauswirkungen sowie Wertschaffungspotenziale hat der Handlungsplan? Wie stellen sich diese Zahlen im Vergleich zu Wettbewerbern und anderen Benchmarks dar?
- Ist eine klare Beziehung zwischen den strategischen Projekten und Investitionen, dem Handlungsplan, den wesentlichen Faktoren, die den Cashflow beeinflussen, und der Planungsrechnung zu erkennen?
- Sind die Wachstumsannahmen in der Planungsrechnung plausibel (kein Hockeystick)?
- Sind die Planungsrechnungen robust und auf Sensitivität und Risiken geprüft?
- Welche Kapitalrendite ist aufgrund der Planungsrechnungen zu erwarten und wie robust ist diese bei Abweichungen?
- Beruhen die Strategie und der Handlungsplan ausschließlich auf frei verfügbaren Daten und Erkenntnissen oder auf besonderen Kenntnissen und Einschätzungen, die Wettbewerber nicht haben?
- Sind der Handlungsplan und die Planungsrechnung, sowohl was die Entwicklung der Zahlen als auch die Umsetzungsgeschwindigkeit betrifft, durch externe Benchmarks und Erfahrungswerte unterlegt?
- Welche bisherigen Leistungen und Ergebnisse des Unternehmens sowie des derzeitigen Managements geben dem Handlungsplan Glaubwürdigkeit?

IV. Umsetzungsfähigkeiten

Das beste Geschäftsmodell ist wertlos, wenn das Unternehmen nicht über die Ressourcen und Fähigkeiten verfügt, um dieses mit Erfolg umzusetzen. Die folgenden Fragen dazu sollte jeder Vorstand in seiner Strategie klar und fundiert beantworten:

1. Fragen zu Ressourcen

- Verfügt das Unternehmen über ausreichend eigenen Cashflow, um die Strategie zu finanzieren bzw. welche anderen Finanzierungsquellen sind dazu verfügbar?
- Welche erfolgsnotwendigen Ressourcen (z.B. Schlüsseltechnologien, Rohstoffe, Vertriebsnetze) sind vorhanden, welche fehlen?

- Was ist der Plan, um die fehlenden Ressourcen aufzubauen bzw. zu erlangen?

2. Fragen zu Fähigkeiten

- Verfügt das Management über die erforderliche Motivation, Integrität, Kompetenz, Überzeugung und langfristige Perspektive, um die Strategie erfolgreich umzusetzen?
- Verfügt das Management über den entsprechenden Nachweis bereits erzielter Einzel- und Teamerfolge, um eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie glaubwürdig zu machen?
- Hat das Management bereits bewiesen, dass es die Fähigkeit hat, Strategien bei der Umsetzung erfolgreich an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen?
- Verfügt das Unternehmen über eine motivierte, hochqualitative und von der Strategie überzeugte zweite und dritte Führungsebene, um sicherzustellen, dass die Strategie konsequent umgesetzt wird?
- Verfügt das Unternehmen über die passende Unternehmenskultur, um die Strategie umzusetzen?
- Was soll getan werden, um ggf. die passende Unternehmenskultur herzustellen?
- Verfügt das Unternehmen über die notwendigen Kernkompetenzen und Fähigkeiten, um jetzt und in Zukunft erfolgreich zu sein?
- Was ist der Handlungsplan, um bestehende Kernkompetenzen und Fähigkeiten zu erhalten?
- Welche erfolgsnotwendigen Kernkompetenzen, Fähigkeiten und Mitarbeiter fehlen? Was ist der Plan, um diese aufzubauen bzw. zu erlangen?
- Wurden diese Einschätzungen und Annahmen durch eigene und unabhängige Analysen und Daten glaubwürdig gemacht?

V. Fazit

Entscheidend für die Qualität einer Strategieüberprüfung durch den Aufsichtsrat ist, dass die Aufsichtsratsmitglieder über den Mut und die Klarheit verfügen, die wichtigen Fragen zu stellen und „dran zu bleiben“, bis diese vom Vorstand klar, fundiert und überzeugend beantwortet sind. Im Kern der hier aufgezeigten „Prüfungs-Checkliste“ kommt es darauf an, dass die wesentlichen Annahmen, auf denen die Strategie beruht, hinterfragt, an externen Benchmarks und Erfahrungswerten gemessen und sorgfältig abgewogen und eingeschätzt werden. Es gilt, die Erfolgshebel, das Geschäftsmodell und die dafür erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen klar zu verstehen und sicherzustellen, dass diese in der Realität vorhanden sind, bzw. glaubwürdigerweise hergestellt werden können. Des Weiteren müssen die Cashflow-, G&V- und Bilanzauswirkungen der Strategie verstanden werden und robuste Alternativpläne für den Fall vorliegen, dass die Strategieumsetzung nicht (oder nur teilweise) zu den erwünschten Ergebnissen führt.

Zusammenfassen kann man diese Überlegungen in einer zentralen Frage, die sich jedes Aufsichtsratsmitglied immer wieder stellen sollte: „Würde ich mein eigenes Geld in dieses Unternehmen stecken?“ Wenn die Antwort auf diese Frage kein klares „Ja“ ist, besteht Handlungsbedarf.

** Dr. Michael Hirt, Geschäftsführer der österreichischen Management- und Strategieberatung HIRT&FRIENDS. Davor war er bei Boston Consulting Group.*