

# Aufsichtsrat aktuell

## Fachinformation

für die verantwortungsvolle Kontrolle  
und Beratung von Unternehmen und Stiftungen

### Das aktuelle Interview

- Benedikt Kommenda spricht mit DDr. Regina Prehofer

### Rechtsfragen für den Aufsichtsrat

- Juristische Personen als Beiratsmitglieder in der AG/GmbH
- Die Wirkung der Entlastung bei der Aktiengesellschaft
- Die Neuordnung des Bankenrechts

### Aktuelles für den Stiftungsvorstand

- Die stiftungsrechtliche Rechtsprechung des OGH im Jahr 2013
- Undankbare Privatstiftung

### Betriebswirtschaft

- Faszination Aufsichtsrat
- Der erfolgreiche Strategieprozess des Aufsichtsrats mit dem Vorstand
- Einfluss immaterieller Vermögenswerte auf die Eigenkapitalquote
- Aufsichtsratsstudie – aktuelle Themen mit Handlungsbedarf

### Aufsichtsratslounge – nach der Sitzung

- Wer prüft die Prüfer? – Das FRC!

### Literaturreisenschau

Michael Hirt

# Der erfolgreiche Strategieprozess des Aufsichtsrats mit dem Vorstand

*Sicherzustellen, dass das Unternehmen über eine tragfähige Strategie verfügt, ist eine der Schlüsselaufgaben des Aufsichtsrats. Der vorliegende Beitrag konzentriert sich darauf, wie der Prozess der Zusammenarbeit des Aufsichtsrats mit dem Vorstand dabei gestaltet wird.*



© 2012 HIRT&FRIENDS GmbH –  
Fotograf: Philipp Grausam

## 1. EINLEITUNG

In der Praxis finden wir eine Reihe von Modellen, wie der Strategieprozess des Aufsichtsrats mit dem Vorstand abläuft. Welcher Strategieprozess in einem bestimmten Unternehmen zur Anwendung kommt, hängt letztendlich maßgeblich von seiner Governance-Kultur ab, die stark davon beeinflusst wird, wie seine Eigentümerschaft strukturiert ist, ob es an der Börse notiert und wie kompetent und durchsetzungsstark die handelnden Personen sind.

Vor Beginn des Strategieprozesses sind die strategischen Rahmenvorgaben mit dem Aufsichtsrat zu klären. Dabei geht es um die Ziele der Strategie („Was?“) und um eventuelle Rahmenvorgaben in Bezug auf die Wege („Wie?“) zur Erreichung dieser Ziele.<sup>(1)</sup> Diese Abstimmung findet oft nicht abschließend zu Beginn des Strategieprozesses statt, sondern ist in vielen Fällen selbst ein wesentliches Ergebnis des Strategieprozesses.

## 2. STRATEGIEPROZESSE

Es gibt vier typische Modelle<sup>(2)</sup>, wie Strategieprozesse des Aufsichtsrats mit dem Vorstand ablaufen:

### 2.1. „Entscheiden und Bekanntgeben“

In diesem Modell entscheidet sich der Vorstand für eine Strategie, setzt den Aufsichtsrat darüber in Kenntnis und der Aufsichtsrat beschließt diese Strategie auf der Basis einer minimalen bzw. formalen Diskussion.

Dieses Modell ist in der Praxis gar nicht so selten zu beobachten, z. B. bei nicht börsennotierten Unternehmen, die einen dominanten Aktionär haben, der die Zusammensetzung des Aufsichtsrats entscheidend beeinflussen kann oder der auch selbst im Vorstand sitzt bzw. im Vorstand entscheidend repräsentiert ist.

### 2.2. „Entscheiden und Verkaufen“

Der Vorstand entwickelt die Strategie, informiert den Aufsichtsrat, typischerweise im Rahmen einer Aufsichtsratssitzung, über die Ergebnisse und strebt an, den Aufsichtsrat davon zu überzeugen, die Entscheidung des Vorstands zu akzeptieren und ihr zuzustimmen.

Der Kommunikationsprozess zwischen Vorstand und Aufsichtsrat im Zuge der Strategieentwicklung durch den Vorstand wird dabei bewusst auf das absolut notwendige Minimum reduziert. Das Ziel des Vorstands ist es, eine so überzeugende und inhaltlich dicht abgesicherte Strategie zu entwickeln und zu präsentieren, dass die Entscheidung klar und ohne größere Diskussionen im Sinne des Vorstands getroffen wird.

Dieses Modell ist in der Praxis recht häufig zu finden, auch deshalb, weil der Vorstand typischerweise gegenüber dem Aufsichtsrat über einen beträchtlichen Informationsvorsprung und auch die Zeit sowie die internen und externen Ressourcen verfügt, um eine (zumindest argumentativ) „wasserfeste“ Strategie zu entwickeln.

Dieses Modell ist auch dann häufiger zu finden, wenn sich im Vorstand, insbesondere in der Position des Vorstandsvorsitzenden, charismatische und emotional überzeugende Persönlichkeiten finden, die den Aufsichtsrat stark beeindrucken.

### 2.3. „Präsentieren und Diskutieren“

Dieses Modell beruht auf dem Grundablauf des vorhergehenden Modells „Entscheiden und Verkaufen“, lässt aber mehr Raum für eine Diskussion und Reflexion im Aufsichtsrat. Der Vorstand möchte, dass der Aufsichtsrat ein volles Verständnis für die Logik und Begründung der Strategie bekommt. Fragen und kritisches Feedback des Aufsichtsrats sind willkommen, die Diskussion ist erwünscht und kann die Sichtweise und Vorschläge des Vorstands beeinflussen.

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

<sup>(1)</sup> Siehe Hirt, Wie ein Aufsichtsrat strategische Rahmenvorgaben setzt, Aufsichtsrat aktuell 5/2013, 11.

<sup>(2)</sup> Das allgemeine Konzept der Entscheidungsmodelle beruht auf Arbeiten von Schmidt und Tannenbaum.

## Der erfolgreiche Strategieprozess des Aufsichtsrats mit dem Vorstand

Das Modell ist typischerweise auch mit einer zeitlichen Entzerrung verbunden, das heißt, dass der Strategieprozess des Aufsichtsrats mit dem Vorstand z. B. über mehrere Aufsichtsratsitzungen, bzw. Strategieklausuren des Aufsichtsrats mit dem Vorstand, verteilt stattfindet.

Es hat sich in vielen Situationen als sinnvoll erwiesen, bereits die Ergebnisse der Analysephase des Strategieprozesses im Aufsichtsrat zu präsentieren und zu diskutieren und die formulierte Strategie bzw. Zwischenstufen auf dem Weg dorthin in folgenden Workshops oder Sitzungen vorzustellen bzw. zu bearbeiten. Das hat den Vorteil, dass Zeit besteht, damit die Erkenntnisse der Vorphasen „einsickern“ können und auch Sichtweisen und Inputs der Aufsichtsratsmitglieder angemessen in die Strategiearbeit des Vorstands eingehen können.

Dieses Modell ist insbesondere dort zu beobachten, wo sich sowohl im Aufsichtsrat als auch im Vorstand unabhängige, kompetente und selbstbewusste Persönlichkeiten befinden.

### 2.4. „Gemeinsamer Entwicklungsprozess“

Ein weiteres Modell ist es, den Strategieprozess als einen laufenden Dialog und gemeinsamen Entwicklungsprozess zwischen Aufsichtsrat und Vorstand zu gestalten.

Eine besondere Rolle kommt dabei dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu, der typischerweise beim Strategieprozess mit dem Vorstand die Hauptrolle innerhalb des Aufsichtsrats einnimmt und sich dabei insbesondere mit dem Vorstandsvorsitzenden regelmäßig austauscht und abstimmt. Das kann z. B. dadurch stattfinden, dass der Aufsichtsratsvorsitzende laufend durch den Vorstandsvorsitzenden über die Schritte und Zwischenergebnisse des Strategieprozesses informiert wird.

Wenn man einen offeneren und dynamischeren Strategieprozess umsetzen möchte, kann es darüber hinaus sinnvoll sein, den Aufsichtsratsvorsitzenden (oder einen anderen Vertreter des Aufsichtsrats) bereits in den „in-

ternen“ Strategieprozess des Vorstands als Beobachter oder Begleiter einzubinden, indem der Vertreter des Aufsichtsrats persönlich an den „internen“ Arbeitssitzungen des Vorstands mit seinen Mitarbeitern, die zur Entwicklung der Strategie dienen, teilnimmt bzw. mitarbeitet.

Bei größeren Aufsichtsräten kann es sich auch als sinnvoll erweisen, einen eigenen Ausschuss, typischerweise unter der Leitung des Aufsichtsratsvorsitzenden oder eines Strategieexperten aus dem Aufsichtsrat, zu bilden, der die laufende Strategiearbeit mit dem Vorstand begleitet, dem Gesamtaufichtsrat regelmäßig berichtet und eine Empfehlung zur Verabschiedung der Strategie abgibt.

### 3. FAZIT

Entscheidend für den Erfolg einer Strategie ist nicht nur, dass diese gut durchdacht und realitätsrobust ist, sondern auch, dass sie im gesamten Unternehmen konsequent umgesetzt wird.

Daher ist es eine wesentliche Anforderung an einen erfolgreichen Strategieprozess, dass er nicht nur zu inhaltlich tragfähigen Ergebnissen führt, sondern auch der für die Umsetzung der Strategie verantwortliche Vorstand und seine Führungskräfte, aber auch der Aufsichtsrat von der Strategie überzeugt sind und durch den Strategieprozess bei *allen* Beteiligten die notwendige Selbstverpflichtung („Commitment“) geschaffen wird, die erforderlich ist, damit die Strategie auch unter den typischerweise schwierigen und oft widrigen Marktbedingungen erfolgreich umgesetzt werden kann.

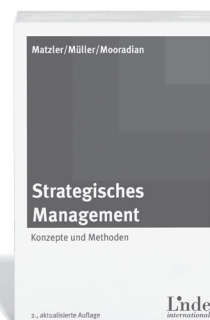
### 4. WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- *Hirt*, Das CEO-Handbuch (2012);
- *Hirt*, Anleitung zur Management-Revolution (2013);
- *Oetinger*, Das Boston Consulting Group-Strategiebuch<sup>7</sup> (2000).

Entscheidend für den Erfolg einer Strategie ist nicht nur, dass diese gut durchdacht und realitätsrobust ist, sondern auch, dass sie im gesamten Unternehmen konsequent umgesetzt wird.

## Die wichtigsten Strategie-Instrumente

Mit vielen praxisorientierten Anwendungsbeispielen



AUCH ALS E-BOOK ERHÄLTlich

### Strategisches Management

Matzler/Müller/Mooradian  
2., akt. Aufl. 2013  
192 Seiten, kart.  
ISBN 978-3-7143-0251-6  
EUR 35,-

Preisänderungen und Irrtum vorbehalten. Preise Bücher inkl. 10% MwSt.

# Aufsichtsrat aktuell- JAHRESABO

INKLUSIVE **ONLINEZUGANG**  
UND **APP** ZUM HEFT-DOWNLOAD



## BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO

Ja, ich bestelle  Exemplare

**Aufsichtsrat aktuell-Jahresabonnement 2015 inkl. Onlinezugang  
und App** (11. Jahrgang 2015, Heft 1-6)

**EUR 151,-**

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Name/Firma  Kundennummer

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort  E-Mail

Telefon (Fax)  Newsletter:  ja  nein

Datum/Unterschrift

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356

Linde Verlag Ges.m.b.H.  
Scheydgasse 24  
PF 351, 1210 Wien  
Tel: 01 24 630-0  
Bestellen Sie online unter  
[www.lindeverlag.at](http://www.lindeverlag.at)  
oder via E-Mail an  
[office@lindeverlag.at](mailto:office@lindeverlag.at)  
oder per Fax  
**01/24 630-53**