

Deutscher Corporate Governance Kodex

Praxis-Impuls

Aufsichtsrat als strategischer Sparringspartner: Ein Gewinn für das Unternehmen

Vorwort

Mit der Veröffentlichungsreihe „Praxis-Impulse“ möchte die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in losen Abständen ihre Gedanken zur praktischen Umsetzung einzelner Kodexempfehlungen und -anregungen mit ihren Stakeholdern teilen.

Die Praxis-Impulse sind als zusätzliche Handreichungen zu verstehen. Sie sollen – ganz im Sinne des Selbstverständnisses „Die Kommission ist mehr als der Kodex“ – pragmatische Vorschläge liefern, die im aktuell geltenden Rechtsrahmen umsetzbar sind. Die Kommission versteht die Impulse dabei als eine Einladung an Unternehmen, diese Ansätze daraufhin zu prüfen, ob sie im eigenen Haus bereits gelebt werden oder ob sie künftig im Sinne einer guten Corporate Governance umgesetzt werden könnten.

Die Praxis-Impulse haben somit selbstverständlich keinen bindenden Charakter und explizit nicht zum Ziel, Bestandteil des Deutschen Corporate Governance Kodex zu sein oder zu werden.

Der vorliegende Praxisimpuls beschäftigt sich mit der Frage, wie die Arbeit im Aufsichtsrat noch effektiver gestaltet und gezielt weiterentwickelt werden kann. Dabei rückt zusehends die Frage in den Mittelpunkt, welche Rolle ein zeitgemäßer Aufsichtsrat bei der Strategiebegleitung in einem Unternehmen spielen soll.

Warum sollte ein Aufsichtsrat strategiefähig sein?

Das in Deutschland etablierte dualistische System der Unternehmensführung sieht eine institutionelle Trennung zwischen der Leitung des Unternehmens durch den Vorstand sowie der Kontrolle durch den Aufsichtsrat mit seinen Vorbehaltsaufgaben vor. Diese grundlegende Struktur und die daraus resultierende Aufgabenverteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sind im deutschen Aktiengesetz klar geregelt und werden in der Praxis gelebt. Der Deutsche Corporate Governance Kodex beschreibt dieses Zusammenspiel aus Leitung und Überwachung im Abschnitt A mit verschiedenen Grundsätzen.

Gleichzeitig haben sich die Erwartungen an eine effektive Unternehmensführung durch die technologischen, geopolitischen und regulatorischen Entwicklungen der vergangenen Jahre stark verändert. Unternehmen müssen ihre strategische Ausrichtung in immer kürzeren Zyklen überprüfen und anpassen. Dies bedeutet auch, dass mehr Entscheidungsoptionen in höherer Frequenz priorisiert und bewertet werden müssen.

Die nachhaltige Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs ist für das Aufsichtsratsgremium daher heute anerkanntermaßen nicht mehr möglich, wenn es sich ausschließlich auf retrospektive Kontrollaufgaben fokussiert. Zur Überwachung gehört heute vielmehr auch die begleitende und vorausschauende Beratung. Insbesondere durch eine Begleitung des Strategieprozesses kann der Aufsichtsrat einen positiven Beitrag leisten und so den Vorstand in seiner Arbeit wirksam unterstützen. Aufsichtsräte sollten daher die Rolle eines strategischen Sparringspartners für den Vorstand aktiv wahrnehmen.

In internationalen Gremien spielen Executives und Non-Executives traditionell eine aktive Rolle bei der Entwicklung der künftigen Unternehmensstrategie. Die Rolle des Aufsichtsrats ist dabei komplementär und nicht substitutiv zur Rolle des Vorstands zu verstehen. Mit anderen Worten: Das Management bleibt für die operative Führung des Unternehmens verantwortlich. Und es bleibt die inhärente Verpflichtung eines Aufsichtsrats, den Schutz aller relevanter Stakeholder-Interessen zu gewährleisten.

Es stellt sich die Frage, ob diese Aufgabe glaubhaft erfüllt werden kann, wenn die Verbindung zwischen Aufsichtsrat und Unternehmensstrategie nicht stärker diskutiert wird. Dies gilt auch mit Blick auf Vorbehaltsaufgaben des Aufsichtsrats. So ist zum Beispiel eine passende Besetzung einer Vorstandsposition ohne ein tieferes Verständnis der unternehmerischen Strategie nicht sinnvoll darstellbar.

Eine aktive Strategiebegleitung durch den Aufsichtsrat steht dabei im Einklang mit den grundlegenden Prinzipien der Unternehmensführung sowie der bewährten Rolle und Autonomie des Vorstands. Mit einer aktiven strategischen Befassung erfüllt der Aufsichtsrat nicht nur seine gesetzlichen Pflichten, sondern leistet auch einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Wertsicherung und -steigerung des Unternehmens. Dies bedeutet aber auch, dass der Aufsichtsrat über die notwendigen strategischen Kompetenzen verfügen muss. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Strategiebegleitung zu einem formalen Akt ohne Wirksamkeit wird. Die aktive Strategiebegleitung ist also nicht nur eine Hol-, sondern auch eine Bringschuld.

Wie sollte die Rolle des Aufsichtsrats in der Strategiebegleitung aussehen?

Angesichts komplexer und sich schnell ändernder Marktbedingungen ist die Entwicklung einer Strategie und deren Umsetzung längst keine zeitlich begrenzte Aufgabe mehr, sondern vielmehr ein kontinuierlicher Prozess, der sich durchgehend auf zahlreiche unternehmerische Entscheidungen auswirkt. Eine aktivere Strategiebegleitung durch den Aufsichtsrat bietet die Chance, ein noch tieferes Verständnis für die Herausforderungen aus Perspektive aller Stakeholder des Unternehmens zu entwickeln und die daraus notwendigen unternehmerischen Anpassungen abzuleiten. Chancen, aber auch mögliche Fehlentwicklungen können durch den Aufsichtsrat schneller identifiziert und somit durch das Management rechtzeitig adressiert werden.

Darüber hinaus können Vorschläge und Entscheidungen des Vorstands durch den Aufsichtsrat insgesamt besser eingeschätzt und im unternehmerischen Gesamtkontext eingeordnet werden. Der Aufsichtsrat kann somit seinen klassischen Überwachungs- und Vorbehaltsaufgaben noch besser nachkommen. Eine intensive Begleitung des Strategieprozesses durch den Aufsichtsrat unterstützt auch die Glaubwürdigkeit des Unternehmens bei Governance-Roadshows, Investorengesprächen sowie bei möglichen Stellungnahmen zum Beispiel zum Vergütungssystem. Die in vielen Aufsichtsräten vorhandenen Erfahrungen und Kompetenzen machen den Aufsichtsrat zu einem kompetenten Sparringspartner in Strategiefragen.

Der Aufsichtsrat begleitet die Strategiearbeit in allen Teilaspekten (wie etwa strategische Analyse und Entwicklung von Handlungsoptionen) mit kritischen Fragen und unterstützt somit die strategische Weiterentwicklung. Auf diese Weise trägt der Aufsichtsrat die entwickelte Strategie mit – ohne dabei Gefahr zu laufen, die notwendige Distanz zu verlieren. Indem der Aufsichtsrat die Strategie kritisch würdigt, kontinuierlich prüft und bei Bedarf im Dialog mit dem Vorstand auf eine Anpassung der Strategie drängt, kann er diese Rolle sowohl in der Begleitung als auch in der kritischen Überwachung in der Praxis ausfüllen.

Es geht dabei nicht darum, Kompetenzen und Verantwortung des Vorstands einzuschränken oder an den Aufsichtsrat zu übertragen. Ein strategisch involvierter Aufsichtsrat kommt vielmehr seiner Aufgabe nach, mit der Unternehmensstrategie Antworten auf komplexe und dynamische wirtschaftliche, regulatorische, technologische und geopolitische Herausforderungen zu finden. Immer mit dem Ziel, eine langfristig positive Unternehmensentwicklung sicherzustellen. Internationale Vergleiche der Gremienarbeit – auch und gerade in vergleichbaren Zwei-Board-Systemen wie beispielsweise in den Niederlanden – zeigen das Potential und die Vorteile eines derartigen Rollenverständnisses.

Konkrete Ansatzpunkte für eine aktive Strategiefbegleitung durch den Aufsichtsrat

Erfolgreich arbeitende Gremien, die eine klare Arbeitsteilung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand etabliert haben, nutzen folgende mögliche Ansatzpunkte für eine aktivere Rolle des Aufsichtsrats:

- *Schaffung einer Vertrauenskultur.* Diese ist die grundlegende Voraussetzung für effektive Strategie-Diskussionen. Dem Aufsichtsratsvorsitzenden kommt hierbei eine besondere Rolle zu: Durch offene Kommunikation und transparente Prozesse fördert er den produktiven Meinungs austausch, baut Informationsasymmetrien ab und stärkt den Zusammenhalt innerhalb des Gremiums – auch zwischen Vertretern der Kapital- und der Arbeitnehmerseite. Ebenso zentral ist eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre zwischen Aufsichtsrat und Vorstand, die auf einem klaren Rollenverständnis beider Gremien beruht, konstruktive Diskussionen fördert und so strategische Entscheidungsprozesse stärkt.
- *Stärkere und systematische Institutionalisierung der Strategiearbeit des Aufsichtsrats* durch eine regelmäßige Einbindung des Aufsichtsrats in strategischen Fragen – zum Beispiel durch gemeinsame Strategieworkshops und jährliche Strategieretreats/-Offsites sowie systematische Follow-ups und Umsetzungscontrolling. Die Basis hierfür ist das erwähnte intakte Vertrauensverhältnis zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Ohne dieses Vertrauen hat der Vorstand wenig Anreize, die im deutschen System angelegte Informationsasymmetrie gegenüber dem Aufsichtsrat aktiv zu reduzieren. Dies aber ist die Voraussetzung für einen aktiv involvierten Aufsichtsrat.
- *Zusammensetzung des Aufsichtsrats muss sich an der Unternehmensstrategie orientieren.* Die regelmäßige Überprüfung der Aufsichtsratszusammensetzung auf Basis strategieabgeleiteter Anforderungsprofile sowie eine mehrjährige Perspektive auf die eigene Nachfolgeplanung stellen die Relevanz und den kontinuierlichen Wissenstransfer innerhalb des Gremiums sicher. Eine explizite Definition der sinnvollen Mitgliedschaftsdauer im Aufsichtsrat, Staggered Boards sowie spezifische Prinzipien zur Ausbalancierung von Agilität/Diversität versus Kontinuität/Stabilität können einen Beitrag zur Strategiekompetenz des Gremiums leisten.
- *Strategiekonforme Weiterbildung des Aufsichtsrats* in Form von strukturiertem Onboarding und kontinuierlichen sowohl unternehmensinternen als auch externen Weiterbildungsangeboten. Um in einem dynamischen globalen Wettbewerbsumfeld jederzeit „strategiefähig“ zu sein, benötigt es Kenntnisse über das Unternehmen, Produkte/Dienstleistungen, Technologien, Kernprozesse, Märkte, Kunden, Zulieferer, Kapitalgeber, Wettbewerber und Regulatoren. Dazu gehört auch ein Verständnis über relevante Megatrends und neue Anforderungen an gute Corporate Governance – inklusive der effektiven Binnenorganisation des Aufsichtsrats. Externe Weiterbildungen können

wichtige neue Impulse liefern, während interne Formate sich in der Praxis bewährt haben, um Vorstand und operatives Management besser kennenzulernen und das gegenseitige Verständnis zu verbessern.

- *Nachfolgeprozesse und Vergütungssysteme des Vorstands müssen zur Unternehmensstrategie passen.* Nachfolgeprozesse und die dabei genutzten Instrumente (wie etwa Suchprofile) sollten gezielt an die strategischen Ziele des Unternehmens angepasst werden. Eine enge Abstimmung gewährleistet, dass die notwendigen Kompetenzen im Vorstand verfügbar sind, um die Strategie erfolgreich zu entwickeln, umzusetzen und zu korrigieren. Die Vergütungssysteme sollten die Strategieumsetzung unterstützen, indem sich die wesentlichen Strategieelemente im Design der Vergütungssysteme widerspiegeln.
- *Zukunftsorientierte Ausrichtung der Aufsichtsratsagenda durch den Aufsichtsratsvorsitzenden,* indem in jeder Sitzungsagenda ausreichend Zeit für zukunftsorientierte, strategische Fragestellungen reserviert ist. Es ist innerhalb des Gremiums ein Konsens zu schaffen, wie die optimale Gewichtung in der Diskussion zwischen vorwärts und rückwärts gerichteten Themen aussehen soll.
- *Kritische und regelmäßige Evaluierung der eigenen Arbeit durch eine systematische Effektivitätsprüfung* zur Einschätzung der erforderlichen Kompetenzen sowie der Allokation der zeitlichen Kapazitäten auch des Aufsichtsrats – zum Beispiel Arbeitszeit und Themen der jeweiligen Ausschüsse. Und ganz wichtig: Die Bewertung der Diskussionskultur im Aufsichtsrat und mit dem Vorstand.
- *Formate für eine bessere Informationsversorgung und effektiveres Arbeiten des Aufsichtsrats.* Dies können zum Beispiel eine intensivere Abstimmung der Gremienmitglieder zwischen den Sitzungen, routinemäßige Agendapunkte für die Diskussion des Aufsichtsrats (zum Beispiel Update zur Regulatorik und Strategie) sowie Diskussionen des Aufsichtsrats unter sich sein. Auch die Etablierung informeller Austauschformate zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern sowie Vorbesprechungen vor den Gremiensitzungen haben sich bewährt.

Zusammenfassung

Die Fähigkeit und Bereitschaft des Aufsichtsrats zu einer aktiveren Strategiebegleitung ist zunehmend eine Voraussetzung dafür, dass das Gremium seine Verantwortung, seine Überwachungsfunktionen und Vorbehaltsaufgaben gesamthaft erfüllen kann.

Unter Beachtung regulatorischer Vorgaben und in den Gremien erarbeiteter klarer Spielregeln hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat bietet eine aktivere Rolle die Chance, die vorhandenen Kompetenzen und Fähigkeiten im Aufsichtsrat besser zu nutzen. Dadurch wird die Corporate Governance des Unternehmens gestärkt und ein wichtiger Beitrag für eine nachhaltig positive Unternehmensentwicklung geleistet.

Praxis-Impuls Aufsichtsrat als strategischer Partner

Dieser Praxis-Impuls ist entstanden in Kooperation mit Prof. Dr. Michael Wolff von der Georg-August-Universität Göttingen und Prof. Dr. Georg Guttman von der Universität St. Gallen. Wir danken beiden für die produktive und inspirierende Zusammenarbeit.