

URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,768104,00.html>

12. Juni 2011, 12:40 Uhr

Investitionen

Der Aufsichtsrat als Strategieberater

Ein Gastbeitrag von Henner Klein

Skandale haben den Job des Vorstandskontrolleurs in das Blickfeld der Juristen gerückt. Jetzt rollt ein Dokumentations- und Papier-Tsunami über Deutschlands Aufsichtsräte hinweg, und der Regulariendschunzel wird noch dichter. Dabei sollte der Kontrolleurjob eigentlich einen anderen Fokus haben.

Hamburg - Die Rolle und die Aufgabenwahrnehmung des Aufsichtsrates sind beliebte Themen für die heutige Wirtschaftswelt. Compliance, Risikomanagement, Nachhaltigkeit und Frauenquote stehen ganz oben auf der Beliebtheitsskala der Diskussionen rund um das deutsche und europäische Aufsichtsratswesen. Brüssel forciert darüber hinaus Grünbücher, die Corporate Governance à l'Européenne einzunorden versuchen. Ein wahrer Dokumentations- und Papier-Tsunami rollt über diejenigen hinweg, die in der Brandung der täglichen Mandatswahrnehmung stehen. Und der Regulariendschunzel wird eher noch dichter denn lichter. Doch hilft es in der Sache, inhaltlich?

Ohne Zweifel: Vorschriften müssen sein und sind gut, solange Ziel führend. Aber die Arbeit eines Aufsichtsrates - sowohl für den Einzelnen als auch für das Plenum - ausschließlich nach der Methode ISO 900X gestalten zu wollen, kann nur in Teilbereichen funktionieren. Aufsicht über die Einhaltung von Finanz- und Rechtsvorschriften kann nach formalen Kriterien organisiert werden. Die Rolle und Stellung eines Unternehmens im Markt richtig zu beurteilen, die Nachhaltigkeit von großen Investitions- und Strukturentscheidungen sicherzustellen, erfordert mehr. Der Aufsichtsrat ist hier vor allem als Ratgeber und kritischer Diskussionspartner gefragt im Sinne von:

- **Hinterfragen:** Dies erfordert ein umfassendes Verständnis grundsätzlicher strategischer Zusammenhänge auf allen Wirkungsebenen des Unternehmens. Häufig wird die Strategiediskussion verengt auf rein absatzorientierte Marketing- und Vertriebsthemen. Doch es ist die Aufgabe des Aufsichtsrats, durch kritisches Hinterfragen ein umfassendes Strategieverständnis über die gesamte Wertschöpfungskette zu etablieren, inklusive Bilanz- und Kapitalaspekte sowie nicht numerische Faktoren wie etwa die organisatorische Schlagkraft und personelles Leistungsvermögen auf der Führungsebene.
- **Beurteilen:** Selten sind strategische Fragenstellungen analytisch so eindeutig zu beantworten, als das man sich nicht der Qual der Wahl aus verschiedenen Optionen stellen müsste. Nicht fehlerhafte Detailrechnungen, sondern die längerfristige Richtigkeit der getroffenen Annahmen und die Qualität der Umsetzung sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren. Hier ist der Aufsichtsrat mit seiner gesamten Erfahrungsbreite gefragt, Handlungsoptionen auf Ihre Schlüssigkeit und Nachhaltigkeit hin zu beurteilen. Wobei: Beurteilungsfähigkeit erfordert notwendiger Weise unternehmerische Erfahrung.
- **Nachprüfen:** Unzählige strategische Maßnahmen sind nicht an ihrer analytischen und intellektuellen Richtigkeit gescheitert, sondern an falschem Umsetzungsvorgehen und mangelnder Konsequenz. Große einzelne Ziele zu definieren ist die eine, die vielen kleinen Schritte auf dem Weg zu diesem Ziel sind die andere Seite der Medaille. Ein stringentes Umsetzungscontrolling ist conditio sine qua non für ein erfolgreiches Implementieren von Strategien sowie ein nachhaltiges Ausrichten von Organisationen. Der Erfolg von Strategien hat sich selten darin erschöpft, formuliert zu werden. Sie müssen gelebt werden.

Um ein Mandat in der Praxis erfolgreich wahrnehmen und verantworten zu können, müssen Aufsichtsräte über ein generelles strategisches Erfahrungs-Know-how verfügen, auch hinsichtlich der spezifischen Anforderungen in den für das Unternehmen relevanten Marktsegmenten. Nicht

ohne Grund fordert die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex auch spezifisches Branchenwissen. Und gerade als Kollektiv muss der Aufsichtsrat durch sein diversifiziertes und breites Erfahrungsspektrum nachgewiesener Maßen legitimiert sein, den Vorstand in strategischen Fragen beratend "zu fordern und zu fördern".

Der Aufsichtsrat muss die richtigen Fragen stellen und strategisch relevante Themen adressieren, um letztendlich nicht nur effizient, sondern auch effektiv zu sein. Müsig, darüber nachzudenken, neben der Effizienz- noch eine Effektivitätsprüfung vorzuschreiben. Den Regulator würde ein zusätzlicher Passus in Art. 161 Aktiengesetz sicher erfreuen. Doch das Wesentliche gewinnt durch Prägnanz: Erfolg braucht Köpfe und Charakter, auch und vor allem im Aufsichtsrat. Schließlich ist es seine hoheitliche Kompetenz, die Zusammensetzung des Vorstands zu bestimmen, die fürwahr wichtigste strategische Aufgabenstellung.

Mehr zum Thema:

[Korruptionsaffäre: Eine Feuerwehrfrau für Daimler](http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,757197,00.html) (manager-magazin.de)

<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,757197,00.html>

[Deutsche-Bank-Aufsichtsrat: Eiertanz um die Nachfolgefrage](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/0,2828,764818,00.html)

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/0,2828,764818,00.html>

[Hochtief-Aufsichtsrat: ACS setzt Wunschkandidaten durch](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/0,2828,762337,00.html) (manager-magazin.de)

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/0,2828,762337,00.html>

[Wandel: Allmählich mehr Frauen in Aufsichtsräten](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,761320,00.html)

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,761320,00.html>

[Corporate Governance: "Frauen müssen an der Tür klopfen"](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,754831,00.html) (manager-magazin.de)

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,754831,00.html>

© manager magazin Online 2011

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH