Future of Board Expertise

Der Aufsichtsrat im Strategieprozess

fea-Praxis-Leitfaden für die Aufsichtsratstätigkeit





Geopolitische Unsicherheiten, Unterbrechungen der Lieferkette und eine Abkehr von der bisherigen globalen Handelsordnung prägen unsere Zeit. Grundlegende Transformationsthemen wie Künstliche Intelligenz, Elektromobilität sowie Energiewende erzeugen einen enormen Innovationsdruck.

Die Frage, welche Rolle der Aufsichtsrat im Strategieprozess einnehmen sollte und ob es möglicherweise Veränderungen in der Zusammenarbeit mit dem Vorstand bedarf, ist in diesem Zusammenhang (neu) zu diskutieren. Die Rolle des Aufsichtsrats im Strategieprozess ist in den in § 111 AktG definierten Aufgaben und Rechten des Aufsichtsrats nicht expressis verbis geregelt und nur implizit über die Kontrollverantwortung auch für die Strategie verankert. Eine Involvierung des Aufsichtsrats in den Strategieprozess ist den reinen Überwachungs- und Kontrollpflichten vorgelagert.

Traditionell wurde die Strategie durch den Vorstand erarbeitet und nach deren Finalisierung in einer Aufsichtsratssitzung vorgestellt. Oftmals folgte nach einer kurzen Besprechung die protokollierte Kenntnisnahme. Die Umsetzung der Strategie wurde anschließend einem jährlichen Review unterzogen. Zur gelebten Praxis gehörte auch, dass eine Überprüfung der Strategie nur alle drei bis fünf Jahre bzw. in Sondersituationen, wie z.B. nach Akquisitionen, bei einem CEO-Wechsel oder bei grundlegenden Marktveränderungen, vorgenommen wurde.

Der bisherige, relativ statische Strategieprozess ist in volatilen und disruptiven Zeiten nicht mehr angezeigt. Der Aufsichtsratsverband fea plädiert für einen agileren und kollaborativen Strategieprozess.

Der vorgelegte fea-Praxis-Leitfaden versteht sich in Verbindung mit dem Praxis-Impuls der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK). Während der Praxis-Impuls des DCGK wichtige grundlegende Impulse für Aufsichtsräte betont und einordnet, setzt fea mit diesem Praxis-Leitfaden im konkreten Tätigkeitsumfeld des Aufsichtsrats an.

Er gibt Handlungsempfehlungen für die Einbindung in den Strategieprozess, das Zusammenwirken innerhalb des Gremiums und für das praxisorientierte Miteinander mit dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung. Dabei gilt es, den aktienrechtlichen Rahmen des dualistischen deutschen Systems zu beachten.

Die Inhalte basieren auf Erfahrungen, Einschätzungen und Empfehlungen von fea-Mitgliedern und weiteren Aufsichtsräten* und sind hier strukturiert zusammengeführt worden.

„Nur eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat bei der strategischen Ausrichtung wird Unternehmen in volatilen Zeiten und angesichts wachsender Unsicherheiten langfristig zukunftsfähiger machen."



Karin Sonnenmoser

** Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.*

Strategie: Bedeutung und Ausprägungen

Strategie bedeutet: ein definiertes Zielbild des Unternehmens in der Zukunft, das sich vom heutigen Zustand unterscheidet und damit durch Veränderungen und Maßnahmen zu erreichen ist.

Die Unternehmensstrategie ist generell auf drei oder mehr Jahre und somit mittel- bis langfristig ausgerichtet. Sie basiert auf Teilstrategien, die sich u.a. auf Themen/Funktionen wie Digitalisierung, Personal oder Nachhaltigkeit (sog. Funktionalstrategie) oder auf einzelne Segmente (sog. Segmentstrategien) beziehen.

Der Strategieprozess im Unternehmen

Der Strategieprozess ist regelmäßig in einem mehrjährigem Turnus durchzuführen. Je nach internen bzw. externen Gegebenheiten des Unternehmens erfolgt die Überprüfung der Strategie mit dem Ziel entweder der Bestätigung der bisherigen Strategie (inkl. der Funktional- und Segmentstrategien) oder der Anpassung und Weiterentwicklung der bisherigen Strategie.

Der Umfang des Strategieprozesses ist abhängig von der Intensität dynamischer und disruptiver Marktentwicklungen sowie davon, wie strukturiert ein Unternehmen den Strategieprozess durchläuft. Oftmals werden für die Strategieentwicklung punktuell oder entlang des gesamten Prozesses externe Berater hinzugezogen.

In Anbetracht sich schnell verändernder Umfeldbedingungen und technologischer Disruptionen ist ein agilerer Strategieprozess erforderlich. Das beinhaltet bereits in der Strategieentwicklung den verstärkten Einsatz von Szenario-Planungen sowie eine häufigere Überprüfung und die Bereitschaft zur Anpassung der Strategie.

Zuständigkeit für Strategie

Die Zuständigkeit der Organe einer deutschen Aktiengesellschaft* in Bezug auf die Strategie ist durch das AktG geregelt. Der Vorstand ist für die Geschäftsleitung verant-

Der Strategieprozess durchläuft in der Regel folgende Phasen:

1. Formulierung des Ziels zur Überarbeitung/Neuentwicklung der Unternehmensstrategie: Auftrag, Budget, Prozessdesign, Zeitplan
2. Beschaffung von Daten (Trends, Prognosen, Analysen…) und Bewertung; evtl. Involvierung von relevanten Stakeholdern
3. Bewertung der Annahmen, Alternativen, Szenarien und Wechselwirkungen
4. Zusammenführen der verschiedenen Bewertungen zu einer überarbeiteten/neuen Strategie
5. Verabschiedung der Strategie
6. Kommunikation und Umsetzung der Strategie
7. Evaluierung der Strategie



wortlich. Dies beinhaltet eine Zuständigkeit für den gesamten Strategieprozess – von der Erarbeitung bis zur Umsetzung. Der Vorstand ist gesetzlich verpflichtet (§ 90 AktG), dem Aufsichtsrat mindestens einmal jährlich über die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung zu berichten; wenn Änderungen der Lage oder neue Fragen eine unverzügliche Berichterstattung gebieten, auch häufiger. Der Aufsichtsrat ist das Überwachungs- und Beratungsorgan. Der Strategieprozess wird generell vom Vorstand initiiert und geführt. Der Aufsichtsrat kann aber in seiner Verantwortung einen Strategieprozess initiieren, wenn er zur Auffassung gelangt, dass die aktuelle Strategie für das Unternehmen nicht nachhaltig erfolgsversprechend ist.

Der Aufsichtsrat muss sich aufgrund seiner gesetzlichen Aufgabe (Kontrolle, Überwachung, Beratung) mit der Strategie befassen und auseinandersetzen. Die Strategie ist die Grundlage für die Überwachung- und Kontrolltätigkeit des Aufsichtsrats. Darüber hinaus schafft die Strategie den Rahmen für eine Vielzahl weiterer Entscheidungen des Aufsichtsrats, wie bspw. für die Vorstandsbesetzung, das Vorstandsvergütungssystem, für zustimmungspflichtige Geschäfte oder die Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums. Die Mitglieder des Aufsichtsrats müssen deshalb die Strategie und die zugrunde liegenden Annahmen und Bewertungen kennen und kritisch würdigen können. Da das Aktiengesetz das Gesamtgremium in der Verantwortung für die Überwachung der Geschäftsführung sieht, kann die Verantwortung nicht auf z.B. Strategie- oder Innovationsausschüsse delegiert werden.

Da die Strategie das Ergebnis eines Entwicklungs- und Bewertungsprozesses darstellt, sollte der Vorstand den Aufsichtsrat in den Prozess der Strategieentwicklung aktiv und frühzeitig einbinden. Das Einbringen von Erfahrung und Expertise des Aufsichtsrats ist nur in einem involvierenden Prozess möglich. Es ist daher wertstiftend für Vorstand und Aufsichtsrat, den Strategieprozess als gemeinsamen Prozess zu betrachten. Dabei sind selbstverständlich die unterschiedlichen Rollen (operativ vs. überwachend) einzuhalten und zu beachten.

„Das permanente Hinterfragen der Resilienz von Unternehmen ist heute überlebenswichtig für Unternehmen. Wir leben in einer dynamischen und sich täglich verändernden Zeit. Daher gehört die Resilienz-Frage ganz oben – neben die Strategiefrage – auf die Tagesordnung der Agenda des Aufsichtsrats."



Prof. Dr. Norbert Winkeljohann

** Wir beziehen uns aufgrund der besseren Lesbarkeit auf Vorstand, Aufsichtsrat und Aktiengesellschaft. Selbstverständlich können die Ausführungen grundsätzlich auch auf andere Gesellschaftsformen mit Überwachungsorgan übertragen werden.*

Involvierung des Aufsichtsrats in den Strategieprozess

Der Strategieprozess unterscheidet sich je nach Unternehmen und Unternehmenskultur. Dieser Praxis-Leitfaden unterbreitet Vorschläge entlang generischer Phasen des Strategieprozesses zur Einbindung des Aufsichtsrats.

1. Formulierung des Ziels zur Überarbeitung/ Neuentwicklung der Unternehmensstrategie

Zu Beginn des Strategieprozesses sollte der Aufsichtsrat grundsätzlich über die Zielsetzung, Ausrichtung und den zeitlichen Rahmen vom Vorstand informiert werden.

Bereits in dieser frühen Phase sollte der Dialog mit dem Aufsichtsrat zu einem generellen Gesamtbild führen. Was sind die Grundsätze des Geschäftsmodells? Welches sind aus Sicht der Mitglieder des Aufsichtsrats die relevanten externen Einflussfaktoren? Basiert die Strategie des Vorstands auf einer ausreichenden Datengrundlage? Welche Bereiche gilt es, zusätzlich zu denen vom Vorstand adressierten, zu beleuchten? Wie und wann wird der Aufsichtsrat in den Strategieprozess eingebunden?

2. Beschaffung von Daten und Bewertung

Der Vorstand sammelt die relevanten Informationen als Grundlage für die Strategie. Dazu zählen bspw. Markt- und Wettbewerbsanalysen, Technologietrends, Preisentwicklungen, Kundenerwartungen, aber auch Risikoeinschätzungen und aktuelle sowie zukünftige regulatorische Vorgaben und antizipierte geopolitische Veränderungen.

Der Aufsichtsrat erhält Zugang zu den verwendeten Analysen und Auswertungen – zumindest in komprimierter Form – sowie bei Bedarf auf die zugrundeliegenden Detailberichte. Die dezidierte Befassung mit einzelnen Aspekten sollte auf bestimmte Ausschüsse übertragen werden.

Die Erläuterung der Analysen und der verwendeten Annahmen durch den Vorstand bildet die Basis für erste Diskussionen. Ziel muss es sein, dass der Aufsichtsrat diese selbst bewerten und plausibilisieren kann und dem Vorstand, in dieser Phase erstes Feedback gibt.

3. Bewertung der Annahmen, Alternativen, Szenarien und Wechselwirkungen

Der Vorstand geht dann in die detailliertere Auseinandersetzung mit verschiedenen Szenarien, legt Richtungen fest, wägt diese mit Alternativen ab und beleuchtet Wechselwirkungen, die sich aus angedachten Veränderungen ergeben könnten.

Da sich Annahmen für die Strategie, wie z.B. Rohstoffpreise, Zölle, Sanktionen oder Unterbrechungen der Lieferkette dynamisch ändern können, ist in der Strategieentwicklung deutlich auf Risikoeinschätzungen und darauf basierende Szenario-Planungen zu setzen.

Eine intensive Befassung mit der Unternehmensstrategie im Aufsichtsrat sollte in einem längeren Treffen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat als „Strategieklausur“ stattfinden. In einem gut vorbereiteten und offenen Austausch zwischen Vorstand und Aufsichtsrat werden alle Perspektiven, die Einfluss auf die Strategie haben könnten, beleuchtet und diskutiert. Damit werden die Aufsichtsratsmitglieder inhaltlich abgeholt und unterschiedliche Strategieentwürfe gemeinsam evaluiert. Der Vorstand bewertet diese eigenständig und bestätigt die zuvor getroffenen Annahmen oder justiert sie nach.

> „Strategiefähig zu sein, ist eine Kernvoraussetzung für kompetente Aufsichtsräte. Nur dann kann die kritische Prüfung und die Begleitung der vom Vorstand vorzuschlagenden Wege in die geschäftliche Zukunft gelingen.“



Prof. Christian Strenger

4. Zusammenführen der verschiedenen Bewertungen zu einer überarbeiteten/neuen Strategie

Die Erarbeitung der Strategie auf Grundlage der unterschiedlichen Bewertung, Szenarien etc. ist die Aufgabe des Vorstands.

Der Praxis-Leitfaden fokussiert die Rolle des Aufsichtsrats im Strategieprozess und die Zusammenarbeit mit dem Vorstand. Ein Großteil des gesamten Strategieprozesses findet im Unternehmen unter Leitung des Vorstands statt. Dieser unternehmensinterne und komplexe Strategieprozess steht nicht im Fokus unseres Praxis-Leitfadens.

5. Verabschiedung der Strategie

Die Impulse bzw. das Feedback durch den Aufsichtsrat fließen in die finale Strategie ein und werden in einer Aufsichtsratssitzung vom Vorstand vorgestellt. Die Strategie ist i.d.R. kein separater Beschlusspunkt des Aufsichtsrats, wird zur Kenntnis genommen und stellt den Rahmen für künftige zustimmungspflichtige Geschäfte dar.

6. Kommunikation und Umsetzung der Strategie

Die Kommunikation der erarbeiteten Strategie ins Unternehmen und extern z.B. an den Kapitalmarkt obliegt dem Vorstand.

Der Aufsichtsrat überwacht die Umsetzung der festgelegten Ziele und strategischen Maßnahmen anhand definierter Key Performance Indicators (KPIs), die bei einer integrierten Unternehmensstrategie neben finanziellen auch nichtfinanzielle Leistungsindikatoren umfassen.

Im Rahmen der Strategieumsetzung hat der Aufsichtsrat in drei Bereichen eine aktive Rolle:

- bei zustimmungspflichtigen Geschäften, wie M&A-Transaktionen, größeren Investitionen, Gründung von Tochtergesellschaften etc.
- gegenüber dem Vorstand: Anforderungsprofile und Besetzung des Vorstands, Vergütung und Incentivierung des Vorstands, Nachfolgeplanung
- für den Aufsichtsrat selbst: Kompetenzprofil, Besetzung der Ausschüsse, Qualifikationsmatrix, Nachfolgeplanung

7. Evaluierung der Strategie

Im Rahmen der Umsetzung der Strategie sollte eine regelmäßige (mindestens jährliche) oder anlassbezogene Evaluierung der Strategie vorgenommen werden.

> „Die geopolitisch bedingten Unsicherheiten in der Weltwirtschaft werden Unternehmen über einen langen Zeitraum fordern. Daher ist eine offene Diskussion zwischen Vorstand und Aufsichtsrat zu einzelnen strategischen Themen erforderlich. Dabei kann eine enge Verknüpfung von Strategie und Risikomanagement ebenso sehr hilfreich sein wie die Antizipation von erforderlichen Anpassungen durch das Instrument der Szenario-Planung."



Dr. Werner Brandt

Überwachung der Strategieumsetzung durch den Aufsichtsrat

Zur Umsetzung der Strategie ist der Fortschritt von Maßnahmen und die Entwicklung von strategischen KPIs Teil der laufenden Berichterstattung des Vorstands gegenüber dem Aufsichtsrat und der Ausschüsse zu integrieren. Es gilt, einen angemessenen Rhythmus zu finden, der die Überwachung und Begleitung der strategischen Maßnahmen durch den Aufsichtsrat und die Ausschüsse ermöglicht. Der Bericht zum Stand der Umsetzung sollte flankiert sein durch die Erläuterung von Abweichungen, den Einfluss von internen und externen Faktoren auf den Umsetzungsplan sowie die Perspektive auf neue Chancen und Risiken.

Die Umsetzung der Strategie ist als Tagesordnungspunkt aufzunehmen und sollte regelmäßig auf der Agenda stehen. Gleichzeitig ist bei Investitionsplanungen, bei der Initiierung einzelner Projekte und der Darstellung bestimmter Entwicklungen regelmäßig der Abgleich mit der Gesamtstrategie vorzunehmen. Die Überwachung durch den Aufsichtsrat umfasst neben dem reinen Blick auf die finanziellen und nichtfinanziellen Eckpfeiler zudem, inwieweit mittel- und langfristige Opportunitäten oder Risiken die Erreichung der strategischen Ziele beeinflussen können.

> „Im volatilen wirtschaftlichen Umfeld ist ein stringenter aber gleichzeitig agiler Strategieprozess ein Erfolgskriterium."



Kathrin Dahnke

Notwendige Rahmenbedingungen eines professionellen Strategieprozesses

Um den oben dargestellten agilen und kollaborativen Strategieprozess zu etablieren, sollten bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein.

Organisation der Gremienarbeit
Für die Befassung, die Bewertung und die Diskussion der Strategie sind angemessene Sitzungszeiten oder zusätzliche Sitzungstage, z.B. für die Strategieklausur, einzuplanen. Um die unterschiedliche Expertise des Aufsichtsrates aus Sicht des Vorstands besser zu nutzen, sollte die Vertiefung einzelner Fragestellungen mit einzelnen Aufsichtsratsmitglieder direkt erfolgen. Dies stellt eine Ergänzung der Kommunikation zwischen Vorstand und Aufsichtsrat dar und sollte dem Gesamtgremium auch transparent gemacht werden.

Lenkung durch die/ den Aufsichtsratsvorsitzende/n
Voraussetzung für eine gelingende Strategiearbeit sind eine offene Dialogkultur und gegenseitiges Vertrauen. Dem Aufsichtsratsvorsitzenden als Sitzungsleiter kommt eine Schlüsselrolle bei der Etablierung eines weiter entwickelten Strategieprozesses zu. Er sollte den konstruktiven Dialog fördern und in die Sitzungsplanung vorausschauend einbeziehen. Die Qualität des Strategiedialogs hängt wesentlich von der gelebten Debattenkultur im Gremium ab. Dazu gehören: Konstruktiver Widerspruch, das Einbringen kontroverser Perspektiven und die Bereitschaft, eigene Annahmen in Frage zu stellen, sind Voraussetzung für eine fundierte Auseinandersetzung.

Die Einholung externer Expertise kann dann sinnvoll sein, wenn neue Themen wie der Einsatz von Künstlicher Intelligenz oder die Erschließung neuer Märkte diskutiert werden sollen.

Kompetenzen der Aufsichtsratsmitglieder
Jedes Aufsichtsratsmitglied sollte sich intensiv auf die Strategiediskussion vorbereiten – auch durch persönliche Weiterbildung in den relevanten Geschäfts- und Themenfeldern.

Fazit und Empfehlung

Da mehrjährige starre Strategien nicht mehr die sich dynamisch verändernden Märkte und Umfeldbedingungen reflektieren können, ist ein agiler und kollaborativer Strategieprozess notwendig.

Bei strategischen Entscheidungen ist auch der Aufsichtsrat gefordert. Es ist daher zielführend, den Aufsichtsrat kollaborativer und dialog-orientierter in die Strategieentwicklung einzubeziehen, um so bei folgenden Entscheidungen zur Strategieumsetzung deutlich effizienter agieren zu können.

Die Entwicklung einer Strategie ist ein disziplinierter Prozess, der vom Vorstand zu führen ist. Der Praxis-Leitfaden gibt dem Aufsichtsrat konkrete Handlungsempfehlungen für die Mitwirkung im Strategieprozess. Der Aufsichtsrat ist in der Verantwortung sich weiterzubilden und mit dem Geschäftsmodell zu befassen, um sich mit Mehrwert im Strategieprozess einbringen zu können.

Das Wirken und die Einbeziehung des Aufsichtsrats im Strategieprozess ist maßgeblich vom Aufsichtsratsvorsitzenden durch ein moderierendes und steuerndes Agieren geprägt. Die Sitzungsgestaltung muss Raum für Diskussion schaffen und ergebnisorientiert moderiert werden.

Der fea Praxis-Leitfaden *„Der Aufsichtsrat im Strategieprozess“* bietet eine Grundlage für eine effiziente und wertstiftende Strategieentwicklung in der Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Vorstand. Aufsichtsräte sind gefordert, ihre Überwachungs- und Beratungsrolle im Strategieprozess entsprechend zu definieren und zu befüllen.



Die Autoren



Susanne Heckelsberger
fea-Vorstand



Michael H. Kramarsch
fea-Vorstand



Dr. Sandra Reich
fea-Vorstand

Über den Aufsichtsratsverband fea

Der Aufsichtsratsverband fea ist seit 2008 die unabhängige Interessenvertretung für Mandatsträger in Aufsichtsgremien. Wir unterstützen unsere Mitglieder bei der fachlichen Wahrnehmung ihrer Aufgaben durch qualitativ hochwertige Fortbildungen. Zudem ermöglichen wir die individuelle Förderung von Wissen durch Vernetzung und Mitarbeit in Arbeitsgruppen. Über unsere Arbeitsgruppen bringen wir uns zudem als Impulsgeber in die nationale Politik ein. Die aktive Tätigkeit im europäischen Dachverband der Aufsichtsratsorganisationen (ecoDa) sorgt dafür, dass wir auch auf EU-Ebene fest verankert sind, um die Interessen unserer Mitglieder zu vertreten.

Unsere Mitglieder bringen sich bei unseren Veranstaltungen deutschlandweit ein. Neben dem fachlichen Teil ist dabei auch immer Zeit und Raum für das Netzwerken – ein wesentlicher Erfolgsfaktor unserer Verbandsarbeit.

Danksagung für Feedback und zahlreiche Verbesserungsvorschläge

fea-Vorstand
Ulrich Beck
Magnus Höfer
Daniela Mattheus
Prof. Dr. Jens Poll
Oliver Seidl

fea-Beirat
Prof. Dr. Bettina Thormann
Dr. Rainer Bischoff
Prof. Dr. Edgar Ernst
Patricia Geibel-Conrad
Prof. Dr. Nicole Ratzinger-Sakel

Und weitere Aufsichtsräte und Experten
Horst Baier
Dr. Werner Brandt
Ulrike Brouzi
Kathrin Dahnke
Dr. Thomas Möller
Sarah Rössler
Karin Sonnenmoser
Prof. Christian Strenger
Prof. Dr. Norbert Winkeljohann



Besuchen Sie auch unsere Website fea-ar.eu



Bertha-Benz-Straße 5 | D-10557 Berlin | +49 (0) 30 / 208 88 33 90 | geschaeftsstelle@fea-ar.eu | www.fea-ar.eu