

UNABHÄNGIG, AUCH IM DIENST DES AKTIONARIATS

Felix Graber

Die Strategieentwicklung und -überwachung gestaltet sich in einem komplexen wirtschaftlichen Umfeld zunehmend anspruchsvoller: Die Verantwortung für den strategischen Steuerungsprozess liegt bei einem vom Aktionariat gewählten Verwaltungsrat. Eine direkte Einflussnahme von (Minderheits-)Aktionären auf die strategische Ausrichtung ist bei fehlendem VR-Sitz kaum möglich, es sei denn, man versuche den Einfluss über einen Strategieberater geltend zu machen. Dieses Spannungsfeld jedoch ist sehr heikel.

Mit der Wahl des Verwaltungsrats delegieren die Eigentümer einen grossen Teil des strategischen Gestaltungsspielraums an eine kleine Gruppierung von durchschnittlich 5 – 7 Aktionären, die direkt vom Wohlwollen des Wahlgremiums (GV) abhängig sind. Um diese Abhängigkeit etwas zu reduzieren, wird in vielen geführten Gremien ein Strategieausschuss gebildet, der sich nicht nur aus Verwaltungsräten, sondern auch aus unabhängigen Experten zusammensetzt. Der Strategieberater als Vertrauensperson und Moderator in diesem Ausschuss prüft wachsam, ob und in welcher Form Aktionäre Einfluss auf die Strategie nehmen wollen/können und ob berechtigte Anliegen in den Strategieprozess einfließen müssen. Auf keinen Fall aber darf der Strategieberater zum Sprachrohr von Minderheitsaktionären werden, denn dann sind seine Unabhängigkeit und somit seine Daseinsberechtigung im Strategieausschuss und -prozess gefährdet.

DER VERWALTUNGSRAT ALS STRATEGISCHE DREHSCHLEIBE

Die strategische Führung ist gem. OR 716 explizit Aufgabe des Verwaltungsrats. Aktionäre, die Einfluss auf die Strategie einer Unternehmung nehmen wollen, müssen dies somit über das zuständige Organ zu machen. Zum einen ist es die Generalversammlung, die üblicherweise die Entscheidung nach der Stimmkraft des Aktienbesitzes fällt. Zum anderen ist es der Verwaltungsrat, der die Oberleitung der Gesellschaft zu verantworten hat. Der Prozess der Nomination von neuen Verwaltungsräten – der nach wie vor ohne genügenden Einbezug des Aktionariats erfolgt – darf nicht unterschätzt werden. Damit werden oftmals auch strategische Weichenstellungen initiiert. Strategieberater werden in der Regel intensiver in den Selektionsprozess eingebunden als das Aktionariat selbst, da sie über das nötige Wissen in Bezug auf strategische Anforderungen und spezialrechtliche Auflagen (z.B. BankG oder FINMA-Anforderungen für Verwaltungsräte von Banken) verfügen und über ihr Netzwerk Zugang zu möglichen Kandidaten haben. Zudem gehört es zum Kerngeschäft des Beraters, den Strategie- (und Selektions-) Prozess zu moderieren.

BEEINFLUSSUNG DES STRATEGIEBERATERS

Die Versuchung einer Beeinflussung des Strategieberaters ist dann besonders gross, wenn sich Aktionärsgruppierungen

ohne eigene Statthalter im VR Gehör verschaffen wollen. Die Gratwanderung zwischen Nähe und Unabhängigkeit könnte zur Falle werden, wenn der Strategieberater wirtschaftlich und finanziell vom Strategiemandat abhängig oder gar massgeblich an der Unternehmung beteiligt ist. Das Credo, dass Strategieberater sowohl vom Aktionariat wie auch vom VR unabhängig sein müssen, ist gerade dann mit allen Mitteln hochzuhalten, wenn Aktionäre ohne Wissen des Verwaltungsrats Einfluss auf den Strategieexperten nehmen wollen. Dann ist eine hohe Professionalität im Strategieprozess gefragt und nicht etwa klandestine Treffen mit Aktionärsgruppierungen. Auch ist rasch Transparenz herzustellen, indem der Experte das Anliegen der Aktionärsgruppierung direkt in den VR trägt, wo er bei der Reflexion unterstützend wirken kann.

SONDERFAKTOREN BEI GRUPPENSTRUKTUREN

Die Rolle des Strategieberaters in Holding- oder Gruppenkonstrukten verdient besondere Beachtung. Strategieberater des Mutterhauses werden oftmals bei Tochtergesellschaften eingesetzt, um das Gedankengut und die strategischen Initiativen des Mehrheitsaktionärs zu den Töchtern zu transportieren, wenn eine direkte Einflussnahme von VR-Vertretern der Muttergesellschaft bei den Töchtern nicht oder nur schwer möglich ist. In solchen Fällen werden Strategieberater eingesetzt, um die Einheitlichkeit des Handelns (Gruppenstrategie) sicherzustellen. Damit nehmen die Hauptaktionäre aber direkten Einfluss auf den Strategieberater resp. auf das Selektionsverfahren von Beratern bei Tochtergesellschaften. Auch hier ist absolute Transparenz nötig, damit der Strategieberater seine anspruchsvolle Aufgabe überhaupt erfüllen kann.

Integre und unabhängige Berater bringen nicht nur einen hohen Nutzen für das Management. Sie können bei Bedarf auch Anliegen des Aktionariats professionell reflektieren. ■



Felix Graber
Inhaber/Geschäftsleiter
der qualityconsult AG
www.qualityconsult.ch