

Wer macht die Strategie – der Verwaltungsrat oder die Geschäftsleitung?

Dr. Michael Weber

Wer zuständig ist für die Erarbeitung der Strategie einer Unternehmung ist eine vieldiskutierte Frage. In vielen Firmen – vor allem auch in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) – werden dazu kontroverse Auffassungen vertreten und häufig mit viel Herzblut verteidigt.

Die eine Seite argumentiert meist von der Gesetzgebung her. Im Schweizer Aktienrecht ist festgelegt, dass der Verwaltungsrat zuständig ist für die Oberleitung der Gesellschaft, was insbesondere auch ihre strategische Ausrichtung beinhaltet (inkl. Entwicklung der strategischen Ziele der Gesellschaft und Festlegung der für die Zielerreichung notwendigen Mittel)¹. Das sei der Grund, weshalb der Verwaltungsrat die Strategie erarbeiten und schlussendlich auch darüber entscheiden müsse. Die Geschäftsleitung sei ausschliesslich für die Umsetzung der Vorgabe des Verwaltungsrats zuständig.

Die andere Seite vertritt das Gegenteil. Sie geht davon aus, dass die Strategie von der Geschäftsleitung erarbeitet werden müsse und dass der Verwaltungsrat diese aufgrund der gesetzlichen Vorgaben im Prinzip nur noch beschliessen müsse. Begründet wird diese Auffassung damit, dass die Mitglieder des Verwaltungsrats in der Regel viel zu weit vom praktischen Geschäftsalltag weg sind, um tatsächlich eine sachgerechte Strategie erarbeiten zu können.

Diese Auseinandersetzung über die Aufgaben bei der Erarbeitung einer Strategie in einem Unternehmen ist jedoch wenig ergiebig. In der Praxis gilt es vielmehr, eine fruchtbare Kombination beider Sichtweisen anzustreben. Sowohl die Seite der Geschäftsleitung als auch die Seite des Verwaltungsrats können aus ihren spezifischen Funktionen und Stärken heraus wichtige Beiträge zur Strategieentwicklung leisten.

Die Geschäftsleitung hat aufgrund ihrer täglichen Erfahrung aus dem operativen Geschäft einen grossen Informationsvorsprung. Sie weiss, warum Kunden Produkte und Dienstleistungen kaufen. Sie kennt die Situation auf den Märkten. Sie weiss auch, wie sich die Produktivität und die Rentabilität entwickeln und wo es noch Verbesserungsbedarf gibt. Aufgrund dieser Kenntnisse und des alltäglichen Kontakts mit Kunden und Wettbewerbern verfügt die Geschäftsleitung über sehr gute Voraussetzungen, um Vorschläge für die künftige strategische Ausrichtung zu erarbeiten (Pflege von bestehenden Erfolgspotenzialen und Erschliessung neuer Erfolgspotenziale).

¹ Vgl. OR, Artikel 716a I Ziff. 1; vgl. z.B. auch Müller et al (1999), S. 122f; Forstmoser (2011), S. 91; Krneta (2001); Madörin (2013).

Die Aufgabe des Verwaltungsrats ist dann nicht das Abnicken dieser Vorschläge. Nein, er kann aufgrund seiner Funktion als oberstes Führungsorgan im Unternehmen einen anderen Blickwinkel auf die Strategie einnehmen. Dabei erweist sich seine Distanz zum operativen Geschäft als grosser Vorteil. Es besteht eine geringere Gefahr der Betriebsblindheit. Wichtig ist, dass es dem Verwaltungsrat gelingt, aus seiner Meta-Position heraus die richtigen Fragen zu den von der Geschäftsleitung erarbeiteten Strategievorschlägen zu stellen. Dabei geht es nicht darum, die Details der Strategie (z.B. quantitative Detailplanungen über einen langen Zeithorizont) mit Blick auf Beweise für die mögliche Umsetzung zu hinterfragen², sondern um die gemeinsame Diskussion von erfolgsentscheidenden Aspekten für die künftige Strategie³. Hier die wichtigsten Diskussionsfragen für den Strategiedialog zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung:

- Welches sind die Zielkundensegmente?
- Wie bzw. mit welchen Produkten und Dienstleistungen wird für diese Zielkundensegmente Wert generiert (→ Nutzenversprechen und die damit verbundene effektive Zahlungsbereitschaft)?
- Gibt es ein Gleichgewicht zwischen der Pflege von aktuellen Erfolgsgrundlagen und der Suche nach Erfolgsquellen für die Zukunft?
- Mit welchen Risiken ist das Unternehmen bei der Realisierung der Strategie konfrontiert (inkl. Wettbewerb)? Was kann getan werden, um die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs zu erhöhen?
- Verfügt das Unternehmen über die notwendigen (Schlüssel-)Ressourcen (inkl. Know-how), um die vorgeschlagene Strategie umzusetzen?
- Gibt es organisatorische Konsequenzen aus den Massnahmen für die Umsetzung der vorgeschlagenen Strategie?

Bei der Diskussion zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung geht es nicht darum, den perfekten, ultimativen strategischen Plan zu entwickeln. Das ist angesichts der vielen Unsicherheiten im Umfeld des Unternehmens und der daraus folgenden fehlenden Vorhersagbarkeit der Zukunft gar nicht möglich. Vielmehr soll mit diesem Dialog sichergestellt werden, dass sich die Strategieerarbeitung wirklich auf die erfolgsentscheidenden Fragen fokussiert und nicht den Ausweg in Richtung wenig relevanter Detailfragen nimmt⁴. Sobald eine gemeinsame Sichtweise gefunden und die Strategie erarbeitet ist, kann der Verwaltungsrat diese anschliessend verabschieden.

Wenn die Erarbeitung der Strategie in einem Unternehmen auf der Grundlage des oben beschriebenen Zusammenspiels zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung organisiert wird, so erhöhen sich die Chancen für Umsetzung einer effektiven Strategie markant. Denn damit werden die Stärken der beiden Perspektiven der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats sinnvoll miteinander kombiniert. Zudem werden durch den bewussten und wiederholten Dialog zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung die Voraussetzungen geschaffen, dass der Strategiefindungsprozess zu einem der wichtigsten Lernprozesse in der Unternehmung wird.

² Vgl. auch Martin (2014).

³ Vgl. dazu Martin (2014), Friedrich et al (2009), Weber (2013), Osterwalder/Pigneur (2010).

⁴ Vgl. z.B. Martin (2014).

Literatur zum Text:

- *Forstmoser P. (2011): Organisation und Organisationsreglement der Aktiengesellschaft – Rechtliche Ordnung und Umsetzung in der Praxis. Schulthess.*
- *Friedrich K., Malik F., Seiwert L. (2009): Das grosse 1x1 der Erfolgsstrategie. EKS – Erfolg durch Spezialisierung. Gabal.*
- *Krnetz G. (2001): Praxiskommentar Verwaltungsrat – Ein Handbuch für Verwaltungsräte. Stämpfli.*
- *Madörin B. (2013): Der KMU-Verwaltungsrat. Stämpfli.*
- *Martin R. L. (2014): The Big Lie of Strategic Planning – A detailed plan may be comforting, but it's not a strategy. Harvard Business Review, January-February 2014.*
- *Müller R., Lipp L., Plüss A. (1999): Der Verwaltungsrat – Ein Handbuch für die Praxis. Schulthess.*
- *OR: Schweizer Obligationenrecht. Schweizerische Eidgenossenschaft / Bundeskanzlei.*
- *Osterwalder A., Pigneur Y. (2010): Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.*
- *Weber M. (2013): Strategiefindung in unsicheren Zeiten – sich auf Turbulenzen vorbereiten und mit Neuem experimentieren.*