

Ein Verwaltungsrat braucht professionelle Strategiearbeit

Versäumnisse und Verbesserungsmöglichkeiten in der obersten Führung von Unternehmen. Von Günter Müller-Stewens

Die Debatte über «den richtigen» Verwaltungsrat ist zentrales Thema in Aktienrechtsreform und Corporate Governance. Der Autor erläutert im Folgenden die Frage der Professionalisierung von Verwaltungsräten mit Blick auf strategische Fähigkeiten.

Die Verwaltungsräte bzw. Boards vieler Unternehmen stehen nicht erst seit der Finanzkrise unter Druck, mehr Verantwortung für die Entwicklung von Strategien für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu übernehmen. Besonders die derzeitige grosse Ungewissheit im Umfeld der Unternehmen beispielsweise mit Blick auf Euro-Krise, Währungskurse, Entwicklung der Brä Länder, geopolitische Verwerfungen usw. ruft dringend nach Antworten auf die Frage, mit welchen Strategien man das Unternehmen möglichst widerstandsfähig gegenüber den damit verbundenen Risiken machen kann.

Informations-Asymmetrie

So zeigen Umfragen denn auch weitgehend Einigkeit darüber, dass das Schwergewicht der Verwaltungsrats-Arbeit den Strategien und ihrer Umsetzung gewidmet ist – etwa in Form ausgewählter strategischer Schlüssel-Initiativen – und dass diese Aufgabe anteilmässig sogar noch an Gewicht zunehmen wird. So weit scheint also die künftige Bedeutung dieser Board-Aufgabe geklärt zu sein. Doch verfügen die betreffenden Gremien auch über genügend Kompetenz zur Ausübung dieser Aufgabe?

Damit ist man mitten in der Diskussion über die Professionalisierung der Verwaltungsräte angelangt. Die Liste der Vorschläge hierzu ist lang: Mehr Unterstützung durch das Unternehmen; besserer Zugang zu Firmeninformationen; effizientere Einweisung und Entwicklung der Board-Mitglieder; wirkungsvollere Formen der Zusammenarbeit nutzen, etwa zur stärkeren Fokussierung auf das Wesentliche; verbesserte Zusammensetzung des Boards etwa nach Fähigkeiten oder Branchenexpertise und vieles mehr.

Oft wird auch der Vorschlag genannt, dass die Verwaltungsratsmitglieder mehr Zeit mit dem Unternehmen ver-

bringen sollten, um die Informations-Asymmetrie zwischen dem obersten Gremium und dem operativen Management zu überwinden. Durch höheres zeitliches Engagement sollen, so die Ansicht, die Branchen-Dynamik, die spezifischen Risiken, die Optionen und weitere Facetten der Unternehmung besser verstanden werden. Natürlich käme dies der Qualität der Strategiearbeit zugute. Doch man darf sich hier auch keiner Illusion hingeben. Wenn ein Board beispielsweise doppelt so häufig wie bisher tagen würde, würde dies die Distanz zu einem operativen Chef, der voll im Unternehmen tätig ist, nicht erheblich verringern.

Strategie-Kompetenz gefragt

So haben all diese Vorschläge zur Verbesserung der Strategiearbeit ihre Berechtigung, aber auch ihre klaren Grenzen. Ein wesentlicher Hebel indessen scheint bis anhin in der Diskussion noch völlig ungenutzt zu sein: Die Verbesserung der konzeptionellen Strategie-Kompetenz des Verwaltungsrats. Was ist damit gemeint?

In jeder Disziplin bestehen relativ klare Vorstellungen darüber, was eine professionelle Arbeit ausmacht. So auch im strategischen Management hinsichtlich der Strategiearbeit auf der Corporate-Ebene. Dort, wo dieses Wissen konzeptionell im Verwaltungsrat vorhanden ist, kann das Gremium die inhaltliche Ausarbeitung vom operativen Management einfordern. Doch in den Boards ist dieses Wissen über die konzeptionellen Inhalte eines Corporate Management häufig nicht systematisch vorhanden, obgleich es hierzu bereits wesentliche empirische Erkenntnisse gibt. Deshalb sollen im Folgenden einige zentrale Fragen konzeptionell aufgeführt werden, die seitens eines Corporate Management inhaltlich zu beantworten sind.

Gibt es den Blick fürs Ganze?

Das Einfordern einer professionellen Strategiearbeit beginnt schon bei der Frage nach der konzeptionellen Eigenständigkeit der Strategiearbeit auf der Gesamtunternehmensebene:

► 1. Verfügt das Executive Management über eine eigene «Corporate Agenda»? Oder anders ausgedrückt: Wird im Un-

ternehmen überhaupt konzeptionell zwischen Corporate Strategy und Business Strategy unterschieden? Diese Frage ist durchaus berechtigt, denn internationale Studien belegen, dass nur bei etwa einem Drittel der grossen Unternehmen die Corporate Strategy mehr ist als die Summe der Strategien der einzelnen Geschäftseinheiten. In diesen Fällen verfügt also die Corporate-Ebene über keine explizite, eigene, Mehrwert schaffende Corporate Agenda.

Sodann gilt es konzeptionell auch sicherzustellen, dass in Zeiten zunehmend diverserer, globaler Unternehmen auch ein in sich kohärenter und gut implementierter normativer Rahmen zur Kanalisierung und Ausrichtung des Gesamtunternehmens entwickelt wurde, woraus sich die Frage ergibt:

► 2. Verfügt das Unternehmen über einen normativen Rahmen, und verfügt dieser über Relevanz für das tägliche Entscheidungs-Verhalten? Zu diesem Rahmen können eine Mission – im Sinne eines Nutzenversprechens an die Anspruchsgruppen –, gemeinsame Werte, eine Vision sowie strategische und finanzielle Ziele gehören. Derartige Führungsinstrumente können sehr kraftvoll sein, wenn sie inhaltlich gut gewählt und konsequent implementiert werden. Letzteres ist aber oft nicht gegeben, weshalb der Nachweis hier wieder speziell vom Verwaltungsrat zu verlangen ist.

Portefeuille und Synergien

Im Kern der Strategiearbeit auf der Corporate-Ebene steht die Corporate Strategy, also die Strategie für das Gesamtunternehmen bzw. die Unternehmensgruppe. Aus dieser Sicht stehen konzeptionell vier Fragestellungen im Vordergrund:

► 3. Beschäftigt sich das Management systematisch mit den wichtigsten Veränderungen im sozioökonomischen Umfeld («Megatrends»), und treibt deren Berücksichtigung die Entwicklung der Strategien voran? Organisationen tendieren zu einer Innen-Orientierung. Deshalb braucht es eigene Systeme und Prozesse («Strategic Foresight»), um die Aussen- und Marktorientierung zu forcieren. Dabei sind auch die Chancen und Risiken der Trends für das Gesamtunternehmen in Form alternativer Szenarien zu reflektieren, bevor bei diesen

Arbeiten vorschnell in die operativen Einheiten gegangen wird.

► 4. Verfügt das Unternehmen über ein Gesamtkonzept für seine strategische Weiterentwicklung? Hier geht es im Prinzip um die gedankliche Klammer (das «strategische Rational»), die die strategische Ausrichtung des Gesamtunternehmens erklärt und vorgibt. So wechselte bei Nestlé das Selbstverständnis vom Nahrungsmittelhersteller zum Unternehmen für «Ernährung, Gesundheit & Wohlbefinden».

► 5. Verfügt das Unternehmen über ein aktives Portfolio-Management? In vielen Unternehmen wird die Entwicklung des Portfolios der Geschäfte bzw. Beteiligungsgesellschaften immer noch sehr opportunistisch betrieben. Mehrwert kann hier durch die Einforderung eines konzeptionell ausgereiften aktiven Portfolio-Managements erzeugt werden. Hier sind die Universalbanken ein aktuelles Beispiel, die nun ihr integriertes Corporate-Geschäftsmodell auch aufgrund des regulatorischen Einflusses neu justieren müssen. Im Kern geht es dabei um die Rolle des Investment Banking im Gesamtportfolio. Mögliche Optionen sind zum Beispiel Abspaltung, Stützung, Rückzug oder Verbleib. Neben einem schlüssigen strategischen «Rational» zur Portfolio-Entwicklung muss hier auch die Kompetenz im Unternehmen zur Durchführung von M&A-Transaktionen zur Abwicklung von Wachstumsstrategien sowie von Desinvestitionen für Rückzugsstrategien sichergestellt werden. Hier gibt es nach wie vor erhebliche Unterschiede in den Erfolgs- bzw. Scheiternsquoten.

► 6. Nutzt das Unternehmen seine verfügbaren Synergien? Es beginnt schon damit, dass das Verständnis von Synergien meist auf operative Kosten-Synergien (gemeinsamer Einkauf und Ähnliches) reduziert ist. Doch Wachstums-Synergien oder Management-Synergien sind oft deutlich interessanter, wenn es um die Suche nach Vorteilen im Wettbewerb der Unternehmen geht. Diese Suche wird spätestens dann relevant, wenn konkurrierende Konzerne derartige Synergien zum Vorteil ihrer Töchter zu realisieren vermögen, denn dann bringen sie die anderen in Bedrängnis. Und warum soll man hier nicht selbst die Führung ergreifen, bevor man nur noch reagieren kann? Die vielerorts bestehende Skepsis gegenüber Synergien ist natürlich berechtigt, denn ihre Realisierung ist sehr anspruchsvoll. Doch umgekehrt bietet die Fähigkeit zum Synergien-Management offensichtlich das Potenzial für einen Wettbewerbsvorteil: Wer es einmal kann, wird nicht so einfach zu imitieren sein.

Von Inhalten zur Umsetzung

Genauso wie zu den Inhalten einer Corporate Strategy bestehen konzeptionel-

le Vorstellungen bezüglich der Fragen, die hinsichtlich der Umsetzung einer Corporate Strategy zentral sind. Diese Fragen beziehen sich primär auf die Ausrichtung der Führungsorganisation auf die Unternehmensstrategie. Im Folgenden seien hier die wesentlichen Fragen genannt:

► 7. Wurden die Organisationsstrukturen (Aufbauorganisation, Prozessorganisation) an die Corporate Strategy angepasst? Dazu gehört auch die Frage nach der Zusammensetzung des Verwaltungsrats. Wurde beispielsweise Veränderungen des Firmen-Portefeuilles (Eintritte in neue Länder, neue Branchen usw.) bereits ausreichend Rechnung getragen? Im Sinne der Wendung «Structure Follows Strategy» geht es um die Dynamisierung der Zusammensetzung des Boards unter Bezug auf die Corporate Strategy. In der Realität dominieren aber immer noch Amtsdauern. Dies bedeutet, dass die Besetzung des Gremiums mehr Kalendergetrieben denn Strategiegetrieben ist.

► 8. Wurden die Management-Systeme an die Corporate Strategy angepasst? Etwas detaillierter lässt sich zum Beispiel fragen, ob die zum Zusammenhalt globaler Organisationen immer wichtiger werdenden Funktional-Strategien auch in den jährlichen strategischen Planungsprozess integriert sind. Auch muss etwa hinterfragt werden, ob die Anreizsysteme und der Ansatz des Management Development die Corporate-Strategie unterstützen.

► 9. Wurde der Interaktions-Stil zwischen der Gesamtunternehmens- bzw. Corporate-Ebene und den operativen Einheiten (Geschäfte, Länder, Funktionen usw.) an die Corporate Strategy angepasst? Um auch hier ein Beispiel zu geben: Unternehmen sind heutzutage mit einer ganzen Reihe von Themen konfrontiert, die auf der Corporate-Ebene entschieden und vorangetrieben werden müssen. Demografischer Wandel, Compliance oder Corporate Social Responsibility sind Beispiele hierfür. Aufgrund ihrer inhaltlichen Komplexität verlangen sie meist nach einer transdisziplinären Zusammenarbeit, der Expertisen aus den einzelnen Corporate-Funktionen (Corporate HR, IT, SCM usw.). Doch diese Corporate-Funktionen folgen in der Realität oft einer vertikalen Silo-Kultur; das heisst, dass eine vertiefte horizontale Zusammenarbeit erst «eingeübt» werden müsste und dass dies auch zu verlangen wäre. Man spricht hier auch von der Fähigkeit zur «Cross Functional Leadership», die es aufzubauen gilt.

Frage nach der Konsistenz

Ein letzter Prüfstein schliesslich besteht in der Frage nach der Konsistenz des Ganzen:

► 10. Sind die Antworten auf die oben

gestellten Fragen konsistent zueinander? Nicht selten passen die Antworten auf die hier gestellten Fragen, also die einzelnen Puzzleteile einer gesamthafte und integrierten Corporate-Strategy und Umsetzung, nicht zueinander. Dies kann daher rühren, dass sie in unterschiedlichen Bereichen relativ isoliert entwickelt wurden; oder auch daher, dass die Entwicklung zeitlich auseinanderfiel und es anschliessend zu keiner Anpassung kam. Konsistenz ihrer einzelnen Elemente ist aber eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategiearbeit. Was nützen noch so schöne gemeinsame Firmenwerte, wenn sie nicht die Strategie direkt unterstützen?

Zusammenfassend wird hier also gefordert, dass zur Professionalisierung der Strategiearbeit im Unternehmen der Verwaltungsrat auch mit dem konzeptionellen Wissen ausgestattet werden muss, das heutzutage zu einer professionellen Strategiearbeit auf der Gesamtunternehmensebene gehört. Die zehn gestellten Fragen sollen hierzu eine systematische Hilfestellung bieten.

Um diese Überlegung umzusetzen, braucht es im Board nicht den Branchenexperten, sondern zumindest den einen oder anderen Strategieexperten. Dadurch kann der Verwaltungsrat zusammen mit dem Management dann auch einen echten Mehrwert für das Unternehmen generieren – was ja im Kern auch seine Aufgabe ist.

Oft tritt an dieser Stelle die Frage auf, warum viele Boards sich noch nicht systematischer dieser Fragen angenommen haben. Hier reicht zur Erklärung das Argument der fehlenden konzeptionellen Kompetenz allein nicht aus. Andere Sachverhalte sind ebenfalls zu berücksichtigen, wenn ein Board hier wirklich weiterkommen möchte.

► **Selbstzufriedenheit:** Gerade im Bereich der Familienholdings haben die Eigentümer oft für sich über den Diversifikationseffekt subjektiv einen Vorteil erlangt (Wachstum, Risikostreuung usw.). Viele begnügen sich mit diesem Effekt. Damit verpassen sie die eigentlich möglichen Wertsteigerungspotenziale, was problematisch werden kann, wenn konkurrierende Unternehmungen als «bessere Eigentümer» diese zu nutzen vermögen.

► **Unzureichendes Detailverständnis und Partikularinteressen:** In vielen Unternehmen ist die Unterscheidung zwischen der Corporate- und der Business-Ebene zwar bekannt, es wird aber mit den praktischen Auswirkungen zu wenig konkret umgegangen. Die Führung bekundet oftmals Mühe damit, zwischen den Ebenen zu unterscheiden und ihr Fachwissen und ihre Managementkompetenz auf beiden Ebenen stufen- und interessenbezogen einzubringen und aufeinander abzustimmen. Das Verständnis der Corporate-Ebene mit

ihren Verknüpfungen und Synergien, in einem gesamtheitlichen, die Corporation betreffenden Sinne gesehen, geht leider teilweise verloren. Die Partikularinteressen dominieren das Verständnis. Hier gilt es Mitarbeiter zum Wandel zu befähigen, innere Widerstände zu überwinden und eine gesamtheitliche Sicht zu etablieren.

► **Hinderliche Persönlichkeitsstrukturen:**

Manchmal hat das nicht gehobene Potenzial aber auch etwas mit der Persönlichkeitsstruktur des zuständigen Managements zu tun. Mit der oben dargelegten Systematik könnten «Defizite» in der Strategiearbeit des Boards und des Executive Management sowie deren «Kosten» bzw. Wertvernichtung transparenter gemacht werden. Eine Diskussion dazu kann dann auch zur genaueren Festlegung der zu übernehmenden Verantwortung und der Fähigkeiten führen, die von einem «Strategy Professional» in einer solchen Position zu erwarten wären.

Glaubwürdigkeit zurückholen

Über die vergangenen Jahre wurden der Stellenwert und die Kompetenz des Verwaltungsrats vielerorts infrage gestellt. So ist etwa zulasten der Boards viel Macht zum Aktionär (Shareholder) abgeflossen. Das war nicht nur gut, da dies auch viel Missbrauch ohne Pflichten möglich machte («empty votes» und ähnliche Erscheinungen). Im Prinzip umging man dabei das Board. Und ein zunehmender «Shareholder-Aktivismus» zeigt auch, dass man ihm mancherorts eine adäquate Interessenvertretung nicht mehr zutraut. Natürlich ist dies angesichts der Vielfalt der verschiedenen Interessen- und Investorengruppierungen auch nicht immer möglich. Heute beobachtet man in den Aktionariaten zahlreiche Interessengegensätze, beispielsweise zwischen privaten Investoren und institutionellen Investoren oder zwischen ziemlich kurzfristig ausgerichteten Hedge-Funds und eher langfristig orientierten Pensionskassen.

Doch all dies sind auch Signale in Richtung der Verwaltungsräte bzw. Boards, und die Frage stellt sich dann, inwieweit das Board in den Debatten noch die «Lufthoheit» hat. Über die hier vorgestellte Form der Professionalisierung der Strategiearbeit kann sich der Verwaltungsrat bei «seinen» Eigentümern einen Teil der verloren gegangenen Glaubwürdigkeit und Legitimation zurückholen. So könnte man aus der Rolle des Getriebenen herauskommen und wieder mehr zur treibenden Kraft werden.