

Peter H. Dehnen (Hg.)

Der professionelle Aufsichtsrat

Peter H. Dehnen (Hg.)

Der professionelle Aufsichtsrat

Prüfen Sie Ihr Wissen!

Das betriebswirtschaftliche Know-how
für Ihre Überwachungskompetenz

Frankfurter Allgemeine Buch

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Peter H. Dehnen (Hg.)

Der professionelle Aufsichtsrat

Prüfen Sie Ihr Wissen!

Das betriebswirtschaftliche Know-how für Ihre
Überwachungskompetenz

Frankfurter Societäts-Medien GmbH

Frankenallee 71 – 81

60327 Frankfurt am Main

Geschäftsführung: Oliver Rohloff

1. Auflage

Frankfurt am Main 2015

ISBN 978-3-95601-212-9

Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright Frankfurter Societäts-Medien GmbH

Frankenallee 71 – 81

60327 Frankfurt am Main

Umschlag Anja Desch, Frankfurt Business Media GmbH –

Der F.A.Z.-Fachverlag, 60327 Frankfurt am Main

Satz Wolfgang Barus, Frankfurt am Main

Titelbild © Dmitriy Shironosov/Thinkstock/Getty Images

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Inhalt

Einführung Peter H. Dehnen	7
Strategie Hans H. Hinterhuber	13
Finanzierung und Corporate Governance Karsten Paetzmann	43
Rechnungswesen Carl-Christian Freidank	69
Rechnungslegung Patrick Velte	97
Risikomanagement Carl-Christian Freidank	122
Compliance Inga Hardeck, Remmer Sassen	141
Unternehmenssteuern Andreas Mammen	158
Controlling Inge Wulf	192
Deutscher Corporate Governance Kodex	216
VARD – Berufsgrundsätze für den Aufsichtsrat in Deutschland	233
Die Autoren	236

Strategie

Hans H. Hinterhuber

Abstract

Die Ausführungen behandeln die Fragen, die der Aufsichtsrat an den Vorstand in Bezug auf die Gesamtstrategie des Unternehmens und auf die Geschäftsstrategien stellen kann. Sie gliedern sich in fünf Abschnitte.

Der erste Abschnitt erklärt, dass in der Strategie das Ganze wichtiger ist als der Teil und nicht umgekehrt. Ein Gesamtmodell zur nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens zeigt dieses ganzheitliche Denken und Handeln.

Der zweite Abschnitt behandelt die Unternehmensstrategie (Corporate Strategy). Die Allokation der Ressourcen ist die wichtigste unternehmerische Entscheidung des Vorstands. Der Aufsichtsrat spielt eine wichtige kritisch-beratende Rolle. Ein Führungskompetenzprofil für die Auswahl der Führungskräfte wird vorgestellt. Da sich der Aufsichtsrat immer auch über den „Worst Case“ berichten lässt, werden Regeln für das „Risk Assessment“ genannt.

Der dritte Abschnitt ist den Geschäftsstrategien (Business Strategies) gewidmet. Die empirische Evidenz ist, dass nur etwa jede vierte Geschäftseinheit eine Strategie verfolgt, die diesen Namen verdient. Es wird gezeigt, welche Fragen Mitglieder des Aufsichtsrats stellen können, um die Qualität der Geschäftsstrategien zu prüfen und um gute von schlechten Strategien zu trennen.

Der vierte Abschnitt zeigt, wie die Strategie zur gemeinsamen Logik des Handelns der Führungskräfte gemacht werden kann. In einer unsicheren, globalen und schwer interpretierbaren Welt lässt sich kein Unternehmen mit dem Top-down-Ansatz, mit Anordnungen von oben und ausführenden Befehlsempfängern unten, erfolgreich führen. Der Aufsichtsrat kann kritische Fragen in Bezug auf Selbstständigkeit und geistige Mitarbeit der Führungskräfte bei der Weiterentwicklung und Umsetzung der Strategien stellen, vor allem aber kann er feststellen, ob der Vorstand das Tempo des Wandels bestimmt oder ob er das Unternehmen an veränderte Rahmenbedingungen anpassen muss.

Abschließend werden die Hauptergebnisse der Arbeit zusammengefasst.

10 Fragen

1. Können Sie die Führungsentscheidungen in ein Gesamtmodell einordnen, das deren Auswirkungen auf die einzelnen Komponenten der Führung und Unternehmensteile sowie auf die strategischen Stakeholder in ihren Wechselwirkungen zeigt?
2. Wie beurteilen Sie die Unternehmensstrategie (Corporate Strategy) im Hinblick auf die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens?
3. Wie ist das Geschäftsmodell des Unternehmens kritisch zu hinterfragen?
4. Wie stellen Sie kritische Fragen zu Strategic Issues, strategischen Initiativen der Zentrale (Corporate Initiatives), Diversifikationsmöglichkeiten auf Basis der Kernkompetenzen des Unternehmens und Risikomanagements?
5. Wie prüfen Sie die Qualität der Geschäftsstrategien?
6. Können Sie die organisatorische Trennung von bestehenden und neuen Geschäften kritisch analysieren?
7. Wie erstellen Sie Leadershipkompetenz-Profile der Mitglieder des Vorstands und der wichtigsten Entscheidungsträger im Unternehmen?
8. Wie analysieren Sie bei der Bestellung von Vorstandsmitgliedern die Motive der Eigenkapitalgeber und der Kandidaten 1. aus dem Unternehmen und 2. bei Rekrutierung auf dem externen Managermarkt?
9. Können Sie beurteilen, ob der Vorstand das Tempo des Wandels bestimmt („Driving Change“), die Führungskräfte entwickelt („Developing People“), die Mitarbeiter „Eigentümer“ ihres Unternehmens und insbesondere ihres Verantwortungsbereichs sind und die Strategie die gemeinsame Logik des Handelns der Führungskräfte ist?
10. Wie beurteilen Sie die Argumente, die Sachkenntnis und den methodischen Ansatz, mit denen der Vorstand Strategien entwickelt und mit welchem Commitment er diese in Führungsentscheidungen umsetzt?

1. Einleitung

Die Führung eines Unternehmens nimmt immer mehr einen kollegialen Charakter an. Die Grenze zwischen der Rolle des Vorstands oder der Geschäftsführung und der Rolle des Aufsichtsrats ist fließend. Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung durch den Vorstand zu überwachen; dazu stellt er kritische Fragen zur Strategie des Unternehmens (Corporate Strategy) und zu den Strategien der Geschäftseinheiten (Business-Level Strategy). Die Mitglieder des Aufsichtsrats spielen

eine „beratende und beobachtende Rolle. Sie können beobachten, mit welchen Argumenten, mit welcher Sachkenntnis und mit welchem methodischen Ansatz der Vorstand Strategische Planungen entwickelt und mit welchem Commitment er die Strategische Planung in Führungsentscheidungen umsetzt ... Der Vorstand hat stets einen Informationsvorsprung vor den Mitgliedern des Aufsichtsrats“. (Albach, 2001, S.295)

Die Ausführungen sollen den Mitgliedern des Aufsichtsrats helfen, kritische Fragen an den Vorstand in Bezug auf die Gesamtstrategie und auf die Strategien der Geschäftseinheiten zu stellen. Sie gliedern sich in fünf Abschnitte.

2. Das Ganze ist wichtiger als der Teil

Ohne Strategie ist langfristig überdurchschnittlicher Erfolg nicht wahrscheinlich. Selbst die beste Strategie ist keine Erfolgsgarantie. Ein Unternehmen strategisch führen heißt, die Einrichtung ganzheitlich in seinen Beziehungen zu den strategischen Stakeholdern zu sehen und zu erkennen, wie die Teile zusammenhängen und wie sich die Entscheidungen in vielen Bereichen und auf verschiedenen Verantwortungsebenen gegenseitig beeinflussen. Diese ganzheitliche Sicht ist umso wichtiger, je größer die Wechselwirkungen zwischen Märkten, Technologien, Gesellschaft, Politik und Unternehmen sind.

Abbildung 1 (S. 17) veranschaulicht das Gesamtmodell der strategischen Führung eines Unternehmens (Hinterhuber, 2015). Das Modell integriert alle Komponenten, die dem direkten Einfluss des Vorstands und Aufsichtsrats unterliegen (der innere Teil der Abbildung), zu einem kohärenten Ganzen, mit dem Werte für die Stakeholder (der äußere Teil der Abbildung) geschaffen werden. Jeder Bereich beeinflusst die anderen Bereiche. Die Strategie z.B. bestimmt die Aktionspläne und die Organisation, sie wird aber ihrerseits durch organisatorische Gegebenheiten beeinflusst. Die bestehenden Geschäftsprozesse, das strategische Controllingssystem, die Unternehmenskultur usw. tragen zu den gegenwärtigen Stärken und Schwächen der Organisationsstruktur bei, von denen die Strategie wesentliche Impulse erhält. Strategisches Denken ist ganzheitliches, systemisches Denken.

Die Strategie ist Handeln unter großen Gesichtspunkten: Der Vorstand muss nicht nur Veränderungen in der Gesellschaft, in den Märkten,

in den Technologien und in der Politik vorwegnehmen, sondern auch die Antwortgeschwindigkeit des Unternehmens diesen Veränderungen anpassen. Am kürzesten und wohl auch für die meisten Fälle ausreichend ist die Wiedergabe der Definition von Strategie nach Helmuth von Moltke (1800 – 1891): „Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen“. Der leitende Gedanke für Unternehmen ist, ein führender Wettbewerber zu sein und den Wert des Unternehmens oder der Geschäftseinheit nachhaltig zu steigern und/oder ein wettbewerbsfähiges Unternehmen der nächsten Generation zu übergeben. Die Strategie ist somit die Kunst, Ziele zu erreichen zu versuchen, angesichts von Konkurrenten, die ebenfalls denken und handeln. Die Konkurrenten versuchen ebenfalls, nicht nur ihre Ziele zu erreichen, sondern Wettbewerbsvorteile und Barrieren aufzubauen, die es schwierig machen, das Gleiche zu tun.

Die Strategie ist aber nicht nur wettbewerbsorientiert, sondern auch und vor allem kundenorientiert (Kormann, 2005). Die zentralen Fragen, die zur Strategie führen, lauten:

- Nicht: Wie werden wir die Nummer eins oder zwei oder drei im Markt, sondern wie machen wir die Kunden und deren Kunden zu vertretbaren Kosten zu den Besten in ihren Märkten?
- Was sind die zentralen Erfolgsfaktoren der Kunden und von deren Kunden, und wie können wir diese zu vertretbaren Kosten besser erfüllen als die Konkurrenten?

Eine gute Strategie ist eine Strategie, die Eintrittsbarrieren und somit Wettbewerbsvorteile schafft und eine überdurchschnittliche Kapitalrendite erwarten lässt. Die Strategie ist, wie dargestellt, ein ganzheitliches innovatives Konzept, um ein Ziel zu erreichen, angesichts von Konkurrenten, die häufig das gleiche Ziel anstreben. Eine gute Strategie verändert die Spielregeln im Markt, oft sogar, wie im Fall von Apple, die Struktur des Marktes.

Eine gute Strategie muss herausfinden, ob der Markt Eintrittsbarrieren hat, die uns erlauben, das zu tun, was andere nicht können. Sind die Eintrittsbarrieren niedrig, oder, was das Gleiche ist, haben wir keine Wettbewerbsvorteile, dann braucht das Unternehmen keine Strategie. In Märkten ohne Eintrittsbarrieren zählt nur operative Effizienz (Greenwald/Kahn, 2007).

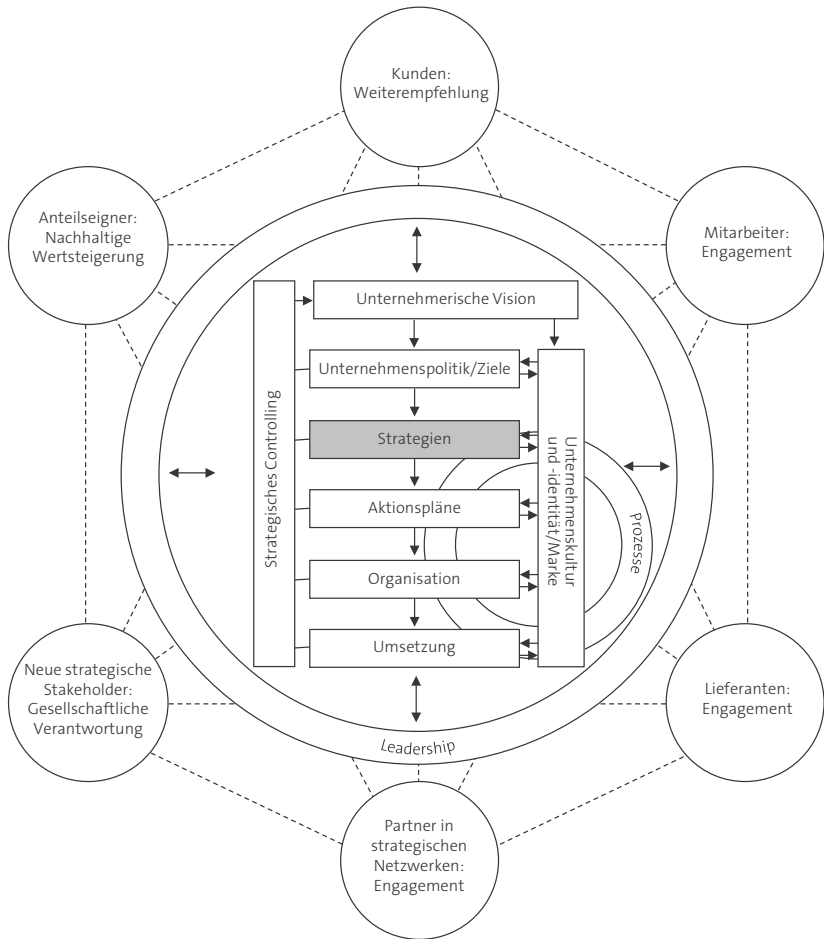


Abbildung 1: Das Gesamtmodell der strategischen Unternehmensführung für nachhaltige Wertsteigerung (Hinterhuber, 2015)

Eine gute Strategie erhöht auf dreierlei Art die Wahrscheinlichkeit für langfristig überdurchschnittlichen Erfolg: Sie schafft erstens günstige Ausgangsbedingungen zur Bearbeitung existierender Märkte, zweitens verankert sie organisationales Lernen im Unternehmen, und drittens ist sie die Grundlage für selbständiges, initiatives Handeln der Führungskräfte auf unterschiedlichen Verantwortungsebenen und in unterschiedlichen Regionen (Hinterhuber, 2011).

3. Die Unternehmensstrategie (Corporate Strategy)

3.1 Das Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell ist die Grundlage der Strategie. Es muss in der Aufsichtsratssitzung diskutiert und überprüft werden:

1. auf seine längerfristige Tragfähigkeit und
2. auf seine Risiken.

Beide Aufgaben fallen in den Verantwortungsbereich nicht nur des Vorstands, sondern auch des Wirtschaftsprüfers.

Der Wirtschaftsprüfer kann und soll prüfen, ob das Unternehmen organisatorisch darauf vorbereitet ist, Risiken zu erkennen, ihnen vorzubeugen und rechtzeitig auf sie zu reagieren. Das Geschäftsmodell des Unternehmens als Ganzes und der einzelnen Geschäftseinheiten gehört auf die Tagesordnung der Aufsichtsratssitzungen. Den Geschäftsmodellen und dem entsprechenden Risk Management muss größerer Raum als heute üblich eingeräumt werden.

Das Geschäftsmodell: Grundlage der Strategie

In der Pharmabranche, zum Beispiel, haben sich die Geschäftsmodelle in den vergangenen Jahren immer mehr verändert. Die stark diversifizierten Unternehmen wie Novartis, Merck (USA) und Bayer haben in den vergangenen Jahren zum Teil starke Redimensionierungen erfahren. Größe zählt heute vielfach weniger als Konzentration. Dieser auch von Investoren begrüßte Wandel hat Geschäftsmodelle hervorgebracht, die auf spezielle Produkte ausgerichtet sind. Das irische Unternehmen Shire hat als sein Tätigkeitsgebiet Nischen innerhalb von Spezialpräparaten gewählt. Neue Geschäftsmodelle, wie das auf Nischen ausgerichtete Geschäftsmodell von Shire, bedürfen eines neuen Risk Assessment. Bei fokussierten Unternehmen sind alle Eier in einem Korb. Der Aufsichtsrat hat sicherzustellen, dass ein Klumpenrisiko keine existenzgefährdenden Ausmaße annimmt.

3.2 Die Rolle des Aufsichtsrats bei der Formulierung der Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie bestimmt (Abbildung 2):

1. die Richtung, in die sich das Unternehmen als Ganzes im Hinblick auf nachhaltiges und profitables Wachstum entwickeln soll, unter Berücksichtigung, dass die Konkurrenten das Gleiche wollen,
2. die Märkte, auf denen es mit seinen Geschäftseinheiten (Business Units) im Wettbewerb operiert,
3. die Allokation der Ressourcen und
4. Akquisitionen, Zusammenschlüsse, Kooperationen und Desinvestitionen zum Zweck der Optimierung des Soll-Portfolios.

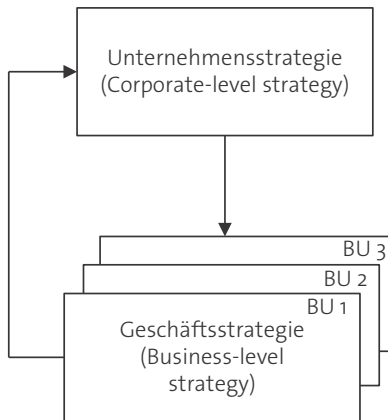


Abbildung 2: Der Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Geschäftsstrategie

Die Unternehmensstrategie:

- koordiniert die Strategien der einzelnen Geschäftseinheiten in Bezug auf Cashflow, Synergien, Risiko und Zyklizität,
- weist diesen die personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen zu,
- stellt sicher, dass der Wert des Gesamtunternehmens größer ist als die Summe der Werte der Geschäftseinheiten, verhindert also den Holding-Abschlag,

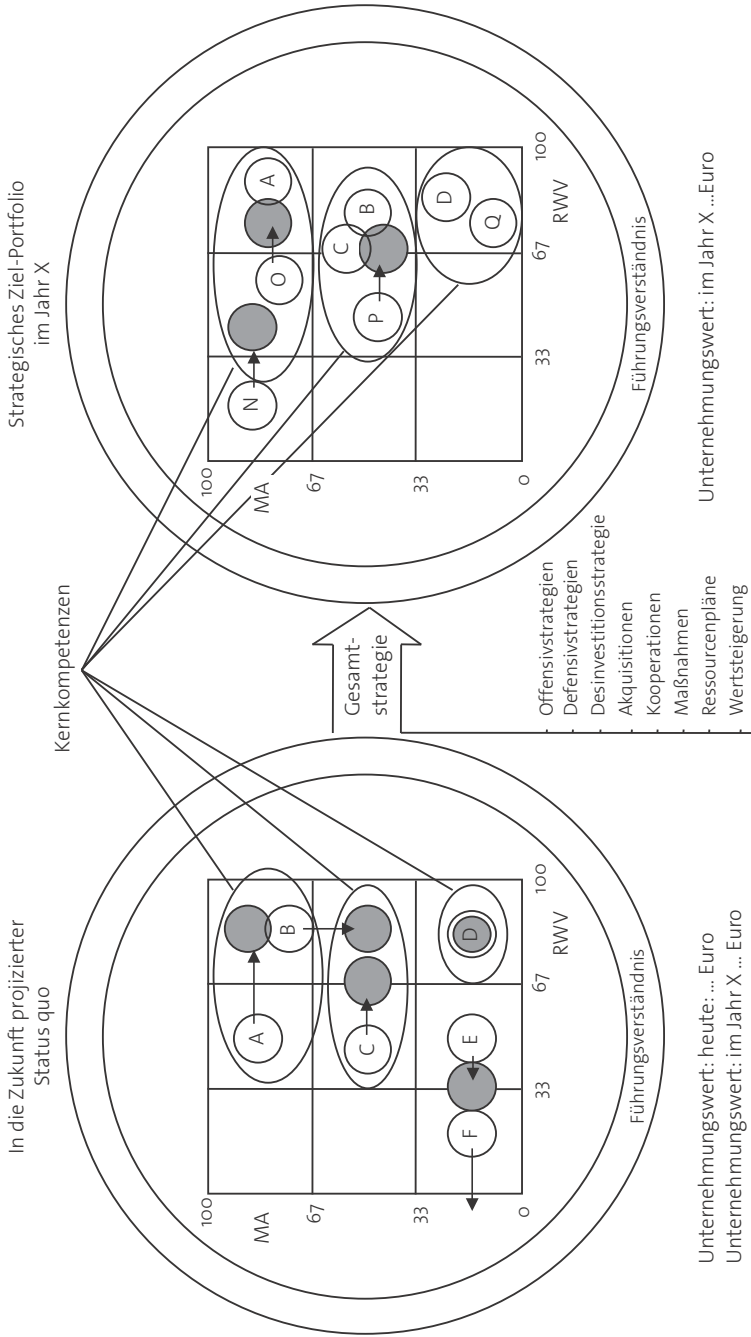


Abbildung 3: Grundmodell zur Formulierung der Unternehmensstrategie (Hinterhuber, 2015)
(MA: Marktattraktivität, RWV: Relative Wettbewerbsvorteile)

- nutzt die Kernkompetenzen des Unternehmens für eine Vielzahl von Geschäftseinheiten,
- bestimmt strategische Initiativen der Zentrale (Corporate Initiatives) wie z.B. Qualitätssicherungssysteme, Energieeffizienzprogramme, Leadership-Development-Standards, die alle Geschäftseinheiten betreffen (Corporate Initiatives),
- nutzt Akquisitionen, Zusammenschlüsse und Desinvestitionen für die nachhaltige Optimierung des Gesamtportfolios des Unternehmens.

Abbildung 3 zeigt das Grundmodell zur Formulierung der Unternehmensstrategie (Hinterhuber, 2015).

Im linken Teil der Abbildung findet sich das gegenwärtige Portfolio von Business Units, wobei der gegenwärtige Zustand nach Maßgabe von „business as usual“ in die Zukunft projiziert wird. Der rechte Teil zeigt das Soll-Portfolio im Jahr X, das mit Hilfe von Akquisitionen, Kooperationen und Desinvestitionen angestrebt wird. Die Mitglieder des Aufsichtsrats können durch kritische Fragen die Sinnhaftigkeit der geplanten Maßnahmen auf den Prüfstand stellen. Auf die Tagesordnung der Sitzungen des Aufsichtsrats gehört auch die Diskussion der Kernkompetenzen, mit denen das Unternehmen in neue Märkte expandieren kann. Yamaha Motors z.B. verfügt über eine herausragende Expertise im Motorenbau. Damit hat Yamaha Motors in Märkte wie Motorboote, unbemannte Hubschrauber, Rollstühle, Schneeräumgeräte etc. expandiert. Yamaha Motors plant, mit seiner Expertise im Motorenbau 2019 einen Kleinwagen auf den Markt zu bringen. Maßstab ist die erwartete Wertsteigerung des Unternehmens innerhalb des Planungshorizontes.

Zentrale Kontrolle versus dezentrale Führung

Stuart Gulliver, CEO von HSBC, erklärt im Februar 2015, dass er für die Machenschaften der Mitarbeiter in der Genfer Filiale nicht zur Rechenschaft gezogen werden kann. „Kann ich wissen, was jeder der 257.000 Mitarbeiter macht? Sicher kann ich es nicht.“ Stuart Gulliver wird beschuldigt, dass er von dem skandalösen Verhalten der von HSBC kontrollierten Schweizer Privatbank hätte wissen müssen. Natürlich kann der CEO nicht das tägliche Verhalten eines jeden Mitarbeiters in einer Organisation ab einer bestimmten Größe kontrollieren. Es ist auch nicht die Verantwortung des CEO zu wissen, was jeder Mitarbeiter tut. Es ist aber seine Verantwor-

tung, eine Kombination von geeigneten Strukturen, Kommunikationstechnologien, vor allem aber Wertesystemen einzurichten, die die Möglichkeiten fehlerhaften Verhaltens der Mitarbeiter verhindern. „Kein CEO kann Skandale entschuldigen“, so Henry Minzberg, „indem er sagt, er habe so viele Mitarbeiter. Du musst am Boden bleiben, um ein Gespür dafür zu bekommen, was in deiner Organisation vor sich geht.“

Das Problem besteht darin, ein Gleichgewicht zwischen zentraler Kontrolle und dezentraler Führung der Geschäftseinheiten und Tochtergesellschaften zu finden. Die Größe des Unternehmens selbst ist nicht das Problem. Es geht um die richtige Kombination aus Struktur, Strategie, Kultur, Kommunikation und Leadership.

Eine Erklärung für Fehlverhalten in großen Unternehmen ist, dass sie nicht eine einheitliche Führungskultur haben, sondern in Abhängigkeit von den Führungspersönlichkeiten aus vielen Mikro-kulturen bestehen. „Die fünf gefährlichsten Worte im Geschäft sind: Everybody else is doing it“, so Warren Buffet.

Die einzige Möglichkeit, wie Vorstand und Aufsichtsrat Fehlverhalten verhindern können, ist, wachsam zu sein, das Geschäft zu verstehen und immer wieder zu betonen, wie wichtig es ist, die Reputation des Unternehmens nicht zu beschädigen. Diesen Kampf müssen Führende tagtäglich führen.

In Anlehnung an Financial Times, 26. Februar 2015, S. 10 und 28. Februar 2015, S. 7

3.3 Die Allokation der Ressourcen

Zu den wichtigsten Aufgaben der Mitglieder des Aufsichtsrats zählen kritische Fragen zu Kapitalbeschaffung und Kapitalzuteilung. Für die Kapitalbeschaffung hat der Vorstand drei Optionen: Investition in bestehende Business Units, Investition in neue Geschäfte oder Business Units, Akquisitionen, Ausschüttung von Dividenden, Rückzahlung von Schulden oder Rückkauf von Aktien (Abbildung 4). Bei der Diskussion der Kapitalbeschaffung und Kapitalzuteilung können, wie eingangs erwähnt, die Mitglieder des Aufsichtsrats nur eine beratende und beobachtende Rolle spielen.

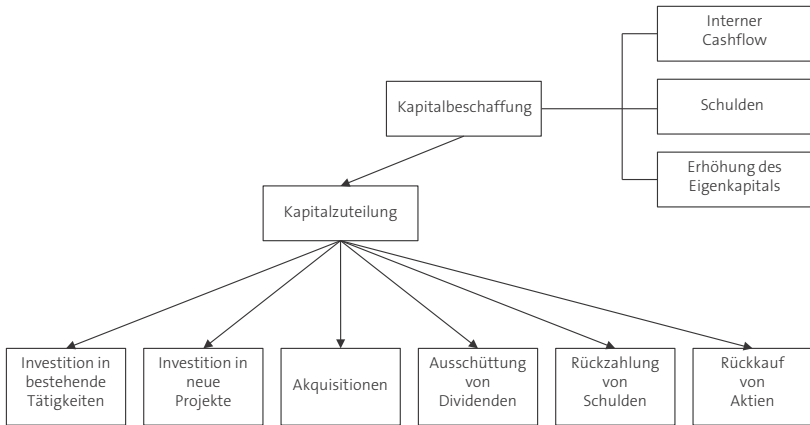


Abbildung 4: Die Kapitalbeschaffung und Kapitalzuteilung als zentrale Verantwortung der Unternehmensleitung (in Anlehnung an Thorndike, 2012)

Erfolgreich diversifizierte Unternehmen sind durch einen *Conglomerate Surplus*, d.h. durch einen Holding-Zuschlag gekennzeichnet. Der Aufsichtsrat hat deshalb darauf zu achten, dass der Wert des Unternehmens nicht kleiner ist als die Summe der Werte der Tochtergesellschaften oder Business Units. In diesem Fall wäre der *Conglomerate Discount* oder Holding-Abschlag ein Ausdruck dafür, dass Quersubventionierungen zwischen ertragsstarken und ertragsschwachen Unternehmenseinheiten stattfinden und es dem Vorstand nicht gelungen ist, Werte zu schaffen. Der *Conglomerate* kann 10 bis 20 Prozent der Summe der Werte der Unternehmenseinheiten ausmachen. Der Aufsichtsrat kann vom Vorstand verlangen, dass 1. eine Bewertung der einzelnen Tochtergesellschaften und Business Units vorgelegt wird und 2. der Gesamtwert dieser Unternehmensteile mit der Marktkapitalisierung des Unternehmens verglichen wird (Hinterhuber, 2015). Die Folgen des *Conglomerate Discount* sind schwerwiegend:

- Aufbrechen des Unternehmens in rechtlich selbständige Unternehmen,
- Trennung von Führungskräften,
- Senkung der Kosten der Zentrale,
- strategische Initiativen der Zentrale,
- Erhöhung des Beitrages der Zentrale zur Wertsteigerung der Tochtergesellschaften und Business Units,
- Übernahme durch ein Unternehmen, das sich an der nachhaltigen Wertsteigerung orientiert.

Der Vorstand definiert und entscheidet die *Strategic Issues*, die von Fall zu Fall 1. als neue Möglichkeiten genutzt, 2. als schlecht kalkulierte Risiken abgewendet werden müssen oder 3. ganzheitliche Maßnahmen erfordern, die die Antwortgeschwindigkeit des Unternehmens auf die Strategien und Aktionen der Konkurrenten erhöhen.

Strategic Issues sind plötzlich auftretende:

- Möglichkeiten: z.B. die Akquisition eines Konkurrenten, der Eintritt in einen neuen Markt, der günstige Verkauf einer Tochtergesellschaft oder
- Schwierigkeiten: ein feindlicher Übernahmeversuch, die missglückte Einführung eines neuen Produktes, die das Erscheinungsbild des Unternehmens beeinträchtigt, der Tod oder die Kündigung einer Schlüsselperson, für die das Unternehmen gerüstet sein muss.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats müssen in diese Diskussionen eingebunden sein und darauf achten, dass der Vorstand für solche Extremfälle über die Zeit, die Managementkapazität, die Ressourcen und eine konkrete Planung verfügt, um, oft innerhalb weniger Stunden, die notwendigen Entscheidungen einleiten zu können.

3.4 Das Leadership-Kompetenzprofil des Vorstands für nachhaltiges und profitables Wachstum

Es gilt als gesichertes Erkenntnis, dass Leadership-Kompetenz der wichtigste Einzelfaktor für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens ist (Hinterhuber, 2011). Egon Zehnder International und McKinsey haben den Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten von 5.000 Führenden in 47 Unternehmen und dem Umsatzwachstum über einen Zeitraum von fünf Jahren untersucht. In der Studie werden die 25 Prozent Spitzenunternehmen mit den 25 Prozent der Unternehmen am unteren Ende verglichen. Die Führenden in den Spitzenunternehmen zeichnen sich durch signifikant höhere Führungskompetenzen aus. Es sind nur wenige Führungskompetenzen, die den Unterschied ausmachen (Abbildung 5, S. 26). Bei organischem Wachstum sind es vor allem Gespür für den Markt, Schaffen von Mehrwert für die Kunden, organisationale Fähigkeiten und Vorwegnahme und Gestaltung von Veränderungen. Eine Wachstumsstrategie durch Mergers & Acquisitions verlangt vom Führungsteam an der Spitze dagegen vor allem Gespür für die Marktentwicklung und Offenheit für Wachstumsmöglichkeiten. Die Ergebnisse der Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- die Führenden in schnell wachsenden Unternehmen schneiden bei den in Abbildung 5 dargestellten Führungskompetenzen signifikant besser ab als die Führenden in Unternehmen mit einer niedrigeren Performance;
- Unternehmen mit herausragenden Führungsteams haben eine hohe Korrelation mit Umsatzwachstum; diese Korrelation fehlt bei Unternehmen mit soliden, aber nicht herausragenden Führungsteams;
- gute Führung genügt nicht; Exzellenz macht den Unterschied;
- für nachhaltiges und profitables Wachstum ist eine kritische Masse an Führenden notwendig;
- die besten Führenden sind nur in ein oder zwei Leadership-Kompetenzen herausragend; fehlende Leadership-Kompetenzen müssen durch die anderen Mitglieder des Führungsteams abgedeckt werden;
- die Entwicklung und Beförderung von Führenden mit Ecken und Kanten („Spiky Leaders“) ist eine Voraussetzung für profitables Wachstum; diese führen ein Unternehmen zu nachhaltigem Erfolg;
- die Verbesserung der Leadership-Kompetenz ist kein einfacher Prozess; nach intensiver Aus- und Weiterbildung bzw. gezieltem Mentoring kann ein Führender in einem Jahr eine Leadership-Kompetenz um zwei Punkte auf der Skala von 1 bis 7 oder zwei Leadership-Kompetenzen um je einen Punkt erhöhen;
- um zu den 25 Prozent der Spitzenunternehmen zu zählen, braucht es eine kritische Masse von wenigstens 40 Prozent der Führungskräfte, die in der Leadership-Kompetenz „Verstehen der Bedürfnisse der Kunden“ und Schaffen für entsprechenden Mehrwert herausragend sind;
- für den Erfolg des Unternehmens ist es wichtiger, B-Player zu A-Playern zu machen, als sicherzustellen, dass jede(r) wenigstens ein C-Player ist.

Die Studie zeigt zusammenfassend, dass die Unternehmen, die über Führende mit den in Abbildung 5 dargestellten Leadership-Kompetenzen verfügen, einen signifikanten, von den Konkurrenten nur schwer zu imitierenden Wettbewerbsvorteil haben. Unternehmen im Spitzenquartil haben durchwegs Werte zwischen 5 und 7, sie verfügen auch über eine kritische Masse von etwa 40 Prozent der Führungskräfte, die in diesen Leadership-Kompetenzen herausragend sind. Es ist für den nachhaltigen Erfolg wichtiger, Führende zu haben, die in ein oder zwei Leadership-Kompetenzen herausragen, als solche, die in allen durchschnittlich sind. In Unternehmen, die profitabel wachsen, liegt der Anteil der Führenden mit Ecken und Kanten bei etwa 10 Prozent. Dies stimmt mit eigenen empirischen Untersuchungen überein,

wonach in erfolgreichen Unternehmen 8 bis 10 Prozent der Führenden eine unternehmerische Einstellung haben (Hinterhuber, 2011). Der Aufsichtsrat sollte sich deshalb die Leadership-Kompetenzprofile der Entscheidungsträger in Schlüsselpositionen vorlegen lassen. Gute Führung genügt nicht; Exzellenz macht den Unterschied.

Leadership-Kompetenzen	Beurteilung		
	Reaktives Verhalten	Aktives Verhalten	Proaktives, antizipierendes Verhalten
Gespür für Markt und Marktentwicklungen und deren Auswirkungen auf das Unternehmen	1 2 3 4 5 6 7		
Dem Kunden dienen/Schaffen von Mehrwert für die Kunden	1 2 3 4 5 6 7		
Ergebnisorientierung	1 2 3 4 5 6 7		
Strategische Orientierung	1 2 3 4 5 6 7		
Zusammenarbeit mit nicht direkt unterstellten Mitarbeitern	1 2 3 4 5 6 7		
Team Leadership	1 2 3 4 5 6 7		
Entwicklung von organisationalen Fähigkeiten/ Anziehen von Spitzenführern und Entwicklung des Teams	1 2 3 4 5 6 7		
Change Leadership	1 2 3 4 5 6 7		

Abbildung 5: Die entscheidenden Leadership-Kompetenzen (modifiziert nach Egon Zehnder International/McKinsey & Company, 2011)

Es zählt zu den wichtigsten Aufgaben des Aufsichtsrats, die Leadership-Kompetenzen der wichtigsten Entscheidungsträger im Unternehmen laufend zu hinterfragen.

3.5 Das Risk Assessment

Ein Unternehmen muss in jeder Situation, die auch mit noch so kleiner Wahrscheinlichkeit eintreten kann, in der Lage sein zu überleben. Der Vorstand ist verantwortlich für die Kontrolle des Risikos, das dessen kontinuierliche Erneuerung verursachen kann. „Wenn die Katastrophe eingetreten sein wird“, so Luc Ferry, ein französischer Minister, „werde ich mich darauf vorbereitet haben.“

In einem „Letter to the Shareholders“ zitiert Warren E. Buffett, CEO von Berkshire Hathaway, seinen Freund und langjährigen Partner Charlie Munger: „Alles, was ich wissen will, ist, wo ich einmal sterben werde. Denn dann werde ich nie dorthin gehen.“ Auf diesem Grundsatz der praktischen Lebensweisheit, bei allen Entscheidungen die negativen Auswirkungen zu berücksichtigen, beruht das Erfolgsgeheimnis von Berkshire Hathaway: Vermeide Geschäfte, deren Zukunft du nicht beurteilen kannst, wie aussichtsreich deren Perspektiven auch sein mögen; mach dein Schicksal nie abhängig von der Freundlichkeit der anderen und der Gunst der Umstände; arbeite mit Partnern zusammen, die langfristig in Geschäfte investieren wollen, die sie selbst verstehen; umgib dich mit Führungskräften, die wie Eigentümer denken und handeln.

Regeln für das Risk Assessment

1. Richte vor der Verabschiedung einer strategischen Entscheidung ein Team aus Mitarbeitern ein, die mit dem Entscheidungsproblem vertraut sind und Einsicht in die Folgen der Entscheidung haben.
2. Erteile dem Team folgenden Auftrag:
 - Versetzen Sie sich bitte ein Jahr von heute in die Zukunft.
 - Stellen Sie sich vor, a) dass wir den Plan so ausführen, wie er jetzt vorliegt, und b) dass das Ergebnis eine Katastrophe ist.
 - Nehmen Sie sich bitte 5 bis 10 Minuten Zeit, um eine kurze Geschichte dieses Desasters zu schreiben.
3. Überprüfen Sie Ihre Entscheidung, indem Sie das Ergebnis der Teamarbeit mit Freunden diskutieren, denen Sie vertrauen.

Quelle: D. Kahneman, 2014

Die folgenden Themen sollten in den Aufsichtsratssitzungen behandelt werden; sie sind Richtlinien für den Vorstand (Hinterhuber, 2011):

1. Bestimme die maximale Verlusthöhe, d.h. den Verlust oder Schaden, der, wenn er eintreten würde, das Unternehmen in ernsthafte Schwierigkeiten führen würde. Schließe die Strategien und Optionen aus, die, auch wenn sie große Gewinnchancen haben, die Existenz des Unternehmens gefährden könnten.
2. Bereite dich mental auf den größten anzunehmenden Unfall vor. Gutes Krisenmanagement ist zu 80 Prozent Vorbereitung. Halte dir den Grundsatz Helmuth von Moltkes vor Augen: Die Strategie ist ein System von Aushilfen ad hoc.
3. Mach ein Mitglied des Vorstands verantwortlich für präventives Krisenmanagement.
4. Dokumentiere in einem Plan: a) wie und wie schnell das Unternehmen Informationen über die Krisensituation haben kann, b) welche Experten rechtzeitig zur Verfügung stehen, c) wer kurzfristig zu Beginn der Krise Entscheidungen treffen kann und d) wer die Kommunikation nach außen und nach innen übernimmt.
5. Lass den Plan nicht in einem Ordner „verstauben“. Bringe diesen Plan ein- bis zweimal im Jahr auf einen aktuellen Stand und stelle ihn in das Intranet. Im Krisenfall bleibt wenig Zeit, um in dem Ordner zu suchen.
6. Kommunikation in Krisenzeiten ist Chefsache. Beachte, was online gesagt wird, und nimm dazu Stellung.
7. Lass eine glaubwürdige Führungskraft vor die Kameras und Medien treten, wenn der Auftritt des CEO nicht auf der Höhe der Situation ist. Der beste Katastrophenplan kann durch unbedachte Äußerungen des CEO zunichte gemacht werden.
8. Bereite alle Aussagen vor den Medien schriftlich vor. „No comments“ irritieren die Öffentlichkeit. Zeige Entschlossenheit, Mitgefühl und Engagement. Zeige dich nicht zu oft in der Öffentlichkeit.
9. Entscheide selbst, ob du mehr den Empfehlungen der Kommunikationsberater oder denen der Rechtsanwälte folgen sollst. Beide arbeiten mit unterschiedlichen Ansätzen.
10. Vergiss nicht, dass die beste Kommunikation die operativen Maßnahmen nicht ersetzen kann. Du wirst an den Taten, nicht an den Worten gemessen.

Für ein Unternehmen gibt es, zusammenfassend, keine Sicherheit, wenn es sich kontinuierlich erneuert und sich für eine bestimmte Strategie und bestimmte Aktionspläne entscheidet. So wenig wie für eine Ehe. Der Vorstand kann jedoch entscheiden, was er unter keinen Umständen tun will („wo er nicht sterben will“), wie er sein Kerngeschäft absichert, er kann die maximale Verlusthöhe bestimmen, die er ver-

kraften kann, ohne das Unternehmen in seiner Existenz zu gefährden, er kann entsprechende Reserven gegen Rückschläge halten, nicht alles auf eine Karte setzen und sich flexibel organisieren. Bei Misserfolgen, so ein Schweizer Unternehmer, meint man immer, man habe zu wenig gewusst – man hat aber nur in der Regel das, was man eigentlich hätte wissen müssen, übersehen.

Es muss nicht gerade ein „Schwarzer Schwan“ (Taleb, 2012) sein, der die Fortdauer des Unternehmens gefährdet. Ein „Schwarzer Schwan“ ist das „unbekannte Unbekannte“ und nicht vorhersehbar. Es genügt ein GRIMP (Gigantic Risk with Incredible Minute Probability; Stein, 2014), um das Unternehmen zu gefährden. Ein GRIMP ist das „bekannte Unbekannte“, z.B. ein pharmazeutisches Produkt mit Nebenwirkungen, eine fehlerhafte Komponente in der Pumpstation einer Gasleitung und dgl. mehr. Der Aufsichtsrat lässt sich über GRIMPs berichten. „Wenn es dann doch noch schlechter kommt, als im *Worst Case* angenommen, sitzen alle im selben Boot. Der Vorstand hat nicht falsch gehandelt, und der Aufsichtsrat hat nicht schlecht kontrolliert. Aber beide haben sich geirrt.“ (Albach, 2011, S. 295)

3.6 Rekrutierung eines Mitglieds des Vorstands auf dem externen Managermarkt oder durch Beförderung im Unternehmen

Exzellente ausgeübte Leadership ist, wie erwähnt, der wichtigste Einzel­faktor für den Erfolg eines Unternehmens (Hinterhuber, 2011). „Strategy follows people; the right person leads to the right strategy“, so Jack Welch und mit ihm viele Führungspersönlichkeiten. Der Aufsichtsrat kann ein Vorstandsmitglied aus dem Unternehmen wählen oder auf dem externen Markt für Führungskräfte rekrutieren. Die Gegenüberstellung der beiden Optionen in Abbildung 6 kann dem Aufsichtsrat bei vergleichbaren Leadershipkompetenz-Profilen die Entscheidung erleichtern.

A) Der Mitarbeiter hat Karriere im Unternehmen gemacht	
Überlegungen des Aufsichtsrats	Überlegungen der Führungskraft
1. Die Führungskraft kommt aus dem Unternehmen.	1. Das ist das Angebot, auf das ich während meines bisherigen Berufslebens gewartet habe.
2. Das Einstellungsverfahren für junge Mitarbeiter ist effizient.	2. Ich kenne meine Unternehmen, und ich liebe es.
3. Trainee-Programme, Assessment Centers und Mitarbeitergespräche prüfen die Leistungsfähigkeit und die Loyalität der Mitarbeiter sehr verlässlich.	3. Ich werde meine ganze Kraft daran setzen, erfolgreich zu sein.
4. Die Laufplanplanung im Unternehmen gewährleistet, dass die besten und loyalsten Führungskräfte aufsteigen.	4. Erfolg ist in einer solchen Führungsposition schwer zu messen. Ich werde alles daran setzen, alle Beteiligten auf den Erfolg hin zu koordinieren.
5. Die Auswahl der Führungskräfte wird aus einem kleinen Kreis von „High Potentials“ vorgenommen. Diese sind von allen bisherigen Vorgesetzten und in 360°-Beurteilungen hervorragend beurteilt worden.	5. Die Unternehmensleitung setzt offenbar Vertrauen in mich. Ich werde dieses Vertrauen nicht enttäuschen. Ich habe das Gefühl, dass das Unternehmen auch mir „gehört“.
6. Der Mitarbeiter lebt und teilt die Führungswerte des Unternehmens.	6. Die Führungswerte des Unternehmens sind auch meine Werte.
B) Die Führungskraft wird auf dem externen Markt rekrutiert	
Überlegungen des Aufsichtsrats	Überlegungen der Führungskraft
1. Wir kennen die Person nicht aus langjähriger Erfahrung. Wir müssen daher annehmen, dass die Führungskraft ihren eigenen Nutzen maximiert, wie sie das offensichtlich in der Vergangenheit getan hat. Das ist aus ihrer Wechselbereitschaft zu schließen.	1. Meine Aufgabe ist es, meinen Bereich nach bestem Wissen und Gewissen zu führen.
2. Die Führungskraft will ihr (monetäres) Einkommen maximieren.	2. Ich widme meine ganze Zeit und meine ganze Kraft der Aufgabe im Unternehmen.
3. Diese Zielvorstellung unterscheidet sich von unserer Zielvorstellung.	3. Das Gehalt ist ausreichend hoch.
4. Wir können das Verhalten der Führungskraft nicht oder nur mit Verspätung beobachten.	4. Ich bin nicht sicher, ob die Unternehmensleitung mir traut.
5. Die Führungskraft kennt nicht die Führungskultur unseres Unternehmens.	5. Ich kenne die Führungskultur des Unternehmens nicht.
6. Wir müssen damit rechnen, dass sich die Führungskraft opportunistisch verhält.	6. Sollten sich für mich bessere Möglichkeiten im Markt abzeichnen, wechsle ich.
	7. Ich gehe nicht mit dem Gefühl an meine Aufgaben, dass das Unternehmen mir „gehört“.

Abbildung 6: Vorstandmitglied aus dem Unternehmen versus Rekrutierung auf dem Markt für Manager (in Anlehnung an Albach, 2001)

4. Die Geschäftsstrategie (Business Strategy)

4.1 Die empirische Evidenz

In den vergangenen Jahren untersuchten wir die Praxis des strategischen Denkens und Handelns in mehr als 230 Business Units von 50 Unternehmen weltweit (Hinterhuber, 2011). Dabei haben wir festgestellt, dass in drei von vier Fällen eine Strategie verfolgt wird, die ihren Namen nicht verdient und mit der die Kapitalkosten nicht erwirtschaftet werden. Es ist deshalb Aufgabe des Aufsichtsrats, kritische Fragen zu den Geschäftsstrategien zu stellen. Der Fragebogen in Abbildung 7 (S. 32) zeigt Fragen, mit denen der Aufsichtsrat herausfinden kann, ob die Geschäftseinheit über eine gute Strategie verfügt.

Es lässt sich empirisch und theoretisch nachweisen, dass aufgrund der Komplementaritäten zwischen den Geschäftseinheiten die Maximierung der Werte der Geschäftseinheiten nicht zur optimalen Wertsteigerung des Unternehmens führt. Das Gesamtoptimum ist kleiner als die Summe der optimalen Werte einer jeden Geschäftseinheit. Die Maximierung des Economic Value Added für jede einzelne Geschäftseinheit führt zu besonders aggressivem Verhalten der dafür zuständigen Führungskräfte und somit zur Schmälerung des Unternehmenswertes. Der Aufsichtsrat muss deshalb die Auswirkungen organisatorischer Regeln und Anreize auf die Führung der Geschäftseinheiten explizit mit dem Vorstand diskutieren.

4.2 Die vier Elemente einer guten Geschäftsstrategie

Eine gute Strategie erhöht die Wahrscheinlichkeit für langfristig überdurchschnittlichen Erfolg sowohl beim Wettbewerb auf existierenden Märkten als auch bei der Schaffung neuer Märkte. Bei der Strategie besteht eine Analogie zur Kochkunst. Der Koch arbeitet mit dauernd wechselnden Ingredienzen, die er unterschiedlich dosiert, zu verschiedenen Zeiten und bei unterschiedlichen Temperaturen einsetzt. Eine gute Strategie braucht bestimmte Ingredienzen; sie muss bestimmte Elemente umfassen. Unsere Studie zeigt, dass sich gute Strategien dadurch auszeichnen, dass sie klare Antworten entlang von vier Dimensionen geben (Abbildung 8, S. 33, und Abbildung 9, S. 34).

Die folgenden Fragen können helfen zu erkennen, ob eine Geschäftseinheit eine gute Strategie hat:	
	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> Trifft nicht zu Trifft zu </div>
<p>1. Wettbewerbsvorteile Sind die Wettbewerbsvorteile der Business Unit klar definiert?</p> <p>Kann jede Führungskraft die Frage beantworten: „Wie werden wir im Markt gewinnen?“</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <div style="width: 10%; text-align: center;">1</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">2</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">3</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">4</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">5</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">6</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">7</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <div style="width: 10%; text-align: center;">1</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">2</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">3</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">4</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">5</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">6</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">7</div> </div>
<p>2. Wettbewerbsarena Ist die Marktsegmentierung kundenorientiert und reflektiert sie die Stärken des Unternehmens?</p> <p>Sind die Marktsegmente klar definiert, in denen den Kunden ein höherer Mehrwert geboten werden kann als die Konkurrenz? Hat das Marktsegment ein Potential, das uns erfolgreich in die Zukunft tragen kann?</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <div style="width: 10%; text-align: center;">1</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">2</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">3</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">4</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">5</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">6</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">7</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <div style="width: 10%; text-align: center;">1</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">2</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">3</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">4</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">5</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">6</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">7</div> </div>
<p>3. HR-Politik Wissen wir, welche Arten von Talenten benötigt werden, um in bestehenden Märkten noch erfolgreicher zu sein?</p> <p>Wissen wir, welche Arten von Talenten benötigt werden, um neue Märkte zu erschließen?</p> <p>Ziehen wir die richtigen Talente an?</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <div style="width: 10%; text-align: center;">1</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">2</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">3</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">4</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">5</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">6</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">7</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <div style="width: 10%; text-align: center;">1</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">2</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">3</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">4</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">5</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">6</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">7</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <div style="width: 10%; text-align: center;">1</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">2</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">3</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">4</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">5</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">6</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">7</div> </div>
<p>4. Kundenwert versus Kosten Schafft die Business Unit ausreichend Wert für die Kunden in den oben definierten Marktsegmenten, um überdurchschnittlich profitabel zu sein?</p> <p>Ist der Unterschied zwischen Kosten und Kundennutzen signifikant und nachhaltig positiv?</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <div style="width: 10%; text-align: center;">1</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">2</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">3</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">4</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">5</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">6</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">7</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <div style="width: 10%; text-align: center;">1</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">2</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">3</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">4</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">5</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">6</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">7</div> </div>
<p>60+: Gute Strategie Stellen Sie Unterstützung für eine erfolgreiche Umsetzung sicher</p> <p>40–59: Ausreichendes Strategiepotalential Schärfen Sie das Profil der Strategie anhand des Strategiediamanten (siehe Abbildung 8)</p> <p>Unter 40: Großes Strategiedefizit: Gefahr, eine Scheinstrategie zu verfolgen Die Strategie muss abgelehnt und neu definiert werden</p>	

Abbildung 7: Maßstäbe für die Beurteilung der Geschäftsstrategie

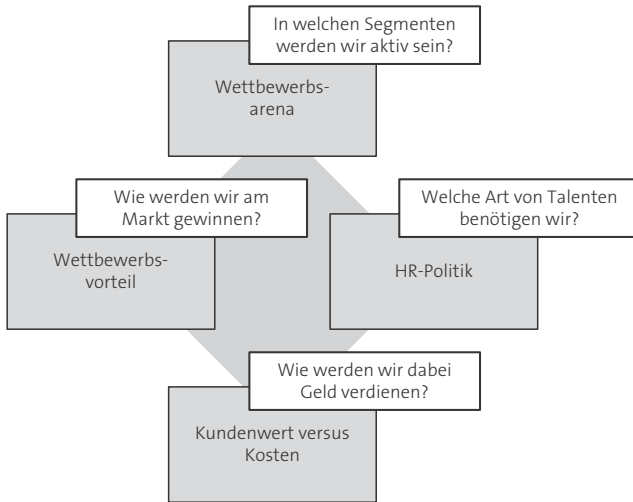


Abbildung 8: Der Strategiediamant (Quelle: Hinterhuber & Partners)

Schiebel Industries AG

Schiebel Industries AG baut unbemannte Flugzeuge. Das Familienunternehmen mit Sitz in Wien wird von Hans Georg Schiebel in zweiter Generation geleitet. Der Camcopter S-100 besteht aus 5.000 Komponenten und ist eine der besten Aufklärungsdrohnen, die am Markt angeboten werden. Drohnen sind keine Waffenträger, sondern Informationsbringer.

1. *Wettbewerbsarena*. Drohnen werden im zivilen und im militärischen Bereich eingesetzt. Im zivilen Bereich besteht der weltweite Markt von Schiebel Industries AG in Besichtigungen von Hochspannungsleitungen, Kontrolle von Pipelines, Überwachung von Meeresplattformen und Windparks, Erkundung von Routen für Eisbrecher in der Arktis, Feststellung von Ernteschäden, Ortung von Personen in Katastrophensituationen und dgl. mehr. Bei den Olympischen Spielen in Sotschi z.B. wurden Fluggeräte, die drei Meter lang sind und ohne Kerosin 110 kg wiegen, eingesetzt.

Im militärischen Bereich bietet Schiebel Industries Aufklärungsdrohnen an. Dieser Markt wird von den großen Rüstungskonzernen in den USA und in Europa beherrscht, ist einträglich, aber heikel. Länder, die unter Embargo stehen, werden nicht beliefert.

2. *Wettbewerbsvorteile.* Drohnen sind Informationsbringer. Schiebel Industries verfügt über ein spezielles Know-how in den Bereichen IKT, Leichtmaterialien, Fertigung und Antriebssystem. Zusammen bilden diese Bereiche die Kernkompetenz des Unternehmens.

3. *HR-Politik.* Schiebel Industries kann auf bestens ausgebildete Absolventen der Technischen Universitäten und Fachhochschulen und auf Facharbeiter zurückgreifen. Die vom Unternehmer von oben nach unten vorgelebte Unternehmenskultur macht das Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber.

4. *Kundenwert versus Kosten.* Im Gegensatz zu einem Hubschrauber braucht eine Drohne wenig Luftraum. Die Kosten des Drohneinsatzes sind etwa ein Zehntel dessen, was ein bemannter Hubschrauber verursacht. Das Absturzrisiko wird ähnlich hoch eingeschätzt wie bei einem kleinen Sportflugzeug.

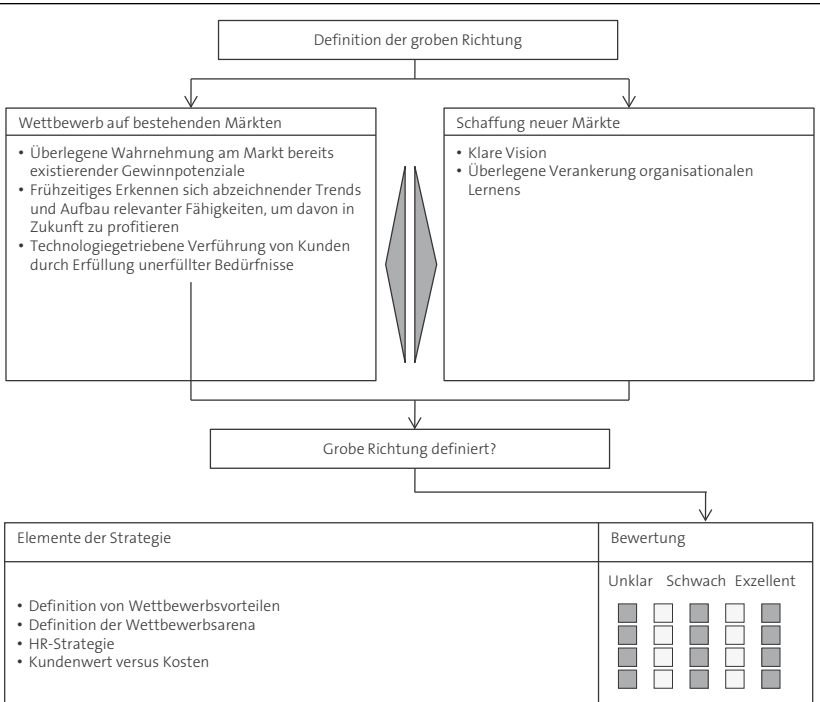


Abbildung 9: Raster zur Beurteilung von Strategien (Quelle: Hinterhuber & Partners)

Tesla Motors

Tesla ist ein Auto, das rein elektrisch betrieben eine Reichweite von über 400 km hat. Im Gegensatz zu Verbrennungsmotoren, die aus Hunderten Einzelteilen bestehen, besteht der Motor von Tesla aus nur einem einzigen beweglichen Teil: dem Rotor. Dieser beschleunigt bei 0-Emissionen in 5,6 Sekunden auf 100 km pro Stunde.

Tesla Motors wurde 2003 von Silicon-Valley-Ingenieuren gegründet, die unter Elon Musk, einem der Mitgründer, beweisen wollten, dass Elektrofahrzeuge Außergewöhnliches leisten können. Tesla Motor beschäftigt in Palo Alto rund 2.000 Mitarbeiter, die etwa 20.000 Fahrzeuge pro Jahr herstellen. Eine „Gigafabrik“ für die Herstellung von Batterien ist geplant; sie soll bis zu 6.500 Mitarbeiter beschäftigen, 5 Milliarden US-Dollar kosten und 2017 mit der Produktion von Batterien beginnen. Das Ziel ist, 500.000 Fahrzeuge pro Jahr herzustellen.

Die Strategie von Tesla Motors lässt sich anschaulich anhand des Strategiediamanten beschreiben.

1. *Wettbewerbsarena.* Der Markt von Tesla Motors ist der weltweite Markt von elektrisch betriebenen und umweltfreundlichen Fahrzeugen im oberen Preissegment.

2. *Wettbewerbsvorteile.* Diese liegen einerseits in den Antriebssträngen und in den Batteriekomponenten, die eine Reichweite von über 400 km erlauben, andererseits in der innovativen Innenausstattung. Tesla bedient diverse digitale Kommunikationssysteme, die einfach zu bedienen sind und im Vergleich zu den konkurrierenden Limousinen revolutionierend sind. In meist in Einkaufszentren eingerichteten Showräumen können die Wagen angeschaut und in Tesla-Geschäften Probefahrten arrangiert werden. Die mächtigen Händlerorganisationen in den USA versuchen allerdings zu verhindern, dass Teslas Vertriebskanal in der Branche Schule macht.

3. *HR-Politik.* Elon Musk begnügt sich mit einem symbolischen Gehalt von einem Dollar pro Jahr. Die Gehälter der Führungskräfte sind niedrig im Vergleich zu denen der Konkurrenten. Elon Musk, ein genialer Ingenieur mit großem kaufmännischen Talent, wählt seine Führungskräfte nach dem Grundsatz aus, dass sie a) in dem, was sie tun, besser sind als er selbst, b) die Werte teilen, die er vor-

lebt, und c) eine Gemeinschaft bilden, die stolz ist, neue Maßstäbe in der Branche zu setzen.

4. *Kundenwert versus Kosten.* Während Hybridfahrzeuge in der Regel eine Reichweite bei reinem Elektrobetrieb von nicht einmal 100 km haben, bietet Tesla seinen Kunden Reichweiten von über 400 km. Der Fahrkomfort übertrifft den vergleichbarer Fahrzeuge im gehobenen Preissegment. Die Kunden erhalten „value for money“. Es sind innovative Kunden, die beitragen wollen, eine neue Epoche in der Geschichte der Automobilindustrie einzuleiten. Der Börsenwert von Tesla liegt heute etwa 30 Prozent über dem von Fiat Chrysler. Tesla stellt 30.000 Autos im Jahr her, Fiat Chrysler 4 Millionen. Die Marktkapitalisierung von Tesla beträgt rund 30 Mrd. US-Dollar.

4.3 Die organisatorische Trennung von bestehenden und neuen Geschäften

Die Organisation ist ein wichtiges Element der Strategie. Sie bestimmt weitgehend, wie Ziele formuliert, Strategien entwickelt und entsprechende Aktionspläne ausgearbeitet werden. Der Einfluss auf die Strategie zeigt sich besonders dann, wenn etablierte Unternehmen in ihren Märkten durch innovative, neue Konkurrenten bedroht werden. Etablierte Unternehmen neigen dazu, ihre über viele Jahre erfolgreich aufgebauten Wettbewerbsvorteile zu verteidigen. Neue, agile Konkurrenten versuchen durch Innovationen, die Wettbewerbsvorteile des etablierten Konkurrenten zu zerstören. Die etablierten Unternehmen können die Bedrohung durch die neuen Konkurrenten in dem Maß bewältigen, in dem sie die bestehenden Geschäfte von den neuen Geschäften organisatorisch trennen. Diese Trennung von bestehenden und neuen Geschäften wird als „Ambidextrous Organization“ bezeichnet (Abbildung 10).

Wenn z.B. die großen Automobilkonzerne in Bezug auf Elektroautos sich nicht von Tesla distanzieren lassen wollen, wird die Ausgliederung der Geschäftseinheit E-Mobilität aus der Unternehmensstruktur erforderlich sein. Ingenieure, die sich ihr ganzes Leben mit konventionellen Antriebssystemen beschäftigt haben, tun sich schwer mit innovativen Entwicklungen auf dem Gebiet der E-Autos. IBM z.B. hat den Übergang von „Mainframe Computers“ zu „Minicomputers“ dadurch überlebt, dass unabhängig vom Hauptgeschäft operierende Teams an

verschiedenen Orten daran arbeiteten. Man kann aber auch wie M. Porter argumentieren, dass IBM es versäumt hat, eine neue Technologie in seine bewährte Strategie zu integrieren und daraus Nutzen zu ziehen. Eine neue Technologie, mit der ein Markt revolutioniert wird, ist 1. selten und 2. noch lange keine Strategie. Ich schließe mich dieser Auffassung an; meine persönliche Erfahrungen bestätigen dies.

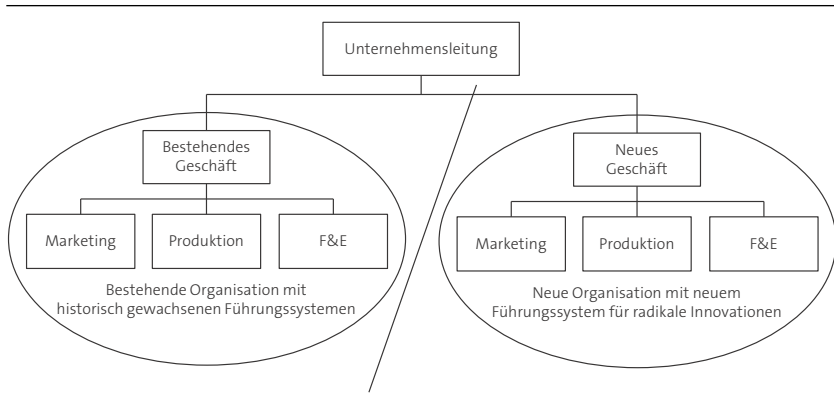


Abbildung 10: Die organisatorische Trennung von bestehenden Geschäften und neuen Geschäften (in Anlehnung an Carpenter/Sanders, 2009)

4.4 Das Aktionssyndrom

Ist der Vorstand ein Commitment für bestimmte strategische Entscheidungen eingegangen, die vom Aufsichtsrat geprüft wurden, wird das Aktionssyndrom wirksam (Stein, 2013). Das Aktionssyndrom reduziert eine Vielzahl von Optionen auf eine einzige, verpflichtet und fokussiert die Führungskräfte auf diese Option, unterdrückt jeden Zweifel und führt zu konkreten, oft irreversiblen Maßnahmen. Vor dem Commitment war der Vorstand frei, Risiken und Vorteile abzuwägen, Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg zu beseitigen und Alternativen zu prüfen. Nach dem Commitment stehen Strategie und Aktionspläne fest; damit erhöht sich die Vulnerabilität des Unternehmens oder der Geschäftseinheit gegenüber schlecht kalkulierten Risiken; es können aber auch später auftretende Möglichkeiten nicht mehr genutzt werden.

„Das Aktionssyndrom kann wie eine Krankheit gesehen werden, die die Weisheit vermindert“ (Stein, 2013, S. 229). Charismatische und nar-

zisstische Führungspersönlichkeiten sind besonders anfällig für das Aktionssyndrom. Wenn sich in den Aufsichtsratssitzungen Zeichen des Aktionssyndroms zeigen, muss der Aufsichtsrat wachsam sein, kritische Fragen stellen, Wahrnehmungen und Prognosen des Vorstands diskutieren und auf strategische Flexibilität hinweisen.

5. Die Strategie als gemeinsame Logik des Handelns

Die Fähigkeit, einen guten Businessplan zu erstellen, ist nicht gleichbedeutend mit der Fähigkeit, damit auch den Wert des Unternehmens nachhaltig zu erhöhen. Jeder strategische Plan ist eine Wette auf die Führungskräfte, die ihn erstellen und umsetzen. Der Erfolg eines jeden strategischen Plans steht und fällt mit den Personen, die dahinter stehen und ihn ausführen werden. Besonders gefährlich sind narzisstische Personen mit einer Vision und mit Charisma, die darüber hinaus noch gute Geschichtenerzähler sind. Sie überzeugen nicht kraft ihrer Argumente, sondern durch die Stärke ihrer Persönlichkeit. Der Aufsichtsrat hat deshalb darauf zu achten, dass 1. die Form nicht die Substanz überwiegt, der Vorstand 2. Veränderungen antizipiert und sich nicht an veränderte Bedingungen anpassen muss, 3. das Tempo des Wandels bestimmt und 4. die besten Führungskräfte entwickelt.

Wenn ein Unternehmen profitabel und nachhaltig wachsen will, braucht es pragmatische Visionäre im Vorstand und Aufsichtsrat mit einem Sinn für Humor, die die Strategie als gemeinsame Logik des Handelns verstehen. Pragmatisch, weil man von der Vision Abstand nehmen und das Machbare gestalten und umsetzen muss. Vorstand und Aufsichtsrat brauchen Sinn für Humor, weil das die einzige Möglichkeit ist, die Balance angesichts des Widerstands gegen Veränderungen im Unternehmen zu wahren.

Der Aufsichtsrat hat darauf zu achten, dass Unternehmensstrategie und Geschäftsstrategien zur gemeinsamen Logik des Handelns der Führungskräfte werden. Der Aufsichtsrat kann fragen, inwieweit der Vorstand den Führungskräften Einsichten in seine strategischen Absichten und Gedankengänge gibt, ihnen den Sinn und das Ziel seiner strategischen Absichten erklärt, sie zur kreativen Mitarbeit und Weiterentwicklung der Ziele und Strategien auffordert.

6. Zusammenfassung

Was für Vorstand und Aufsichtsrat zählt, sind die Ergebnisse und der Weg dorthin. Sie werden nicht an ihren Absichten, sondern an den nachhaltigen Wirtschaftsergebnissen ihrer unternehmerischen Leistung gemessen. Dazu brauchen sie eine Strategie, die von den Führungskräften richtig interpretiert und von diesen nach Maßgabe der Situation weiterentwickelt wird und in entsprechenden Aktionsplänen und Organisationsformen ihren Niederschlag findet.

Die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens hängt davon ab, inwieweit es dem Vorstand gelingt, *strategisch wichtige Ziele* zu erreichen. Der Aufsichtsrat hat darauf zu achten, dass der Vorstand Ziele kommuniziert, die

1. so hoch sind, dass die Aktionäre ein überdurchschnittliches Wachstumspotential des Unternehmenswertes vermuten,
2. angemessen genug sind, um von der Führung der Geschäftseinheiten und Tochtergesellschaft erreicht zu werden,
3. diesen genügend Handlungsspielraum offen lassen, um gleichzeitig neue Erfolgspotentiale aufzubauen, und
4. so, wie öffentlich erklärt, auch eingehalten werden. (Hinterhuber, 2015)

Die Hauptergebnisse dieses Beitrags sind:

1. Strategisches Denken heißt, dass das Ganze wichtiger ist als der Teil und nicht umgekehrt. Das Gesamtmodell der strategischen Führung des Unternehmens im Abschnitt 2 kann ein Diskussionsrahmen für nachhaltige Wertsteigerung in den Aufsichtsratssitzungen sein.
2. Die Rolle des Aufsichtsrats bei der Formulierung der Unternehmensstrategie wird behandelt. Kritische Fragen zur Unternehmensstrategie, die der Aufsichtsrat stellen kann, werden diskutiert.
3. Die Allokation der Ressourcen ist eine der wichtigsten unternehmerischen Aufgaben des Vorstands. Der Aufsichtsrat kann beobachten, mit welchen Argumenten, mit welcher Sachkenntnis und mit welchem methodischen Ansatz der Vorstand die Allokation der Ressourcen begründet.
4. Der Holding-Abschlag (Conglomerate Discount) ist ein Thema, das mit dem Aufsichtsrat diskutiert werden muss.
5. Der Vorstand definiert und entscheidet Strategic Issues und strategische Initiativen der Zentrale, bei deren Diskussion der Aufsichtsrat einen wichtigen Beitrag leisten kann.

6. Der Aufsichtsrat überprüft das Leadershipkompetenz-Profil des Vorstands und der wichtigsten Führungskräfte. Eine entsprechende Vorgangsweise wird vorgestellt.
7. Die Abschätzung der strategischen Risiken muss von Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam vorgenommen werden. Regeln für das Risk Assessment werden erläutert.
8. Überlegungen des Aufsichtsrats und Überlegungen der Kandidaten für eine Position im Vorstand werden gegeneinander abgewogen.
9. Die Gliederung des Unternehmens in Geschäftseinheiten (Business Units) kann zu aggressivem Verhalten der dafür zuständigen Führungskräfte führen. Kritische Fragen des Aufsichtsrats dazu werden behandelt.
10. Die Qualität der Geschäftsstrategie lässt sich mit Hilfe des Strategiediamanten überprüfen.
11. Die vier Elemente einer guten Geschäftsstrategie werden anhand von Beispielen vorgestellt.
12. Neue Geschäfte müssen organisatorisch von bestehenden Geschäften getrennt werden. Der Aufsichtsrat kann dazu kritische Fragen stellen. Die Organisation ist ein wichtiges Element der Strategie.
13. Der Aufsichtsrat kann die Leadershipkompetenz der Leiter der Geschäftseinheiten mit Hilfe von Leadershipkompetenz-Profilen überprüfen.
14. Die Strategie ist die gemeinsame Logik des Handelns der Führungskräfte. Der Vorstand kann in der Aufsichtsratssitzung darüber berichten und anhand von Beispielen nachweisen, dass er das Tempo des Wandels bestimmt und die richtigen Führungskräfte in die richtigen Positionen bringt.
15. Die Unternehmenskultur muss vom Aufsichtsrat überprüft werden. Sie ist ein strategischer Wettbewerbsvorteil.

Abbildung 11 zeigt die strategischen Themenbereiche in Form einer Checklist, bei denen der Aufsichtsrat eine beratende und beobachtende Rolle spielt.

Strategien	Diskussionsgrundlagen	Beurteilung: 1: Herausragende Stärke 5: Signifikante Verbesserungs- notwendigkeit
<i>Unternehmensstrategie</i>		1 2 3 4 5
Das Ganze ist wichtiger als der Teil	Gesamtmodell der strategischen Führung	1 2 3 4 5
Situation des Unternehmens heute	Ist-Portfolio	1 2 3 4 5
Ziel in X Jahren	Soll-Portfolio	1 2 3 4 5
Allokation der Ressourcen	Szenario-Planung / Wertsteigerung	1 2 3 4 5
Conglomerate Discount (Holding-Abschlag)	Wert des Ganzen > Summe der Werte der Teile	1 2 3 4 5
Geschäftsmodell	Szenario-Planung, Wettbewerbsanalyse	1 2 3 4 5
Strategische Initiativen der Zentrale	Wertsteigerung der Geschäftseinheiten	1 2 3 4 5
Strategic Issues	Szenario-Planung	1 2 3 4 5
Leadershipkompetenz des Vorstands	Leadershipkompetenz-Profil	1 2 3 4 5
Risk Assessment	Worst Case	1 2 3 4 5
Rekrutierung eines Mitgliedes des Vorstands	Leadershipkompetenz-Profil	1 2 3 4 5
<i>Geschäftsstrategie</i>		1 2 3 4 5
Gliederung des Unternehmens in Geschäftseinheiten	Jede Geschäftseinheit verdient mindestens die Kapitalkosten	1 2 3 4 5
Qualität der Geschäftsstrategie	Strategiediamant	1 2 3 4 5
Organisatorische Trennung von neuen und bestehenden Geschäften	Wertsteigerung	1 2 3 4 5
Leadershipkompetenz der Leiter der Geschäftseinheiten	Leadershipkompetenz-Profil	1 2 3 4 5
Die Strategie als gemeinsame Logik des Handelns	Verhalten der Führungskräfte	1 2 3 4 5
Unternehmenskultur	Werte, Struktur, Strategien, Reputation des Unternehmens	1 2 3 4 5

Abbildung 11: Strategie-Checkliste für den Aufsichtsrat

Literatur

- Albach, H. (2001): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 3. Aufl., Wiesbaden.
- Carpenter, M.A./Sanders, Wm. G. (2009): Strategic Management. A Dynamic Perspective, Concepts and Cases. 2. Aufl., Upper Saddle River.
- DeWit, B./Meyer, R. (2014): Strategy. Process, Content, Context. An International Perspective. 5. Aufl., Minneapolis.
- Egon Zehnder International and McKinsey & Company (Hrsg.) (2011): Return on Leadership Competencies that Generate Growth.
- Freedman, L. (2013): Strategy. A History. Oxford.
- Gigerenzer, G. (2013): Risiko: Wie man die richtigen Entscheidungen trifft. Gütersloh.
- Grant, R.M./Jordan, J. (2012): Foundations of Strategy. Chichester.
- Grant, R.M. (2012): Contemporary Strategy Analysis. 8. Aufl., Oxford.
- Greenwald, B./Kahn, J. (2007): Competition Demystified: A Radically Simplified Approach to Business Strategy. New York.
- Hinterhuber, H.H. (2015): Strategische Unternehmensführung. 9. Aufl., Berlin
- Hinterhuber, H.H. (2013): Führen mit strategischer Teilhabe. Wie sich die Lücken zwischen Strategie und Ergebnissen schließen lassen. Berlin.
- Hinterhuber, H.H. (2011): Die 5 Gebote für exzellente Führung. Frankfurt am Main.
- Hinterhuber, H.H. (2007): Leadership. Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis heute. 4. Aufl., Frankfurt am Main.
- Hinterhuber, A./Liozu, St. (Hrsg.) (2013): Innovation in Pricing. London.
- Kahneman, D. (2014): Schnelles Denken, langsames Denken. 3. Aufl., München
- Kormann, H. (2005): Nachhaltige Kundenbindung – Gegen den Mythos nur wettbewerbsorientierter Strategien. Frankfurt am Main.
- Liozu, St./Hinterhuber, A. (Hrsg.) (2014): The ROI of Pricing. London.
- Stein, S.H. (2014): Survival Guide for Outsiders. Learn to protect yourself from politicians, experts and other insiders. 2. Aufl., CreateSpace.
- Taleb, N.N. (2013): Der Schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse. 5. Aufl., München.
- Taleb, N.N. (2012): Antifragilität: Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen. München.
- Thorndike, W.N. (2012): The Outsiders: Eight Unconventional CEOs and Their Radically Rational Blueprint for Success. Boston.
- Vermeulen, F. (2010): Business Exposed. The naked truth about what really goes on in the world of business. Harlow.



Prof. Dr. Inga Hardeck hat seit Oktober 2014 die Ernst & Young Stiftungs-Juniorprofessur für Accounting and Taxation an der Europa-Universität Viadrina inne. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg und der EM Strasbourg Business School war Inga Hardeck von 2008 bis 2014 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Hamburg und 2014 Assistenzprofessorin an der Universität Liechtenstein. Sie promovierte 2012 zum Dr. rer. pol. mit dem Thema „Reputative Risiken bei aggressiver Steuerplanung – Empirische Evidenz und internationale Bezüge“ an der Universität Hamburg. 2014 legte sie ihr Steuerberaterexamen ab. Inga Hardeck hat mehrere wissenschaftliche Auszeichnungen erhalten, darunter als Autorin des Jahres der Zeitschrift ZfB sowie den Förderpreis des Deutschen wissenschaftlichen Instituts der Steuerberater e.V.



Professor Dr. Dipl.-Ing. Hans H. Hinterhuber ist Chairman von Hinterhuber & Partners, Strategy/Pricing/Leadership Consultants, einer international tätigen Unternehmensberatung. Bis 2006 war er Direktor des Instituts für Strategisches Management, Marketing und Tourismus der Universität Innsbruck. Heute ist er „Trusted Adviser“ für Unternehmer und oberste Führungskräfte in Fragen von Strategie und Leadership. Sein 7. Aufsichtsratsmandat hat er vor einem Jahr niedergelegt. Er ist der Verfasser von über 400 wissenschaftlichen Arbeiten und 40 Büchern in den Bereichen der Strategischen Unternehmensführung, des Führungsverhaltens und des Innovationsmanagements. Seine Aufsätze sind in der Harvard Business Review, Long Range Planning, International Journal of Production Economics, International Journal of Technology Management, Zeitschrift für Betriebswirtschaft und anderen renommierten Journalen erschienen. Hans H. Hinterhuber ist Träger des Österreichischen Ehrenkreuzes für Wissenschaft und Kunst 1. Klasse.