

MANAGEMENT DOSSIER

April 2009 – Nr. 18

VERWALTUNGSRAT

Beste Verwaltungsrats-Praxis kombiniert mit VR-Tools.



Strategische Entscheidungsprozesse

Aktive Partizipation des VR zur Sicherung
des langfristigen Unternehmenserfolgs

Impressum

MANAGEMENT DOSSIER – April 2009 – Nr. 18

VERWALTUNGSRAT

Layout/Satz: Dimitri Gabriel/Sue Rusch
Korrektorat: Urs Bochsler
Druck: Bader + Niederöst AG, 8302 Kloten
Herausgeber: Silvan Felder, Verwaltungsrat Management AG
Verlag: WEKA Verlag AG
Hermeschloostrasse 77, Postfach, 8010 Zürich
Telefon 044 434 88 34, Fax 044 434 89 99, info@weka.ch, www.weka.ch

Aktuelle Ausgabe: April 2009
Erstausgabe: Juni 2006
Erscheinungsweise: Zweimonatlich

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
Halbjahresabo: ISBN 978-3-297-46800-5
Jahresabo: ISBN 978-3-297-46900-2

© 2009 by WEKA Verlag AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Vorwort	2
Einleitung	3
Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges durch strategisches Management	
Strategisches Management als Königsdisziplin	4
Bedeutung und Wesen des strategischen Managements sowie Prozess der Strategieentwicklung	
VR ist verantwortlich für die Unternehmensstrategie	8
Der VR zeichnet von Gesetzes wegen für Strategieentwicklung, -umsetzung und -controlling verantwortlich	
Herausforderungen des VR im dynamischen Umfeld	10
Fortlaufende Bewährungsprobe für Unternehmensstrategie und Geschäftsmodell	
Mittel zur Erhöhung des Einflusses des VR in die Strategieentwicklung	13
Strukturelle und prozessuale Mittel sowie ein transparenter Informationsaustausch	
Fazit	18
In eigener Sache	19
Veranstaltungshinweis	20

Vorwort

Gerade in den aktuellen Zeiten, wo wir uns mit komplexen und in dieser Art fast nicht vorhersehbaren wirtschaftlichen Herausforderungen und Entwicklungen konfrontiert sehen, ist die Auseinandersetzung mit der strategische Arbeit – insbesondere auf Stufe Verwaltungsrat – mehr denn je ein absolutes Muss. Denn wer bei allen unsicheren Einflussfaktoren auf die Unternehmung die strategische Ausrichtung nicht bewusst steuert und immer wieder überwacht, der wird die nächsten Monate und Jahre wohl nicht überleben.

Bereits zum dritten Mal nach den Ausgaben Nr. 4 und Nr. 13 ist die aktuelle Ausgabe des Management Dossier Verwaltungsrat dem VR-Kernthema Strategie gewidmet. Im Zentrum stehen dabei die strategischen Entscheidungsprozesse und die dazugehörige aktive Partizipation des Verwaltungsrates in diesem Thema. Er kann sich nicht mehr weiter erlauben, abseits zu stehen und alles, ausser der abschliessenden Verabschiedung der Strategie, dem operativen Management zu delegieren. Gerade die aktuellen und zukünftigen Zeiten verlangen ein immer grösser werdendes Engagement des VR in diesem komplexen Themengebiet. Leadership mit Tiefgang ist gefragt. Schönwetterkapitäne sowie eine oberflächliche strategische Führungswahrnehmung sind definitiv passé.

Viel Spass bei der Lektüre.

Herzlichst Ihr Silvan Felder

Autoren dieser Ausgabe



David Griesbach,
Senior Consultant
der SKGROUP
M.A. in Strategy and International
Management HSG



Dr. Christian Wiedemann
Geschäftsführender Partner
der SKGROUP
Unternehmensberatung in
Strategie- und Organisationsfragen

Einleitung

«Vorbeugung ist die beste Medizin» lautet eine bekannte Redewendung. Nach diesem Grundsatz beleuchtet der vorliegende Artikel die Wichtigkeit des strategischen Managements zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges durch die proaktive Nutzung von neuen Chancen und durch die Minimierung von potenziellen Risiken.

Die Herausforderung für den Verwaltungsrat liegt hierbei im Konflikt zwischen einem begrenzten Zeitbudget und der Notwendigkeit, genügend tief in den strategische Entscheidungsprozesse involviert zu sein. Gerade in der hoch dynamischen und komplexen Welt von heute können informierte Strategieentscheide nicht mehr rein auf der Basis von Einmalinformationen des Geschäftsführers in der Form von Power-Point-Präsentationen und Analyseberichten erfolgen. Nur eine klar abgestimmte Teilnahme des Verwaltungsrates an der Strategieentwicklung ermöglicht qualifizierte Entscheidungen, welche die komplexen Zusammenhänge des Unternehmens- und Umweltsystems berücksichtigen. Der vorliegende Artikel erläutert die Bedeutung und das Wesen des strategischen Managements, untersucht die entsprechenden Pflichten und Herausforderungen des Verwal-

tungsrates und gibt Handlungsempfehlungen ab, wie der Verwaltungsrat unter Berücksichtigung der eingeschränkten Verfügbarkeit stärker in die Entscheidungsfindung involviert werden kann.

VERWALTUNGSRAT-TOOLS



Unter www.verwaltungsratpraxis.ch finden Sie zum Themenbereich Strategie über 30 Mustervorlagen, Tools und Checklisten.

Unter anderem folgende werthaltige Hilfsmittel:

- Strategie-Cockpit
- SWOT-Analyse
- Prozessbeschriebe für Strategie und Businessplan

«Das strategische Management sichert den langfristigen Unternehmenserfolg.»

Strategisches Management als Königsdisziplin

Führungskräfte sehen sich heute mit einer immer stärker zunehmenden Komplexität in ihren Unternehmungsaktivitäten und in ihrer Umwelt konfrontiert. Managementaufgaben sind in den letzten Jahrzehnten stetig komplexer geworden, weil wir es mit turbulenten Unternehmungs- und Umweltsituationen zu tun haben.

Bedeutung des strategischen Managements

Die Konkurrenzsituation hat sich in vielen Branchen internationalisiert und verschärft. Einige Branchen weisen starke Wachstumstendenzen, andere plötzlich stagnierende oder gar rückläufige Entwicklungen auf. Neue Technologien (Informations- und Kommunikationstechnologie, Biotechnologien, Neue Medien) und veränderte, verkürzte Produktlebenszyklen stellen die Unternehmungen vor vollkommen neuen Situationen. Die Werthaltungen der Gesellschaft, der Mitarbeitenden oder der Führungskräfte ändern sich teilweise drastisch, und ihre Vielfalt und die Änderungsgeschwindigkeit nehmen gar zu.

Kurzum: Wir stehen heute einer bedeutend komplexeren Welt gegenüber als noch vor wenigen Jahrzehnten. Allgemein bedeutet dies, dass diese

reicher vernetzt und dynamischer geworden ist. Damit wird die Zukunft immer weniger prognostizierbar, zukünftige Umwelt- und Unternehmungssituationen sind nicht eindeutig erwartbar und unser Handeln wird nicht mehr in einem einfachen kausalen Zusammenhang begründbar. Strategisches Management stellt somit ein komplexes Problem dar. Es sind damit stets Entscheidungen und Handlungen verbunden, die viele verschiedene Unternehmungs- und Umweltfaktoren betreffen, die untereinander verknüpft und interaktiv sind sowie über lange Zeiträume wirksam werden. Des Weiteren berühren strategische Entscheidungen meist mehrere Funktionen in der Unternehmung, betreffen mehrere Erfolgsgrößen (Marktanteile, Technologien, Kosten, Produktionskapazitäten, Image, Distributionsnetz usw.) und hängen mit verschiedenen Führungsinstrumenten und -entscheidungen zusammen.

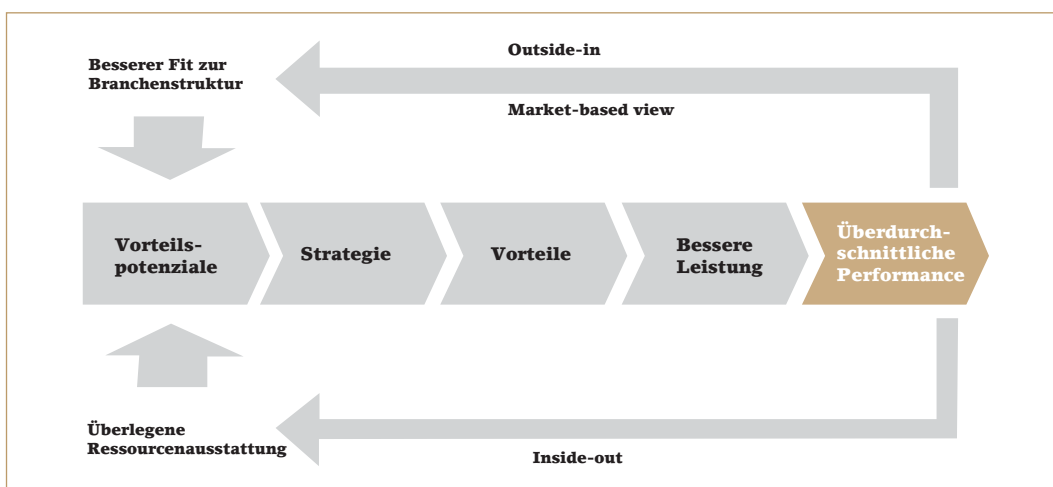


Abbildung 1: Strategisches Management zur gezielten Ausschöpfung von Vorteilspotenzialen (Quelle: eigene Darstellung)

Wesen des strategischen Managements

Strategisches Management umschreibt den Führungsprozess, der die Ausrichtung und den Tätigkeitsbereich des Unternehmens fortlaufend überprüft und gegebenenfalls überarbeitet, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Dabei werden die Kompetenzen, Ressourcen und Strukturen bei Bedarf umgestaltet, um das Unternehmen auf die laufenden Veränderungen des Umfeldes anzupassen. Sich verändernde Bedürfnisse, neue Technologien, globale Konkurrenten und veränderte Rahmenbedingungen können ein bis anhin erfolgreiches Geschäftsmodell in relativ kurzer Zeit überholen. In den hochdynamischen Märkten von heute ist eine regelmässige Überprüfung der Unternehmensstrategie unabdingbar.

Abbildung 1 zeigt auf, dass mit Hilfe eines professionellen strategischen Managements die unternehmensspezifischen Vorteilspotenziale erkannt und bestmöglich ausgeschöpft werden. Dies erfolgt durch eine Abstimmung und Auswahl der zu nutzenden Marktchancen und der bestehenden oder zu entwickelnden Kompetenzen und Res-

ourcen. Resultat der Strategiearbeit ist es, mit Hilfe einer optimalen Kombination von Marktchancen und Unternehmensressourcen Vorteile im Markt zu erzielen, die sich wiederum in einer besseren Leistung niederschlagen und schlussendlich zu einer überdurchschnittlichen Performance führen. Dieser Prozess erfolgt dynamisch und iterativ, und er verfügt über eine selbstverstärkende Eigenschaft, weil die überdurchschnittlichen Angebots- und Finanzleistung die Nutzung neuer Vorteilspotenziale ermöglicht.

Vorteile eines professionellen strategischen Managements:

- Transparenz und Einigkeit bezüglich strategischer Ausrichtung innerhalb des Führungsgremiums;
- Gedankliche Klarheit über mögliche Zukunftstrends;
- Proaktive Minimierung strategischer und finanzieller Risiken;
- Identifikation und Entwicklung neuer Chancen;
- Erhaltung und Entwicklung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen;

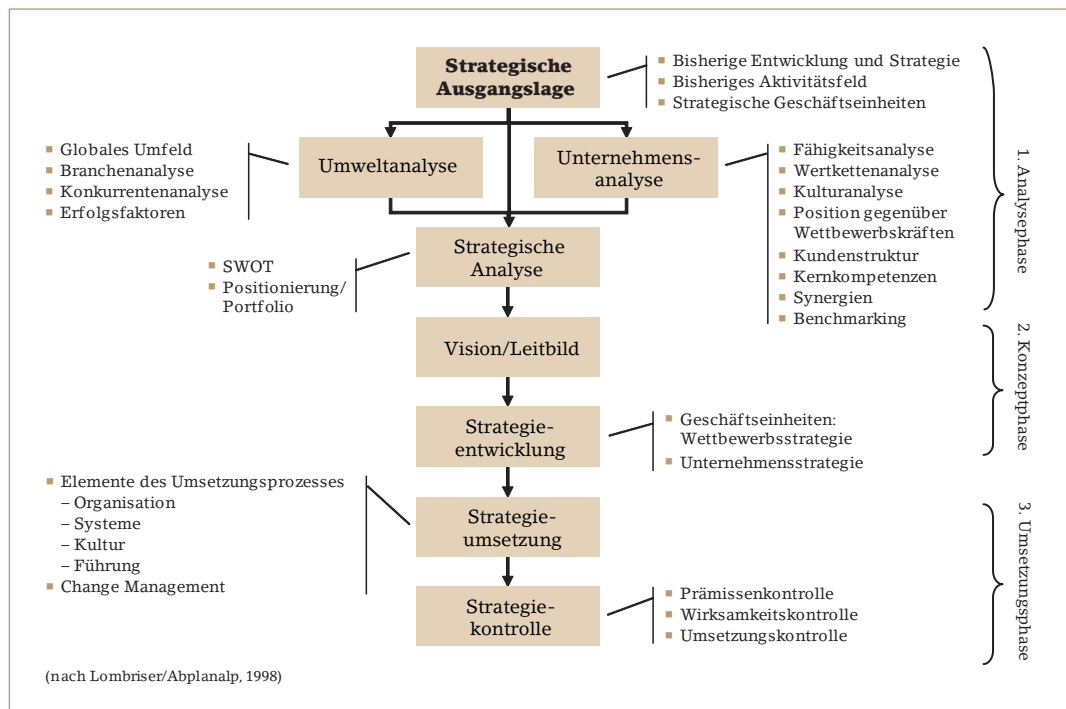


Abbildung 2: Modell und Ablauf des strategischen Managements (Quelle: in Anlehnung an Lombriser/Abplanalp [2005])

- Bündelung von Aktivitäten durch eine klare Unternehmensausrichtung;
- Verhinderung einer Verzettelung von Kräften;
- Unterstützung des organisationalen Lernens durch den Planungsprozess.

Prozess der Strategieentwicklung

Ein professionelles strategisches Management verfolgt üblicherweise 3 Entwicklungsphasen: 1. Analysephase, 2. Konzeptionsphase, 3. Umsetzungsphase.

1. Analysephase

Ziel der Analysephase ist es, einen möglichst ganzheitlichen Wissensstand bezüglich der Unternehmenssituation und des Unternehmensumfeldes zu erhalten. Als Endergebnis dieser Phase resultiert üblicherweise eine SWOT-Tabelle mit den wichtigsten Stärken und Schwächen des Unternehmens und den zukünftigen Chancen und Gefahren. Ein reines Auflisten von Faktoren greift

allerdings zu kurz, weil sich dadurch wichtige Schlussfolgerungen und erste Interpretationen hinsichtlich möglicher zukünftiger strategischer Handlungsfelder nicht herleiten lassen. Es empfiehlt sich deshalb, eine eigentliche SWOT-Analyse zu vollziehen, in welcher aus der Logik der vier verschiedenen Kombinationen (Chancen-Stärken, Chancen-Schwächen, Gefahren-Stärken, Gefahren-Schwächen) mögliche strategische Stossrichtungen identifiziert werden können.

2. Konzeptionsphase

Wurde in der Analysephase noch keine Vision definiert, muss diese spätestens in der zweiten Phase nachgeholt werden. Die Vision umschreibt den langfristig anzustrebenden Endzustand und richtet damit jegliche Konzepte und Aktivitäten auf diesen gemeinsam vereinbarten Endzustand aus. Sie bildet zusammen mit der SWOT-Analyse die Basis für die Entwicklung von alternativen strategischen Stossrichtungen, die in einem Plau-

		Unternehmen	
		Interne Analyse (Relation zum Wettbewerb)	
Umwelt	Externe Analyse (Trends)	++ Stärken (Strengths)	-- Schwächen (Weaknesses)
	++ Chancen (Opportunities)	<p>SO-Strategien: Vorhandene Stärken zur Realisierung von neuen Chancen nutzen (Idealfall)</p>	<p>WO-Strategien: Bestehende Schwächen abbauen/ fehlende Stärken aufbauen, um neue Chancen zu nutzen</p>
	-- Gefahren (Threats)	<p>ST-Strategien: Vorhandene Stärken nutzen, um Gefahren zu reduzieren/ zu umgehen</p>	<p>WT-Strategien: Bestehende Schwächen abbauen und gleichzeitig Gefahren vermeiden. Defensivstrategien (Verteidigung) entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohung werden zu lassen</p>

Abbildung 3: Entwicklung von Strategieoptionen aus der internen und externen Analyse (Quelle: eigene Darstellung)

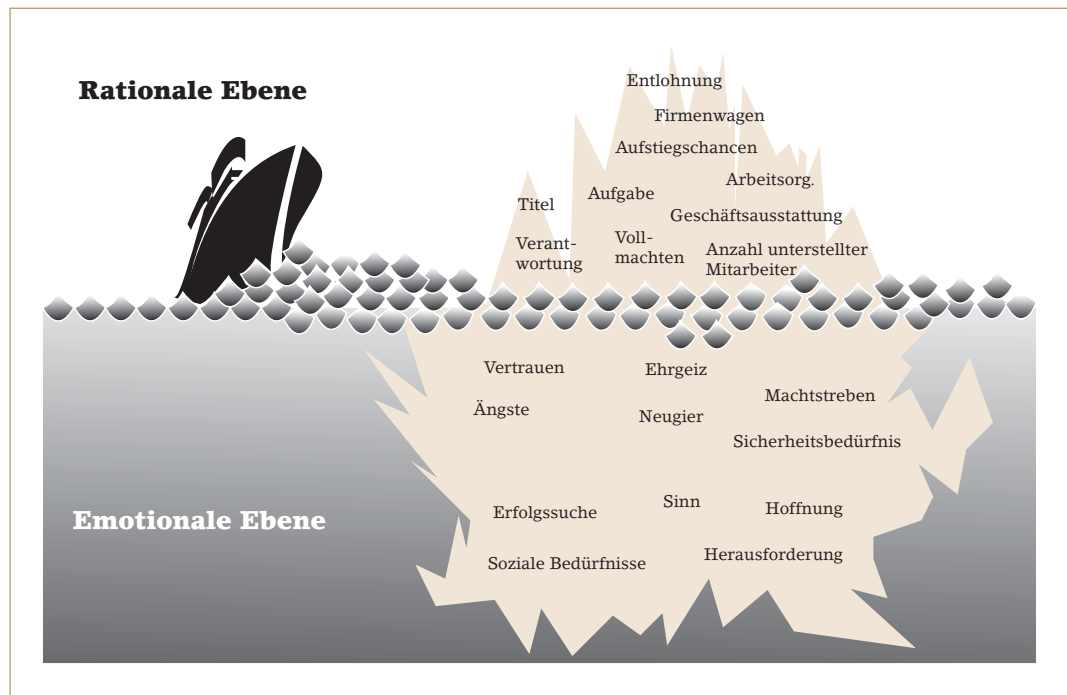


Abbildung 4: Emotionale Ebene mit erfolgskritischen Faktoren der Strategieumsetzung
(Quelle: eigene Darstellung)

sibilisierungs- und Auswahlverfahren überprüft werden und schlussendlich in einer eindeutigen, erfolgversprechenden Strategie münden.

3. Umsetzungsphase

Die Umsetzung einer neuen Strategie bildet die grösste Herausforderung im ganzen Prozess des strategischen Managements, weil damit oft eine grundsätzliche Transformation einer Unternehmung einhergeht. Für eine erfolgreiche Umsetzung sind hauptsächlich drei Faktoren zu berücksichtigen: 1. Eine ganzheitliche Analyse und Konzeption bezieht die Umsetzung frühzeitig in den Prozess mit ein. 2. Die Umsetzung muss minutiös geplant werden und benötigt Zeit.

3. Die Umsetzung muss durch ein professionelles Change Management begleitet werden, das auch die «weichen» Faktoren der Transformation berücksichtigt (siehe Abbildung 4).

Bereits während der Strategieumsetzung müssen dessen Fortschritte mit Hilfe von Kontrollinstrumenten überprüft werden. Üblicherweise wird von der Strategie eine spezifische Balance Scorecard abgeleitet, die mit einigen Kennzahlen aufzeigt, ob die Umsetzung erfolgreich verläuft. Da strategisches Management kein einmaliger Prozess darstellt, muss die eingeschlagene Strategie selbst laufend überprüft, angepasst und gegebenenfalls überarbeitet werden.

«Unternehmensführung ist nicht die Beschäftigung mit Gegenwartsproblemen, sondern die Gestaltung der Zukunft.»

Daniel Goeudevert

VR ist verantwortlich für die Unternehmensstrategie

Die VR-Tätigkeit basiert auf den Bestimmungen des Aktienrechts gemäss Obligationenrecht. Art. 716a OR stellt den Kern der Verwaltungsratstätigkeit dar und definiert dafür die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben. Eine dieser Aufgaben umschreibt Paragraph 1 mit «die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen».

In betriebswirtschaftlichen Worten ausgedrückt ist der Verwaltungsrat für Strategieentwicklung, -umsetzung und -controlling gesetzlich verantwortlich. Nicht explizit erwähnt wird, in welchem Ausmass der Verwaltungsrat in die Strategieentwicklung und -umsetzung involviert werden muss beziehungsweise welche Tätigkeiten delegiert werden können. Haftungstechnisch kann der Verwaltungsrat für fehlerhaft zustande gekommene, nicht dagegen für fehlergeschlagene und nachweislich systematisch überprüfte Strategieentscheide belangt werden. Dies spricht für eine erhöhte Involvierung des Verwaltungsrates in die Strategieentwicklung, um die notwendige Informationsbasis für fundierte Strategieentscheide zu entwickeln.

Allgemeiner Grad der Involvierung des VR

Empirische Untersuchungen zeigen ein sehr heterogenes Bild des Grades, mit welchem die Verwaltungsräte in Prozesse des strategischen Managements involviert sind. Die entsprechenden Rollen des Verwaltungsrates lassen sich am besten auf einem Kontinuum abbilden (siehe Abbildung 5).

Am unteren Ende des Kontinuums ist ein so genannter «Phantom-VR» anzusiedeln, der überhaupt nicht in das strategische Management involviert ist und entsprechend die strategische Entwicklung und die Strategieentscheide ohne Prüfung dem Geschäftsführer überlässt. Am



Abbildung 5: Kontinuum des Involvierungsgrades des VR im strategischen Management (Quelle: in Anlehnung an Wheelen/Hunger [2002])

oberen Ende des Kontinuums steht ein so genannter «Leader-VR», welcher die führende Rolle in der Strategieentwicklung übernimmt und den Prozess entsprechend autonom steuert. Dazwischen können weitere Rollen auf Basis des Involvierungsgrades ausgemacht werden.

Personeller Umfang der Involvierung

Neben dem allgemeinen Grad der Involvierung unterscheiden sich Verwaltungsräte auch hinsichtlich der im strategischen Management involvierten Personen. Grundsätzlich können vier unterschiedliche Ansätze ausgemacht werden, wie sich der Verwaltungsrat personell im strategischen Management involviert:

1. der gesamte Verwaltungsrat;
2. ein Strategieausschuss;
3. einzelne Verwaltungsräte;
4. Mini-Verwaltungsräte zur Unterstützung einzelner Geschäftseinheiten.

Im ersten Ansatz werden alle strategischen Themen im gesamten Verwaltungsrat analysiert und

entschieden, währenddessen im zweiten Ansatz nur die Entscheide durch den gesamten Verwaltungsrat gefällt werden auf Basis von Vorarbeit und Empfehlungen des Strategieausschusses. Die dritte Möglichkeit umschreibt die Beratungstätigkeit von einzelnen Verwaltungsräten zur Unterstützung des Geschäftsführers in strategischen Fragen. Schlussendlich können in grösseren Firmen Mini-Verwaltungsräte für strategische Fragen von einzelnen Geschäftseinheiten zum Einsatz kommen.

Bei der personellen Involvierung muss zudem berücksichtigt werden, inwiefern Mitglieder der Geschäftsführung zugleich Mitglied des Verwaltungsrates sind. Bei einer hohen Anzahl Doppelmandate ist mit einer entsprechen höheren Involvierung des Verwaltungsrates im strategischen Management zu rechnen. Allerdings zeigen Untersuchungen in der Schweiz, dass nur ungefähr 10% aller Verwaltungsräte grösserer Firmen auch gleichzeitig in der operativen Geschäftsleitung tätig sind.

Umfrageergebnis

Die im Jahre 2007 auf Basis einer Erhebung bei mittelständischen Unternehmungen publizierte Studie der Hochschule Luzern, die im Auftrag der Verwaltungsrat Management AG, Luzern, erstellt wurde, weist folgende Ergebnisse bez. Involvierung des Verwaltungsrates in die Strategieerarbeitung aus:

Verantwortlichkeit	Ausarbeitung
Verwaltungsrat alleine	11%
Geschäftsleitung alleine	55%
VR & GL gemeinsam	22%
Berater	1%
GL & Berater gemeinsam	1%
VR & GL & Berater gemeinsam	6%
Keine Strategie vorhanden	4%
Total	100%

Herausforderungen des VR im dynamischen Umfeld

Die Unternehmensstrategie und das Geschäftsmodell sind fortlaufend einer Bewährungsprobe unterworfen. Neue strategische Risiken müssen laufend erkannt und bewertet werden, und das Unternehmen muss mit entsprechenden Massnahmen darauf reagieren.

Erhöhte Involvierung für fundierte Entscheide notwendig

In stabilen und geografisch eingeschränkten Märkten verändert sich das Unternehmensumfeld nur langsam. Die Zukunft ist in diesem Fall zu einem grossen Teil vorhersehbar, Unternehmensveränderungen lassen sich lange im Voraus planen, und die Strategie des Unternehmens benötigt allenfalls kleinere Korrekturen. Die Verwaltungsräte werden vom Geschäftsführer über strategische Entscheide informiert und verabschieden diese gemäss Vorlage.

Allerdings befinden sich die meisten Unternehmen heute in einem viel dynamischeren Umfeld, das geprägt ist von globaler Konkurrenz, sich verändernden Bedürfnissen, sich verändernden politischen Rahmenbedingungen und von neuen Technologien. Die Unternehmensstrategie und das Geschäftsmodell sind fortlaufend einer Bewährungsprobe unterworfen. Neue strategische Risiken müssen laufend erkannt und bewertet werden, und das Unternehmen muss mit entsprechenden Massnahmen darauf reagieren. Gleichzeitig sind laufend neue strategische Chancen zu identifizieren, zu kreieren und auszuschöpfen. Die globale Konkurrenz ist so gross, dass offensichtliche Chancen so früh wie möglich selbst erkannt werden müssen. Durch die hohe Dynamik des Unternehmensumfeldes und den gestiegenen Umfang an wettbewerbsrelevanten Informationen können strategische Entscheide nicht mehr auf Basis von einzelnen Präsentationen des Geschäftsführers gefällt werden. Fundierte Strategieentscheide benötigen ein erhöhtes Mass an

Involvierung des Verwaltungsrates in die Strategieentwicklung. Erfahrungswerte im Prozess der Strategieentwicklung zeigen, dass die heute immer komplexer und deshalb wichtiger werdenden Zusammenhänge strategischer Faktoren nur durch die Teilnahme am entsprechenden Entwicklungsprozess erkannt und in die Entscheidungsfindung integriert werden kann. In diesem Sinn müsste der Verwaltungsrat, der gesetzlich für das richtige Zustandekommen von Strategieentscheidungen haftbar ist, sich entsprechend seiner zeitlichen Verfügbarkeit so stark wie möglich in die Strategieentwicklung involvieren.

Proaktives Gestalten statt reaktives Verwalten

Die Corporate-Governance-Debatte der letzten Jahre konzentrierte sich vor allem darauf, wie Unternehmenskrisen vermieden werden können. Die Risiko-Management-Funktion des Verwaltungsrates rückte ins Zentrum des Interesses und wird mehrheitlich als ein finanzielles und juristisches Management von Risiken begriffen. Allerdings ist ein professionell betriebenes strategisches Management ein zusätzlicher, wenn nicht sogar der wichtigste Baustein des Risk-Management, weil dadurch vorausschauend Chancen und Gefahren antizipiert werden und die Unternehmung entsprechend frühzeitig rekonfiguriert werden kann. *Abbildung 6* zeigt, wie strategischen Managements im Sinne eines vorbeugenden Krisenmanagements die erste Krisenphase verhindern kann:

Natürlich stellt eine frühzeitige Rekonfiguration auf Basis von neuen Chancen und Gefahren eine

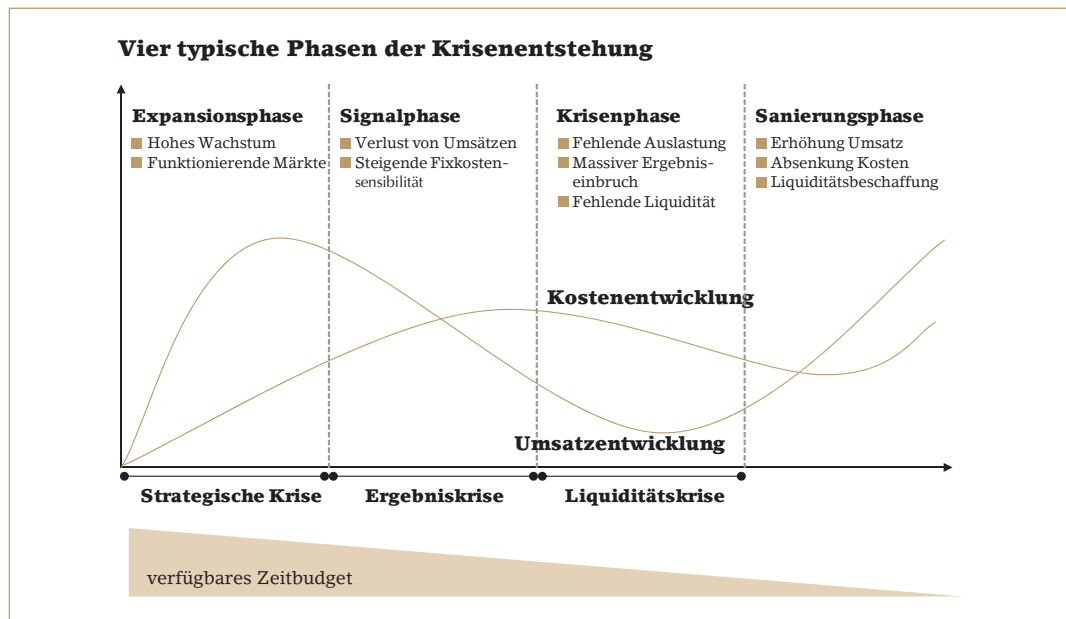


Abbildung 6: Vier typische Phasen der Krisenentstehung (Quelle: eigene Darstellung)

Idealsituation dar. Einerseits kann auch ein professionelles strategisches Management nicht alle zukünftigen Veränderungen antizipieren, andererseits neigen erfolgreiche Unternehmen oft zu einer gewissen Trägheit auf Basis des anhaltenden Erfolges. Letztere benötigen einen gewissen Leidensdruck, um ihre strategische Ausrichtung zu überprüfen. Bis anhin erfolgreiche Unternehmen können sich zu einer Restrukturierung gezwun-

gen fühlen. Aber auch in diesem Fall empfiehlt sich eine möglichst frühzeitige, strategische Vorgehensweise zur Verminderung der Managementdefizite (siehe Abbildung 7).

Eine frühzeitige, strategische Vorgehensweise im Falle einer Restrukturierung verhindert die Abwärtsspirale, die zwangsläufig in gravierenden Liquiditätsproblemen enden. Managementdefizi-

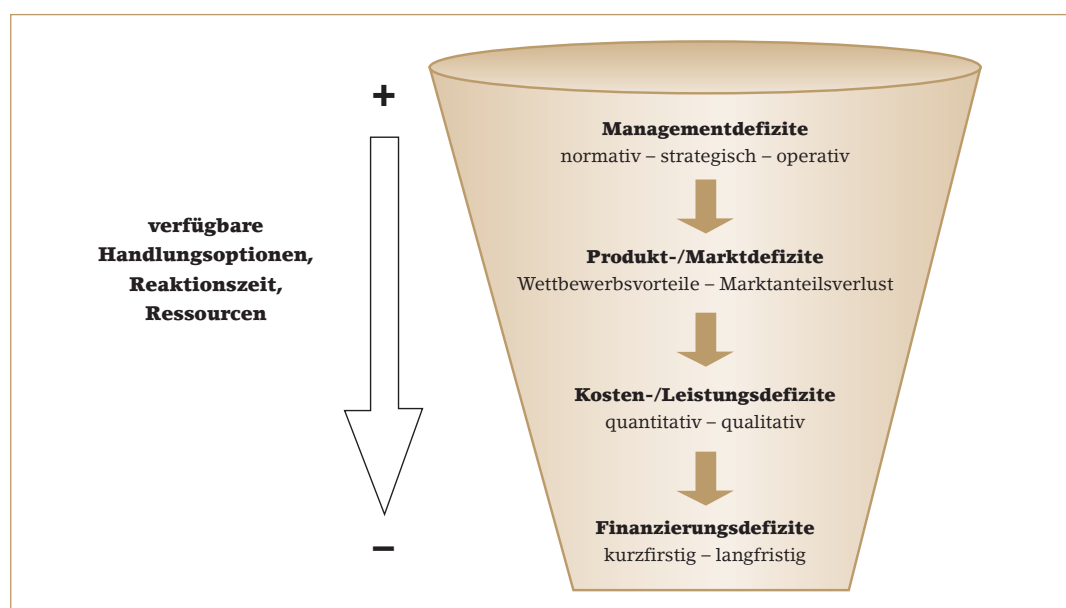


Abbildung 7: Problemtrichter der Restrukturierung (Quelle: Probst/Schmitt [2006])



Abbildung 8: Handlungsebenen der Restrukturierung (Quelle: Probst/Schmitt [2006])

te führen zu einem Verlust aufgebauter Wettbewerbsvorteile und ziehen Marktanteile- und Umsatzprobleme nach sich. Der Innovationsgrad sinkt und im Leistungserstellungsprozess treten Probleme auf. Als logische Konsequenz bei einem Umsatzrückgang und einem Kostenanstieg sieht sich das Unternehmen am Ende mit Liquiditäts- und Finanzierungsproblemen konfrontiert. Nicht selten wird der Verwaltungsrat erst im fortgeschrittenen Stadium einer Krise involviert. Doch auch in diesem Fall zeigen wissenschaftliche Untersuchungen, dass Restrukturierungsmassnahmen, die sich nicht nur auf eine reine Effizienzsteigerung konzentrieren, die langfristigen Chancen auf Unternehmenswachstum und Stabilität erhöhen. Eine Restrukturierung muss also darauf abzielen, nicht nur die aktuelle negative Unternehmensentwicklung zu stoppen und eine Verschlechterung der Situation zu verhindern, sondern frühzeitig auch die Ebenen der neuen strategischen Gesamtausrichtung zu berücksichtigen.

Im Falle einer sich anbahnenden Krise sind schnellstmöglich strategische Gegenmassnahmen zu treffen, um eine umfassenden Restrukturierung

abzuwenden. Ist eine umfassende Restrukturierung nicht mehr zu umgehen, muss nach ersten Akutmassnahmen so rasch wie möglich eine neue strategische Gesamtausrichtung definiert werden, um die Basis für ein neues, langfristiges Unternehmenswachstum festzulegen. Ein reines Fokussieren auf Kostenreduktion und ein damit einhergehendes Ausklammern der strategischen Handlungsebene empfiehlt sich also auch in Krisensituationen nicht und würde sich in der langen Frist negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken.

Mittel zur Erhöhung des Einflusses des VR in die Strategieentwicklung

Im Zentrum der Erhöhung des Einflusses des VR in die Strategieentwicklung stehen zum einen strukturelle und prozessuale Mittel als auch ein transparenter und institutionalisierter Informationsaustausch.

Strukturelle Mittel

Aus struktureller Sicht stehen vier grundsätzliche Möglichkeiten zur Verfügung, wie der Einfluss des Verwaltungsrates in der Strategieentwicklung erhöht werden kann:

1. Berücksichtigung der Strategiekompetenz in der Zusammensetzung des Verwaltungsrates;
2. Anpassung der Struktur des Verwaltungsrates bezüglich der strategischen Verantwortung;
3. Integration der strategischen Dimension in den Anreiz- und Vergütungssystemen des Verwaltungsrates;
4. Erhöhung der Strategiekompetenz aller Mitglieder durch spezifische Trainings und Coaching.

In den vergangenen Jahren scheint eine Professionalisierung im Rekrutierungs- und Auswahlprozess der Verwaltungsratsmitglieder stattgefunden zu haben. Die Mitglieder werden nach eindeutigen Kriterien ausgewählt und zusammengesetzt, die sich nach dem langfristigen Erfolg des Unternehmens ausrichten. Allerdings scheint auch hier eine Tendenz hin zu finanziellem und juristischem Risiko-Management zu Ungunsten der strategischen Kompetenz auszumachen. Zur Erhöhung des Einflusses des Verwaltungsrates in die Strategieentwicklung sollten deshalb die Auswahlkriterien der Zusammensetzung entsprechend angepasst werden. Im Weiteren besteht die Möglichkeit, die Struktur des Verwaltungsrates im Bezug auf die strategische Verantwortung anzupassen. Einzelne Mitglieder oder ein Strategieausschuss können sich für folgende Aufgaben verantwortlich

zeigen: sie bereiten die bei einer Neufestlegung oder Änderung der Strategie zu treffenden Beschlüsse des Verwaltungsrats vor, sie befassen sich mit Fusionen, Übernahmen und Verkäufen von Gesellschaften und sie bereiten diesbezüglich zu treffende Beschlüsse für den Gesamtverwaltungsrat vor. Es besteht jedoch keine Einigkeit darüber, ob solche zusätzlichen Verantwortungsstrukturen den gewünschten Erfolg erzielen. Die Verwaltungsräte müssen für ihren spezifischen Fall die Vor- und Nachteile einer Bildung von zusätzlichen Verantwortungsstrukturen gegenüberstellen. Eine klare Handlungsempfehlung bietet hingegen die Integration der strategischen Dimension in die Anreiz- und Vergütungssysteme des Verwaltungsrates, um die Involvierung im Strategieprozess zu stärken. Schlussendlich besteht die Möglichkeit, die strategischen Kompetenzen im Verwaltungsrat zu analysieren und bei Bedarf diese Kompetenzen durch VR-spezifische Strategie-Trainings und -Coachings zu entwickeln.

Prozessuale Mittel

In Ergänzung zu den strukturellen Mitteln bieten sich auch prozessuale Möglichkeiten zur Erhöhung des Einflusses in die Strategiearbeit. Grundsätzlich sehen sich die meisten Verwaltungsräte mit einem stark begrenzten Zeitbudget konfrontiert. Eine Studie aus dem Jahr 2007 geht von einer durchschnittlichen Anzahl VR-Treffen von 7,3 pro Jahr in der Schweiz aus. Wird dabei berücksichtigt, dass während diesen Treffen auch Entscheide bezüglich Finanzen, rechtlichen Fragen, Nominationen, Entlohnung und der Öffentlichkeitsarbeit getroffen werden müssen, bleibt

nur noch ein äusserst beschränktes Zeitbudget für die Strategiearbeit. Allerdings plädieren wir wie vorstehend erwähnt dafür, dass der Zeiteinsatz für die Strategiearbeit als Investition in ein proaktives Risikomanagement betrachtet werden muss und damit den Zeitbedarf für finanzielle und juristische Risikomanagement-Fragen langfristig vermindern sollte. Die eingeschränkte Möglichkeit einer Involvierung in die Strategiearbeit bleibt eine Herausforderung. Die spezifische Art und Weise der Involvierung sollte entsprechend der Gesamtsituation des Unternehmens und des Verwaltungsrates geklärt werden. Hierzu sind vier Gestaltungsdimensionen zu überprüfen:

1. Der Umfang der Involvierung bestimmt die Teilprozesse der strategischen Arbeit, in welchen der Verwaltungsrat involviert ist.
2. Die Frequenz beziehungsweise Intensität umschreibt das Zeitbudget, welches für die strategischen Tätigkeiten eingesetzt wird.
3. Die Qualität der Involvierung berücksichtigt den Mehrwert, den die Verwaltungsräte für die einzelnen Aspekte der Strategieentwicklung beisteuern.
4. Die Methodik der Involvierung umschreibt die Art des Verfahrens und Vorgehens im Prozess der Strategiearbeit.

Für die Ausgestaltung der Prozessdimensionen «Umfang», «Frequenz» und «Qualität» sind die spezifischen Begebenheiten und Anforderungen jedes Verwaltungsrates zu berücksichtigen. Eine allgemeingültige Empfehlung kann deshalb nicht abgegeben werden. Allerdings sollte ein transparenter und bewusster Umgang mit allen vier Prozessdimensionen stattfinden. Hierzu empfiehlt sich, eine entsprechende Gap-Analyse der Ist-Soll-Situation durchzuführen und entsprechende Korrekturmassnahmen vorzunehmen.

Praxisbeispiel

Ein aktuelles Beispiel aus unserer Beratungspraxis zeigt eine erfolgreiche Möglichkeit auf, wie in der vierten Prozessdimension die Involvierung des Verwaltungsrates in die Strategiearbeit aus methodischer Sicht erhöht werden kann. Dabei wurde

insbesondere die eingeschränkte Verfügbarkeit des Verwaltungsrates berücksichtigt:

Ausgangslage:

Die Prüfung eines Zusammenschlusses mit einer anderen Unternehmung und das Fehlen einer Unternehmensstrategie veranlasst den Verwaltungsrat eines mittelständischen, regional verankerten Energiedienstleister, seine strategische Positionierung zu überdenken und strategische Optionen zu prüfen. Dies vor dem Hintergrund einer unklaren und sehr dynamischen Entwicklung in der Gesamtbranche und einer sich abzeichnenden Konkurrenzierung durch Anbieter von Substitutionsleistungen.

Herausforderung:

Die fachliche Herausforderung besteht darin, die komplexen Wechselwirkungen des Marktsystems und des Geschäftsmodells systematisch zu erfassen und als Gestaltungsrahmen für alle am Prozess Beteiligten transparent zu machen. Aus methodischer Sicht muss der Verwaltungsrat stark in die Strategieentwicklung eingebunden sein. Dabei ist die Heterogenität der Interessen im Verwaltungsrat zu berücksichtigen, um eine Strategieentwicklung und -umsetzung grundsätzlich zu ermöglichen. Erschwerend stellen sich dabei die überlappenden Interessenlagen einzelner Personen dar, welche gleichzeitig als Aktionärsvertreter öffentlicher Herkunft, als Kunde öffentlicher Herkunft, als Kunde privater Herkunft und als Dienstleistungsanbieter von Komplementärgütern auftreten.

Lösung:

Die Komplexität der Ausgangslage erfordert die Einbindung des Verwaltungsrates in die Analyse dieser Ausgangslage, in die Entwicklung von strategischen Stossrichtungen auf Basis der analysierten Ausgangslage und die entsprechend qualifizierte Beurteilung und Verabschiedung der einzuschlagenden strategischen Stossrichtung. Die von uns entwickelte Methodik verfolgte einen Ansatz von vorbereitenden Kurz-Workshops in einem Kernteam, kombiniert mit drei ganztägigen

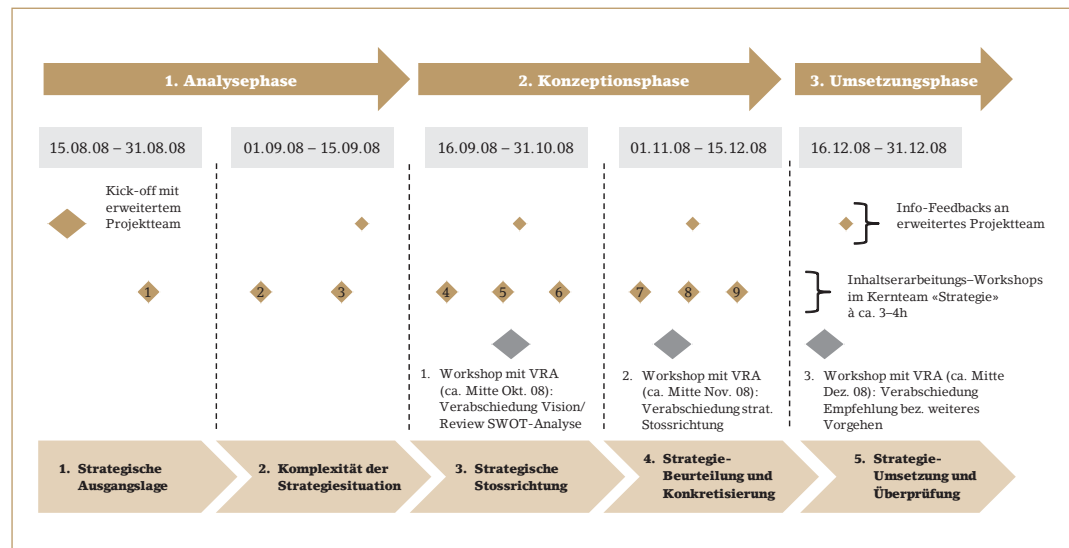


Abbildung 9: Praxis-Beispiel für die Involvement des VR in die Strategieentwicklung (Quelle: eigene Darstellung)

Workshops zusammen mit dem Verwaltungsratsausschuss (siehe Abbildung 9).

Der Start des Projektes erfolgt mit einer Kick-Off-Veranstaltung in einem erweitertem Projektteam, das aus Verantwortlichen der Unternehmen, welche Synergien prüfen, besteht und durch einzelne Mitglieder des Verwaltungsratsausschusses ergänzt wird. Dieses Gremium wird nachfolgend über die Zwischenergebnisse schriftlich in Kenntnis gesetzt. Die aufwändigen Vorarbeiten der Strategieentwicklung finden mit Hilfe von Kurz-Workshops im Kernteam statt. Dies besteht aus dem Geschäftsführer und den technischen Leitern beider Unternehmen, ergänzt und geführt durch zwei Berater. Die intensiven Vorarbeiten dienen dazu, fundierte Diskussionsgrundlagen für die Weiterentwicklung und Verabschiedung in den drei gantztägigen Workshops zusammen mit dem Verwaltungsratsausschuss anzubieten. Mit Hilfe dieser Vorgehensweise wird eine möglichst intensive Involvement des Verwaltungsrates in die Strategieentwicklung erreicht und damit ein qualifizierter und von allen Interessenvertretern gestützter Entscheidung ermöglicht, unter Berücksichtigung der zeitlich beschränkten Verfügbarkeit des Verwaltungsrates.

Informationsmittel

Eine erhöhte Involvement des Verwaltungsrates in die Strategiearbeit bedarf zusätzlich zu den strukturellen und prozessualen Gestaltungsdimensionen einer näheren Betrachtung der Schnittstelle zwischen Geschäftsführung und Verwaltungsrat. Dabei bildet der Informationsfluss zwischen beiden Parteien die zentrale Herausforderung, um fundierte Strategieentscheidungen tätigen zu können. In den meisten Fällen bereitet die Geschäftsführung die entscheidungsrelevanten Informationsgrundlagen für den Verwaltungsrat auf, um danach im Dialog einen Konsens zu erzielen. Obwohl der Verwaltungsrat auf eine Vielzahl von ergänzenden Informationsquellen zugreift, kommt der Informationsquelle «Geschäftsführung» eine zentrale Rolle im (strategischen) Entscheidungsfindungsprozess zu. Kritisch betrachtet verfügt die Geschäftsführung über eine ausgeprägte Filterfunktion von Informationen, welche die Entscheidungen des Verwaltungsrates massgeblich beeinflussen. Im Idealfall erhält der Verwaltungsrat die relevanten Informationen im optimalen Zeitpunkt, im optimalen Umfang und in der optimalen Qualität und Darstellungsform. Durch die Unvorhersehbarkeit der zukünftigen Entwicklungen kann der Informationsfluss natür-

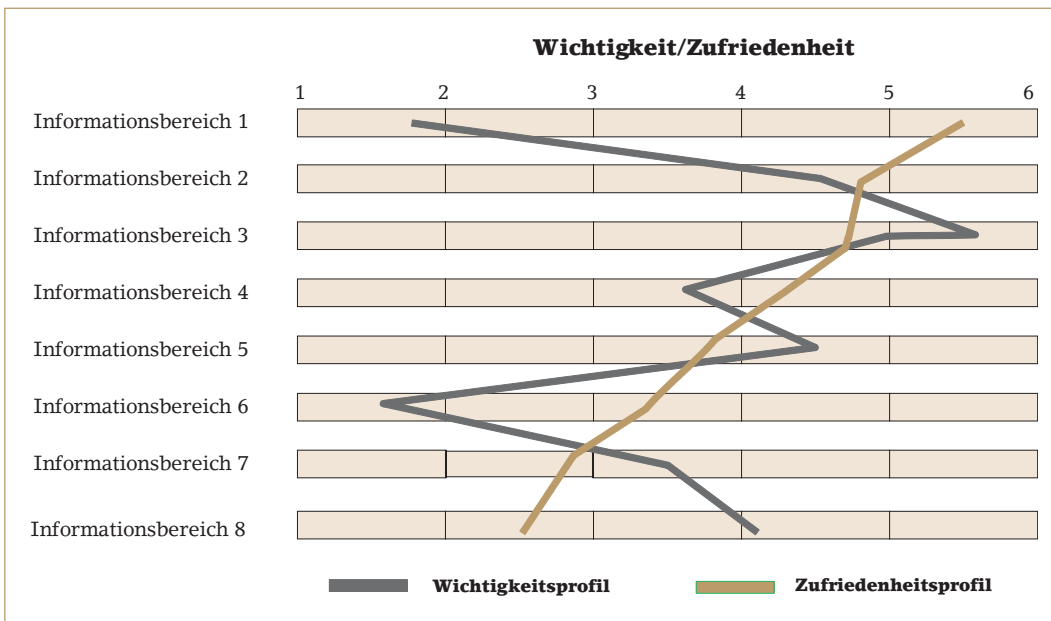


Abbildung 10: Ist-Soll-Analyse strategischer Informationsbereiche (Quelle: eigene Darstellung)

lich nur annähernd optimiert werden. Der Verwaltungsrat ist gut beraten, sich von einem passiven Informationsempfänger zu einem aktiven Informationseinforderer und -steuerer zu entwickeln. Dabei bietet sich die Möglichkeit, mit Hilfe einer Ist-Soll-Analyse in Strategie-spezifischen Informationsdimensionen sowohl Defizite als auch Überschüsse zu identifizieren.

Die Erkenntnisse der Analyse dienen der Geschäftsleitung als Handlungsempfehlung zur Veränderung des Informationsverhaltens gegenüber dem Verwaltungsrat. Dieser übt somit einen aktiven Einfluss auf die mit Risiken verbundene Filterfunktion der Geschäftsführung aus.

In Ergänzung zu der Ist-Soll-Analyse in den Strategie-spezifischen Informationsdimensionen kann eine ergänzende Ist-Soll-Analyse auf aggregierter Informationsebene erfolgen (siehe Abbildung 11).

Für eine Ist-Soll-Analyse auf aggregierter Informationsebene bieten sich drei zentrale Informationsdimensionen an:

1. Fokus Zeit (historisch, aktuell, zukünftig);
2. Fokus Organisationsgrenzen (Unternehmensdaten, Umfelddaten);
3. Fokus Informationsart (quantitativ, qualitativ).

Mit Hilfe beider Ist-Soll-Analysen erhält die Geschäftsführung grundsätzliche Anhaltspunkte zur Optimierung des Informationsflusses an der Schnittstelle zum Verwaltungsrat. Dank eines optimierten Informationsflusses kann die Involvierung des Verwaltungsrates in die Strategiearbeit erhöht und verbessert werden, ohne eine Erhöhung des zeitlichen Aufwandes des Verwaltungsrates zu bewirken. Im Gegenteil, eine Optimierung des Informationsflusses kann im Idealfall zu einem Rückgang des zeitlichen Aufwandes führen.

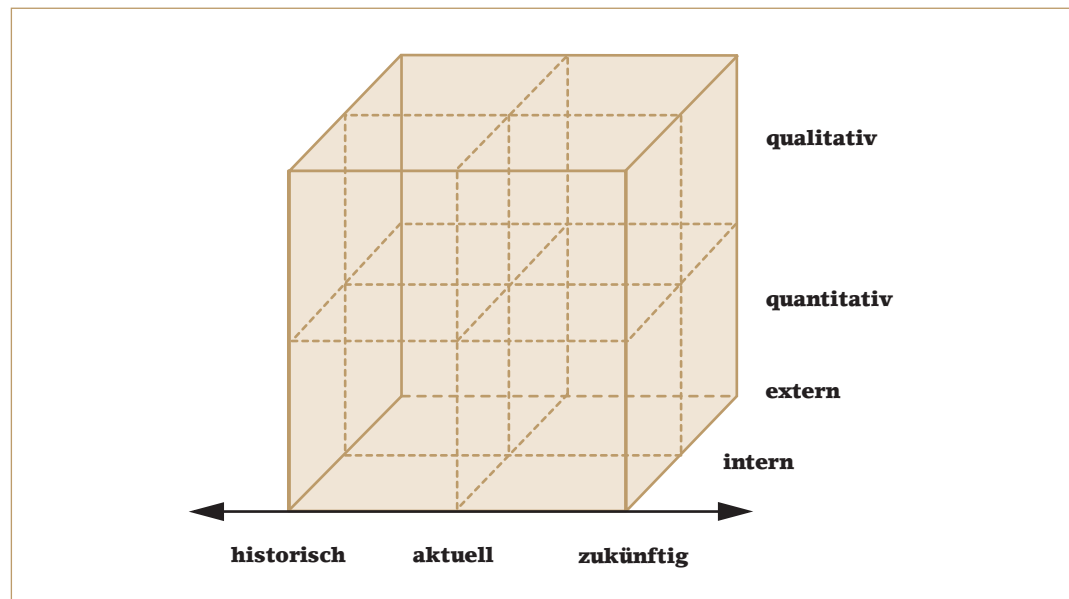


Abbildung 11: Ist-Soll-Analyse aggregierter strategischer Informationsbereiche
(Quelle: eigene Darstellung)

«Die zentrale Herausforderung für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung bildet der Informationsfluss zwischen beiden Parteien, um fundierte Strategieentscheidungen tätigen zu können.»

Fazit

Strategisches Management als Führungsprozess, der die Ausrichtung und den Tätigkeitsbereich des Unternehmens fortlaufend überprüft und gegebenenfalls überarbeitet, sichert den langfristigen Unternehmenserfolg und ist damit Kernaufgabe des Verwaltungsrates.

Good Corporate Governance aus dieser Perspektive betrachtet, erfordert eine aktive strategische Steuerung des Unternehmens in enger Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat, um Krisen vorbeugend abzuwenden. Der Verwaltungsrat kann für fehlerhaft zustande gekommene Strategieentscheide belangt werden. Um dies zu vermeiden und um die Komplexität

von Strategieentscheiden verständlich zu machen, ist eine erhöhte Involvierung des Verwaltungsrates in die strategische Entscheidungsfindung notwendig. Die erhöhte Einbindung kann durch Veränderungen der Strukturen, der Prozesse oder des Informationsflusses erfolgen. Dabei ist auf eine möglichst geringe Zunahme des Zeitbedarfs seitens Verwaltungsrat zu achten.

LITERATUR

LOMBRISER, R. & ABPLANALP, P. (2005): Strategisches Management (4. Auflage), Versus, Zürich

PROBST G. & SCHMITT A. (2006): Neue Wege in der Unternehmensrestrukturierung – Vom Effizienzgedanken zum innovationsbasierten Restrukturieren, Zeitschrift Führung + Organisation, Nr. 4, S. 192–197, Schäffer Poeschel, Stuttgart

WHEELEN, T. L., & HUNGER, J. D. (2002): Strategic Management and Business Policy Cases (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall

Nächste Ausgabe Juni 2009

zum Thema

«Verwaltungsrat –
Riskmanagement und IKS für KMU»

Autor:

Dr. Franz Mattig

In eigener Sache

■ Ihre Meinung ist uns wichtig!

Sehr geehrte Abonentinnen und Abonnenten

Seit nun bald drei Jahren hat das Management Dossier Verwaltungsrat in seiner jetzigen Form Bestand. Bereits halten Sie die 18. Ausgabe in Ihren Händen, die sich wie alle vorherigen vertieft einem für Verwaltungsräte relevanten Thema annimmt. Die jeweils dazu erhaltenen Feedbacks und die stetig steigende Zahl von Neuabos stimmen uns glücklich und geben Kraft, auch weiterhin unser Engagement im Dienste aller VR-Interessierten fortzuführen.

Entscheidend ist dabei, dass wir auch in Zukunft Ihre Bedürfnisse treffen und Anliegen aufnehmen können. Es würden uns daher, im Sinne eines direkten Dialoges mit Ihnen, Antworten auf folgende Fragestellungen sehr interessieren:

- Sind Sie mit dem Themensetting der letzten Dossiers glücklich?
- Was für Themen wünschten Sie in einer der nächsten Ausgaben behandelt?
- Wie beurteilen Sie die Qualität der Tools unter www.verwaltungsratpraxis.ch?
- Welche Instrumente/Mustervorlagen/Checklisten fehlen Ihnen?

Sagen Sie uns Ihre Meinung und äussern Sie Ihre Wünsche. Wir nehmen sehr gerne Ihre Anliegen auf und beantworten jede einzelne Meinungsäusserung. Wir hoffen auf viele gute zusätzliche Ideen und Inputs.

Denn nur dank Ihnen, liebe Abonentinnen und Abonnenten, die uns nun schon seit langer Zeit die Treue halten, können wir diese für die Schweiz einzigartige VR-Fachzeitschrift auch weiterhin publizieren. Vielen herzlichen Dank!

Ihr Feedback richten Sie bitte an folgende Adresse:

WEKA Verlag
Herr Peter Bättig
lic. iur./Bereichsleiter Treuhand/Recht
Hermetschloostrasse 77
CH-8010 Zürich
Tel. +41 (0)44 434.89.07
Fax +41 (0)44 434.89.99

Oder direkt auch via E-Mail an:
peter.baettig@weka.ch



VERANSTALTUNGSHINWEIS

Der richtige Verwaltungsrat

Mittwoch, 29. April 2009

17.45 – ca.19.45, inkl. Apéro riche und Networking

UBS AG, Dino Center, 8050 Zürich-Oerlikon

Auswahl – Zusammensetzung – Organisation

Die Auswahl des einzelnen Verwaltungsratsmitglieds und die Zusammensetzung des gesamten Gremiums beeinflussen den Wirkungsgrad und die Professionalität des Oberleitungsorgans. Sie sind mitentscheidend für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens. Nicht erst die letzten Monate haben diese Tatsache wieder vermehrt ins Bewusstsein gerückt.

Die Faktoren, die die Qualität der VR-Zusammensetzung beeinflussen, sind vielschichtig und unter anderem abhängig vom Unternehmen selbst, seiner Marktpositionierung, seinem wirtschaftlichen Umfeld, seinem Lebenszyklus und seiner zukünftigen strategischen Herausforderungen. Eine transparente und professionelle Organisation, eine regelmässige Evaluation der Anforderungen und Leistungen sowie gezielte Massnahmen und Prozesse sind heute mehr denn je gefragt. Sie erleichtern die Auswahl, erhöhen die Qualität der Zu-

sammensetzung und tragen zur Effizienz und Effektivität des Verwaltungsrates bei.

Silvan Felder, Gründer und Inhaber der Verwaltungsrat Management AG, zeigt Ihnen, welche Faktoren und Anforderungen zwingend berücksichtigt werden müssen, welche unternehmensspezifischen Einflüsse es zu berücksichtigen gilt und welche Prozesse Ihnen helfen, Ihren Verwaltungsrat bezüglich Zusammensetzung und Organisation fit zu halten.

Örtlichkeit:

UBS AG, Dino Center, Elias Canetti-Strasse 2, 8050 Zürich-Oerlikon

Teilnahmegebühr:

CHF 150.–, kostenlos für sivg-Mitglieder

Anmeldung:

Via Homepage www.sivg.ch, Rubrik Veranstaltungen, Anmeldeschluss 20. April 2009

Unser Service für Verwaltungsräte

MANAGEMENT DOSSIER

VERWALTUNGSRAT

■ **Halbjahresabonnement**

3 Ausgaben pro Halbjahr, inkl. Zugriff auf www.verwaltungsratpraxis.ch
Bestellnummer KOP468ZU, Preis CHF 228.–

■ **Jahresabonnement**

6 Ausgaben pro Jahr, inkl. Zugriff auf www.verwaltungsratpraxis.ch
Bestellnummer KOP469ZU, Preis CHF 380.–

■ **Kundenservice**

Ihre Zufriedenheit ist uns wichtig. Für Auskünfte oder Anregungen steht Ihnen unser Kundenservice-Team gerne wochentags von 8–12 h und von 13–17 h zur Verfügung.
044 434 88 34 oder info@weka.ch

■ **Besuchen Sie uns online**

Unter www.weka.ch finden Sie viele weitere wertvolle Informationen und Arbeitshilfen zu sämtlichen Fachbereichen.



WEKA Verlag AG

Hermeschloostrasse 77
8010 Zürich

Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99

info@weka.ch
www.weka.ch