

# 01.18

# ZCG

Zeitschrift für  
Corporate Governance

13. Jahrgang  
Februar 2018  
Seiten 1–48

[www.ZCGdigital.de](http://www.ZCGdigital.de)

## Leitung und Überwachung in der Unternehmens- und Prüfungspraxis

### Fachbeirat:

*Prof. Dr. Alexander Bassen,*  
Universität Hamburg

*Prof. Dr. Dr. h. c. Theodor Baums,*  
Johann Wolfgang Goethe-Universität  
Frankfurt am Main

*Prof. Dr. Thomas Berndt,*  
Universität St. Gallen

*WP/StB Prof. Dr. Manfred Bolin,*  
International School of Management,  
Dortmund

*Dr. Christine Bortenlänger,*  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied  
Deutsches Aktieninstitut e.V.

*Prof. Dr. Henning Herzog,*  
Quadriga Hochschule Berlin

*Ulrich Hocker,* Hauptgeschäftsführer  
Deutsche Schutzvereinigung für  
Wertpapierbesitz e.V.

*Prof. Dr. Anja Hucke,* Universität Rostock

*Prof. Dr. Annette G. Köhler,*  
Universität Duisburg-Essen

*Prof. Dr. Stefan Müller,* Helmut Schmidt  
Universität Hamburg

*Prof. Dr. Patrick Velte,*  
Leuphana Universität Lüneburg

*Prof. Dr. Axel von Werder,*  
Technische Universität Berlin

*WP/StB Prof. Dr. Norbert Winkeljohann,*  
Mitglied des Vorstands  
PricewaterhouseCoopers AG/WPG

*Prof. Dr. Henning Zülch,*  
Handelshochschule Leipzig (HHL)

### ZCG

#### Management

Digital Governance im Mittelstand [Becker / Burggraf /  
Botzkowski, 5]

Das Management Strategischer Allianzen im Wandel  
(Teil A: Vorvertragsphase) [Dahm / Hollerbach, 12]

Die Strategieklausur im Aufsichtsrat: Praxiserprobte  
Prozessschritte [Labbé, 17]

### ZCG

#### Recht

Aktuelle Rechtsprechung zur Corporate Governance  
[Gebhardt, 24]

### ZCG

#### Prüfung

Queresetzung in Aufsichtsratsausschüssen von  
DAX-Unternehmen: Befunde zur Umsetzung der  
Selbstorganisationspflicht [Ceschinski / Behrmann /  
Sassen, 28]

### ZCG

#### Rechnungs- legung

Die Kapitalflussrechnung – Ausgestaltung und Analyse  
[Schmidt, 38]

# Die Strategieklausur im Aufsichtsrat

## Praxiserprobte Prozessschritte aus dem gehobenen Mittelstand

Prof. Dr. Marcus Labbé\*

**Zu den Hauptaufgaben eines Aufsichtsrats gehört das ständige Hinterfragen der „strategischen Positionierung“ eines Unternehmens und aller wesentlichen Entscheidungen, die darauf einwirken. Ziele einer Strategiediskussion bestehen darin, strategische Schlüsselthemen zu identifizieren (Wesentliches vor Dringlichem), relevante Strategiethemen zu systematisieren (Konkretisieren vor Priorisieren), Annahmen zu plausibilisieren (Fakten statt Meinungen) sowie die Strategie per se zu beurteilen und letztlich Geschäftsmodell sowie Erfolgsfaktoren fortlaufend zu überprüfen (Ist gegen Soll).**

### 1. Einführung

Dem Aufsichtsrat obliegen zwei wesentliche Aufgaben: die Auswahl geeigneter Kandidaten für das Vorstandsgremium sowie die Prüfung der Qualität von Vorstandentscheidungen. Die Qualität der Zusammensetzung des Vorstands korreliert in der Praxis nicht selten positiv mit der Qualität seiner dispositiven Tätigkeiten, die der Plausibilitätskontrolle des Aufsichtsgremiums unterliegen.

Diesbezüglich greift der Aufsichtsrat in der Praxis zuvorderst auf ein „übliches“ Berichtswesen zurück, das häufig unzureichend ausgestaltet ist. Einerseits dominiert im Management-Reporting zu sehr die Finanz- und zu wenig die Marktperspektive. Als Konsequenz werden mit dem Vorstand üblicherweise zu stark das Ergebnis und zu wenig die dahinterstehenden Ursachen diskutiert. Die „echten“ Stärken und Schwächen sind nicht transparent und werden zu spät bzw. gar nicht erkannt. Geeignete, korrigierende Maßnahmen werden infolgedessen zu spät thematisiert sowie hinsichtlich ihrer Chancen und Risikopotenziale bewertet. Andererseits ist das Handeln des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand zu-

meist reaktiv und auf die Beurteilung vergangener Ergebnisse ausgerichtet. Ein überwiegender Teil der Sitzungszeit wird dadurch häufig auf die Vorstellung und Diskussion „alter“ Fakten anstelle auf zukünftige Maßnahmen verwendet.

Der Aufsichtsrat findet sich damit selten in der Situation wieder, proaktiv gegenüber dem Management ehrgeizige, aber machbare Zielvorstellungen für die abzuliefernde Performance zu formulieren.

### 2. Ausgangspunkt: Blick für Wesentliches schärfen

Die traditionelle Ergebnis-Berichterstattung im Aufsichtsratsgremium ist GuV-sowie bilanzorientiert. Hinsichtlich der GuV werden inhaltlich zumeist Umsatz und Leistung, Materialaufwand und Rohenertrag, Personalaufwand und sonstiger Betriebsaufwand sowie Abschreibungen und Ergebnisdarstellungen (EBITDA, EBIT, etc.) fokussiert. Jenseits von Bilanzwerten und -struktur stehen finanzielle und operative Kennzahlen im Blickpunkt einer monatlichen IST-PLAN-Periodisierung, wobei PLAN/IST-Vergleiche sowie IST/IST-Vergleiche zwei bis drei Mal im Jahr vorgenommen werden, drei- bis fünfjäh-

rige Planfortschreibungen einmal jährlich. Häufig erhalten die Gremienmitglieder eine konsolidierte Übersicht auf Konzern- bzw. Gruppenebene sowie Einzelübersichten für operative Töchter und Landesgesellschaften, wobei Deckungsbeitragsresultate nach Kunden- und Produktsegmenten dargestellt werden, selten aber entsprechende Vollkostenergebnisse für die jeweiligen Segmente.

Bilanztechnisch liegt also ausreichend Diskussionsmaterial vor: Monatsberichte, Jahresabschlüsse inkl. Wirtschaftsprüferunterlagen sowie die inzwischen üblichen Compliance-, Risiko- und Lageberichte. Selten aber eröffnen sich damit die wahren Hintergründe typischer Ergebnisentwicklungen. Die Frage steht vor der Antwort, um es mit dem Philosophen *Karl Popper* zu halten. Zur Identifikation der richtigen Maßnahmen muss das Unternehmen erkennen, in welcher Situation es sich befindet (vgl. Abb. 1 auf S. 18).

Übliche „Quick-Checks“ decken auf, ob strategische oder doch eher Restrukturierungsprobleme bestehen (vgl. Abb. 2 auf S. 18). Eine Strategiediskussion sollte daher nur stattfinden, wenn sich explizit strategische Probleme offenbaren. Diese treten immer dann zu Tage, wenn man nicht weiß, ob und welche Änderungen erforderlich sind (Erkenntnisproblematik) oder wenn man Änderungen nicht im Einzelnen spezifizieren kann (Planungsproblematik). Hingegen handelt es sich dort eher um „Operations“-Probleme, wo man weiß, dass Änderungen wie vorzunehmen sind, diese aber nicht implementiert werden können (Implementierungsproblematik).

Die oben aufgeworfenen Problemstellungen muss der Aufsichtsrat im Visier haben, wenn er seiner hoheitlichen Aufgabe nachkommt, die vom Vorstand erarbeitete und vorgelegte Strategie einer Plausibilitätskontrolle zu unterziehen. Ein Methodenkasten bzw. Ablaufkonzept (wie in Abb. 3 dargestellt) bildet hier die Basis für

\* Professor für Entrepreneurship, Innovations- & Technologiemanagement (EITM) in Augsburg sowie geschäftsführender Gesellschafter von LABBÉ & CIE. – Aufsichtsrats- und Beirats-services – Top Executive Search & Advisory, München.

► Strategien sind meistens vielschichtiger als einfache Konzepte, die gerade „en vogue“ sind. ◀

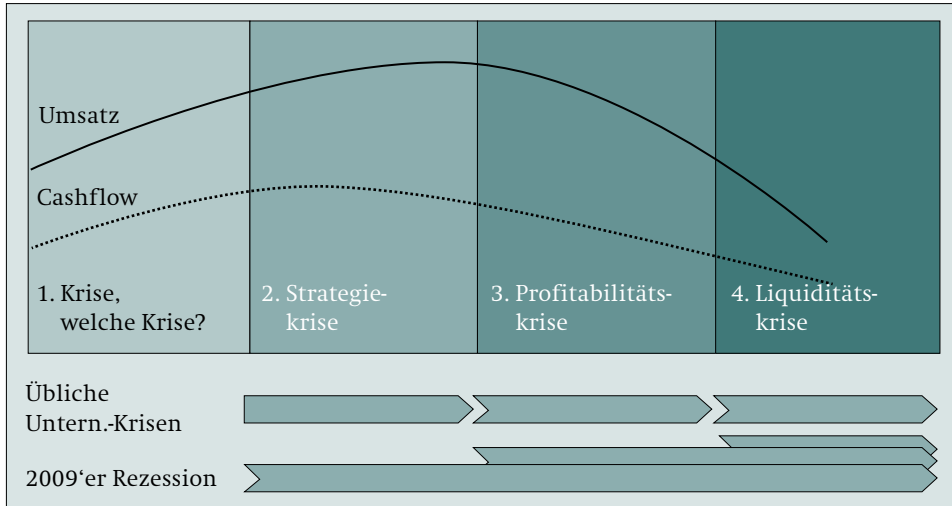


Abb. 1: Bestimmung des Status quo

- Erwarteter Umsatz Lfd. Jahr	über VJ(e) <input type="checkbox"/>	0-5% <VJ(e) <input type="checkbox"/>	10-15% <VJ(e) <input type="checkbox"/>	mehr als 15% <VJ(e) <input type="checkbox"/>
- Erwartete Marge Lfd. Jahr	über VJ(e) <input type="checkbox"/>	bis 15% <VJ(e) <input type="checkbox"/>	bis 50% fallend <input type="checkbox"/>	>50% fallend <input type="checkbox"/>
- Erwarteter Cashflow Lfd. Jahr	über VJ(e) <input type="checkbox"/>	kleiner VJ(e) <input type="checkbox"/>	deutlich geringer <input type="checkbox"/>	negativ <input type="checkbox"/>
- Wettbewerber-Aggressivität	harmlos <input type="checkbox"/>	gleichwertig <input type="checkbox"/>	steigend <input type="checkbox"/>	enorm <input type="checkbox"/>
- Reaktion von Kunden	erhöhen Volumen <input type="checkbox"/>	fordern Preisnachlässe <input type="checkbox"/>	listen aus <input type="checkbox"/>	wechseln zum Wettbewerber <input type="checkbox"/>
- Verbraucherverhalten	... eigene A-Marken <input type="checkbox"/>	... eigene B-Marken <input type="checkbox"/>	... Wettbewerber-Marken <input type="checkbox"/>	... Handelsmarken <input type="checkbox"/>
- Auslastung (Anlagen, Personal)	>90% <input type="checkbox"/>	>80% <input type="checkbox"/>	<80% <input type="checkbox"/>	<60% <input type="checkbox"/>
- Dynamik negativer Veränderungen	keine <input type="checkbox"/>	anziehend <input type="checkbox"/>	hoch <input type="checkbox"/>	enorm <input type="checkbox"/>
	1. Krise, welche Krise?	1. Strategiekrise	1. Profitabilitätskrise	1. Liquiditätskrise
	Eher „Strategische“ Probleme		Eher „Restrukturierungs“-Probleme	

Abb. 2: Inhalte einer Quick-Check-Analyse

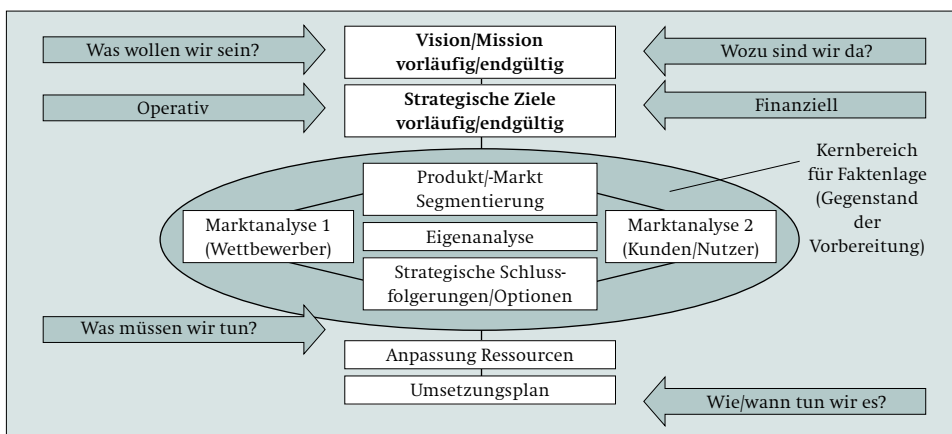


Abb. 3: Ablaufkonzept für Strategieklausuren

die laufende Hinterfragung und erfolgreiche Strategieklausuren im Aufsichtsratsgremium.

Vor einer Klausurtagung muss die Ausgangs- und Faktenlage ausreichend transparent und frühzeitig zur Vorbereitung kommuniziert sein. Zweck einer (moderierten) Strategiediskussion ist es, den Prozess hinsichtlich Strategien als wettbewerbsfähige Maßnahmen und Wege in Gang zu bringen und zu halten. Strategien sind meistens vielschichtiger als einfache Konzepte, die gerade „en vogue“ sind. Und Wesentliches ist prägnant: Eine Strategie zu entwickeln, bedeutet nicht, lediglich Ziele formuliert zu haben. Strategien können umfassend und sollten bereichsspezifisch sein. Strategien richtig zu formulieren, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Und „last but not least“: Erfolgreiche Strategien fußen auf kontinuierlichen Prozessen. Gern zitierte Konzepte wie

- Diversifizierung vs. Fokussierung,
- Zentralisierung vs. Lokalisierung,
- vertikale (Dis-)Integration und Monopolisierung der Wertschöpfungskette oder
- Funktions- vs. Spartenorientierung

sind eher Ergebnis als Hypothese oder Ausgangspunkt für Strategiediskussionen.

### 3. Ablauf der Strategieklausur

#### 3.1 Vorbereitung der Diskussion aus der Marktperspektive

Eine erfolgreiche Strategiediskussion sollte wie in Abb. 4 auf S. 20 dargestellt neun Inhalte bzw. Schritte inkl. der eigentlichen Klausurdebatte umfassen. Keiner Strategieklausur wird ohne ausreichende Vorbereitung ein nachhaltiger Erfolg beschieden sein. Ein in diesem Zusammenhang allgemeingültiges „bonmot“ lautet: „If you fail to prepare, you prepare to fail!“ In der Vorbereitungsphase ist es daher unabdingbar, Zweck und Umfang festzulegen, Ansprüche zu formulieren sowie die Faktenlage aufzuarbeiten.

**(1) Festlegung von Zweck und Umfang:** Im ersten Schritt wird der Fokus geschärft, d. h. die Frage aufgeworfen, ob Gegenstand der Diskussion unternehmens-, geschäftsfeldbezogene oder aber funktio-

## ► Die Produkt-Markt-Segmentierung (PMS) ist Ausgangspunkt aller weiteren Diskussionen. ◀

nale strategische Aspekte sind. Dies kann im Rahmen eines bewussten („deliberate“), formalen Findungsprozesses („top-down“) oder eher bedarfs- und gelegenheitsorientiert („emergent“) stattfinden („bottom-up“). Das dahinterstehende Informationsprinzip ist allerdings vorgegeben: so spezifisch wie möglich und so viel wie nötig. Zum ersten Schritt gehört gleichermaßen die Festlegung der Teilnehmer in Abhängigkeit vom Umfang der Strategieklausur. Wichtig ist es auch, zuvor eine Liste von Kernfragen zusammenzutragen, die es zu beantworten bzw. über die es zu entscheiden gilt. Typische Kernfragen beziehen sich z. B. hierauf:

- Marktentwicklung (Verbraucher/Kunden/Wettbewerb) relativ zum (eigenen) Produktportfolio;
- wesentliche Ursachen eines Stagnierens;
- wesentliche Unterschiede zum Wettbewerb;
- erforderliche Segmentführerschaft;
- strategische Maßnahmen, um Wachstum zu erreichen;
- erforderliche strategische Partnerschaft oder Marktausstieg.

**(2) Anspruch formulieren:** Im zweiten Schritt werden Vision und Mission definiert, im Grunde der Anspruch im Hinblick auf die Fragen „Was wollen wir sein?“ und „Wozu sind wir da?“ formuliert, um daraus iterativ strategische Ziele abzuleiten. Ein Lebensmittelhersteller könnte sich beispielsweise dieser Anspruchsformulierung gegenübersehen:

- Vision: 1 Mrd. € binnen zehn Jahren; mit trendorientierten, zukunftsweisenden Konzepten werden wir der innovativste Hersteller im Markt x; wir wollen unsere Marktposition als einer der führenden Anbieter von Produkten (Basis: Rohstoff y) ausbauen; darüber hinaus wollen wir die Rohstoffdiversifikation vorantreiben.
- Mission: „Essen schmeckt gut“; durch abteilungsübergreifende Prozessorientierung werden wir uns als zuverlässiger Food-Lieferant positionieren; wir wollen den Wunsch der Verbraucher nach hochwertigen, schmackhaften und sicheren Produkten zu marktgerechten Preisen erfüllen.

Daneben sind aber auch quantitative Zielkenngrößen festzulegen. Auf der operativen Ebene sollten dies u. a. Kenngrößen zur Marktpositionierung (Produkt/Markt, TOP 3), zum Marktanteil (absolute Menge, > 30 %), zur Produktivität (Personal/Anlagen, + 2 % p.a.) oder zur Innovationsleistung (Umsatz Neuprodukte, + 10 % p.a.) sein. Auf der finanziellen Ebene betreffen Kenngrößen insbesondere das Finanzergebnis: z. B. Wachstum (Absatz oder Umsatz, + 5 % p.a.), Wertschöpfung (Rohertragsmarge, > 40 %), Profitabilität (EBIT-Marge, 7 % p.a.) oder Kapitalrentabilität (ROCE, 20 % p.a.).

**(3) Faktenlage aufarbeiten:** In Schritt 3 wird eine gemeinsame Faktenbasis für die nachfolgende Diskussion erarbeitet und bereitgestellt. Hier haben Basisinformationen erste Priorität und umfassen Ergebniszeitreihen im Überblick sowie Produkt-/Marktsegmentierungen (PMS); Ergebnisse nach Segmenten werden über SWOT-Analysen und hinsichtlich der Ursachen für Umsatz und Ergebnis ausgewertet; Margen- und Kostentreiber sind zu bestimmen, also insbesondere kritische Erfolgsfaktoren und kaufentscheidende Faktoren; Wertschöpfungsketten-Analysen untersuchen Benchmarks bzgl. der Wettbewerber.

### 3.2 Kern der Klausurdebatte

**(4) Einleitung:** Nach der intensiven Vorbereitung geht es um die eigentliche „Klausurdebatte“ mit im Kern fünf Diskussionsfeldern. Die Strategiesitzung beginnt zunächst mit einer Einleitung über ein gemeinsames Verständnis des „Warum?“, das auf einer Herausarbeitung einzelner Analysefelder basiert, die vorgestellt und diskutiert werden; ebenso werden erste Erkenntnisse daraus festgehalten und Optionen erarbeitet. Die Produkt-Markt-Segmentierung (PMS) ist dabei Ausgangspunkt aller weiteren Diskussionen (vgl. Abb. 5 auf S. 20).

**(5) Kerndiskussion:** Der Fokus liegt also nicht (mehr) auf dem statuarischen GuV-Profil, sondern auf den Produkten und Märkten. Diskutiert werden neben den quantitativen auch qualitative Faktoren, und erst dann werden Hypothesen aufgestellt.

► **Erfahrungen zeigen, dass Unternehmen generell zu wenig über ihre Wettbewerber und Kunden wissen, und häufig wird das, was sie wissen, nicht strukturiert ausgewertet.** ◀

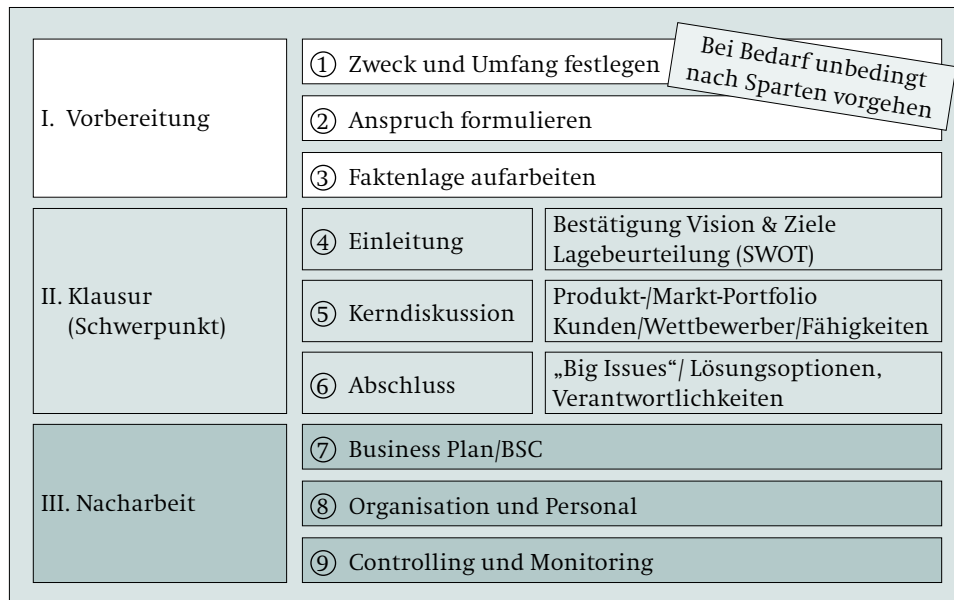


Abb. 4: Elemente einer Strategieklausur

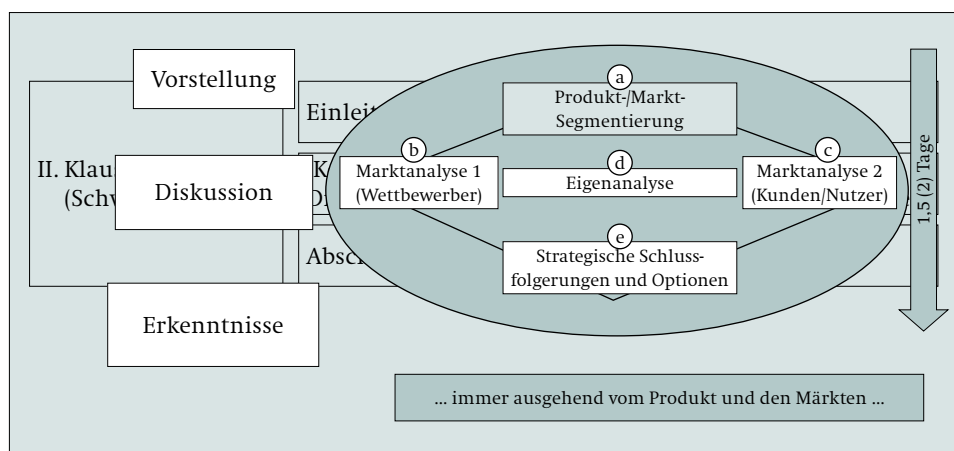


Abb. 5: Schwerpunkte einer Strategieklausur

**(5a) Quantitative Faktoren** sollten beispielsweise umfassen

- den Umsatzanteil (wie groß?),
- den Profit (wie gut?),
- das Wachstum (wie schnell?),
- die Wertschöpfung (wie stark?),
- den Marktanteil (wie hoch?) oder
- die Distribution (wie breit?).

**(5b) Qualitative Faktoren** sollten u. a. beinhalten

- das Image (was zeichnet uns positiv wie negativ aus?),
- die Differenzierung (worin unterscheiden wir uns von anderen?),

- die Innovationsleistung (welche Erfolge und welche Potenziale?),
- Synergien (sind diese real existent?),
- Investitionen (wo ist man über-/unterinvestiert?) oder
- Produktivität (welche Prozesse/Infrastruktur?).

Im Ergebnis wird den einzelnen Produkt-Markt-Segmenten eine spezifische Bedeutung hinsichtlich ihrer Attraktivität zugeordnet. Eine einfache Portfoliobewertung stellt den Kontext (z. B. Kundenverhalten, Marktregulierung, Technologieentwicklung, Wettbewerbsdynamik) dem erwarteten Marktwachstum und der

erwarteten Profitabilität gegenüber. Aus der sich hieraus letztlich ergebenden Marktattraktivität sowie der eigenen Wettbewerbsposition lässt sich ableiten, ob die Ausrichtung auf Wachstumfelder und Ergebnisträger stimmig ist und auch, inwieweit das Sortimentsportfolio mit der Sortimentskapazität zusammenpasst (Fokussierung der Sortimentsstrategie) und kundenorientierte Vertriebsstrategien konsistent verfolgt werden.

Zudem werden die relative Position zum Wettbewerb und die Stellung bei den Kunden thematisiert sowie die bisherigen Erkenntnisse um Erkenntnisse und Entwicklungen von Wettbewerbern (Marktanteile je Kunden-/Produktsegmente, strategische Positionierung, Wettbewerber-Profilierung bezüglich Stärken und Schwächen, Infrastruktur und Faktorkosten sowie Wertschöpfungsketten) bzw. Kunden (Pareto-Profil bzgl. Absätze, Deckungsbeiträge und Wertbeiträge, kaufentscheidende Faktoren und Prozesse, „Total Cost of Ownership“) ergänzt.

Erfahrungen zeigen, dass Unternehmen generell zu wenig über ihre Wettbewerber und Kunden wissen, und häufig wird das, was sie wissen, nicht strukturiert ausgewertet. Ausgangspunkte von Analysen sind insbesondere frei zugängliche Informationen wie z. B. Geschäftsberichte. Aber auch Kunden, Lieferanten und ggf. sogar Wettbewerber liefern regelmäßig gute Erkenntnisse. Eine Wettbewerberanalyse sollte jedenfalls unbedingt diese Fragen aufwerfen:

- Wer sind unsere Wettbewerber? Diese sind nach den wesentlichen PMS aufzulisten und sollten mindestens 85 % des Markts repräsentieren. Die Marktanteile seiner Wettbewerber zu kennen, ist grundlegend. Dabei sind die relativen Marktanteile (je PMS) wichtiger als die absoluten.
- Welche Marktbedeutung und Finanzkraft haben die jeweiligen Wettbewerber? Hier sind Kennzahlen wie Umsatzvolumen, Marktanteil, Profitabilität sicherlich interessant und lassen Rückschlüsse auf die strategischen Stoßrichtungen der Konkurrenz zu.
- Eine nicht zu vernachlässigende Frage könnte auf „Sonstiges“ abzielen. Was

► **Im Ergebnis ist eine umfassende Analyse der Performance-Treiber unverzichtbare Voraussetzung für klare strategische Entscheidungen.** ◀

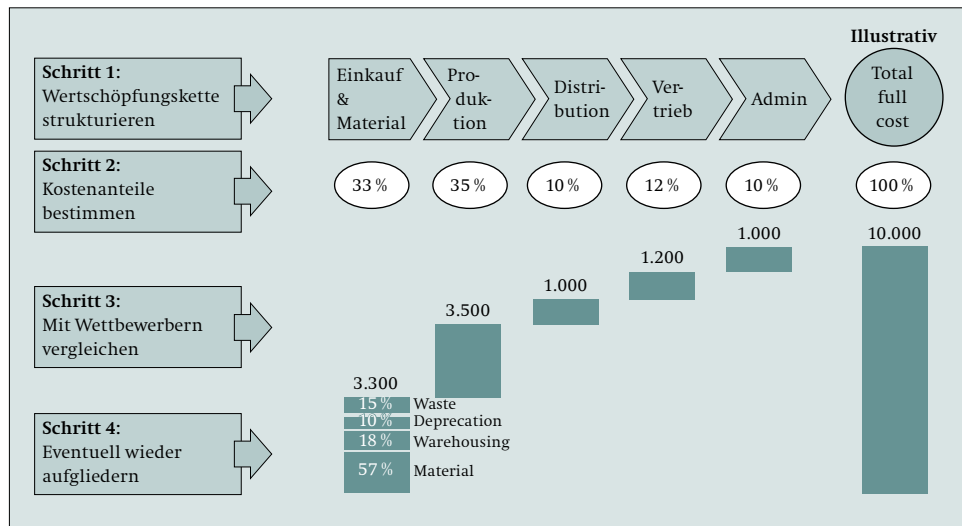


Abb. 6: Analyse der Wertschöpfungskette

wissen wir Näheres über die Wettbewerber im Hinblick auf Vertrieb, Supply Chain, Faktorkosten oder Organisation?

- Und letztlich muss die Frage gestellt werden, worin unterscheiden wir uns, um die kaufentscheidenden Faktoren herauszuarbeiten. Dies setzt eine Kunden- und Verbraucheranalyse voraus, mithin nachfolgende Fragen: Wer sind unsere Kunden/Verbraucher/Nutzer? Welche Entwicklungstrends sind wahr-

nehmbar und nachhaltig? Und wiederum: Was sind die kaufentscheidenden Faktoren?

Einer der kritischsten Punkte ist eine offene Diskussion über die eigenen Fähigkeiten (vgl. Abb. 5). Sie ist zentral und conditio sine qua non, um sich im Koordinatensystem Markt (Kunden und Wettbewerber) und Produkt/Marktsegmentierung strategisch folgerichtig zu verorten. Hier

geht es insbesondere darum, die Vor- und Nachteile in Relation zum Wettbewerb für die einzelnen Wertschöpfungs-elemente aufzuzeigen (vgl. Abb. 6).

SWOT-Analysen unterstützen ein gemeinsames Verständnis der aktuellen Situation und erforderlicher Änderungen. Kernfragen, die sich auf das Unternehmen sowie auf das externe Umfeld beziehen, sind:

- Wie kann Stärke besser genutzt werden?
- Wie kann Schwäche vermindert oder eliminiert werden?
- Wie können Chancen real genutzt werden?
- Wie kann man sich gegen Bedrohung absichern?

**(6) Abschluss:** Im Ergebnis ist eine umfassende Analyse der Performance-Treiber unverzichtbare Voraussetzung für klare strategische Entscheidungen. Zu adressieren sind

- Umsatztreiber (z. B. Kundenmix/-wachstum; Branchenpenetration; Serviceleistung; Produktmix/-wachstum; Innovationsleistung; Marketing/Vertriebseffektivität) und

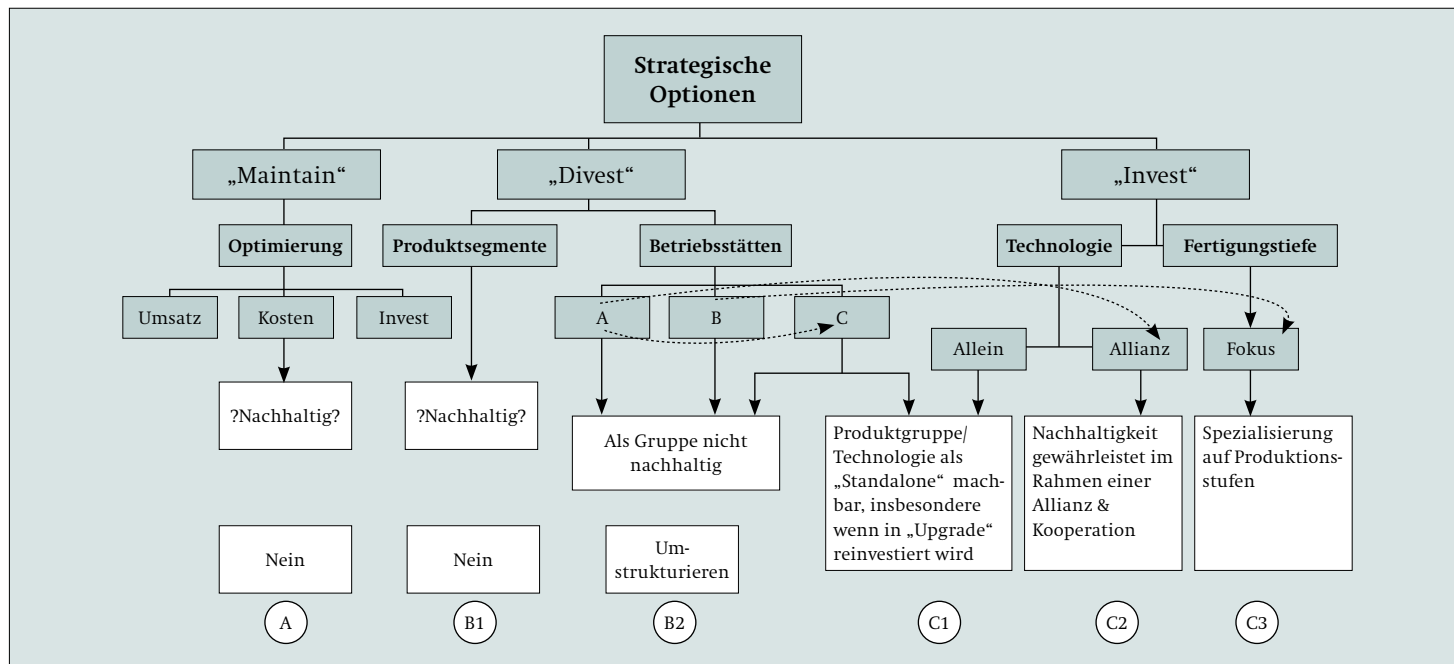


Abb. 7: Ableitung strategischer Schlussfolgerungen

► **Als sinnvoll und zielführend hat sich erwiesen, die Auswirkung bzw. Umsetzung der strategischen Maßnahmen im Business Plan nachzuvollziehen.** ◀

- Kostentreiber (z.B. kritische Masse/ Stückkosten; Kapazitätsauslastung; Komplexität; Technologien; Prozesskosten; Faktorkosten Personal/Energie).

Wichtig ist hierbei der Vergleich mit den Bedürfnissen des Markts, der Kunden und den Leistungen der Wettbewerber. Die Definition zielführender Optionen ergibt sich aus den Schlussfolgerungen der vorangegangenen Analysen; Abb. 7 auf S.21 verdeutlicht dies exemplarisch.

**3.3 Nacharbeit**

**(7) Business Plan und BSC:** Nicht weniger bedeutend ist die Nacharbeitsphase (vgl. zur Grundstruktur oben Abb. 4 auf S.20), die den Übergang zur Umsetzung und die Übergabe von Aufgaben in die Linienverantwortung umfasst, konkret die Themenbereiche Business Plan und Balanced Scorecard, Organisation und Personal, Controlling und Monitoring. Als sinnvoll und zielführend hat sich erwiesen, die Auswirkung bzw. Umsetzung der strategischen Maßnahmen im Business Plan nachzuvollziehen.

**(8) Organisation und Personal:** Die Unternehmensorganisation muss zwingend an die strategischen Notwendigkeiten angepasst werden. Im Blickfeld des Aufsichtsbzw. Beirats stehen die Aufbauorganisation (Ausrichtungsfokus), die Leitungsor-

ganisation (Corporate Governance) sowie die Prozessorganisation (Effizienzgedanke). Vor diesem Hintergrund ist notwendigerweise auch ein an die Strategie angepasstes Personal- und Führungsprofil zu diskutieren und regelmäßig zu thematisieren. Wesentliche Fragen in diesem Zusammenhang:

- Sind die heutigen Führungspersonen für die anstehenden Aufgaben ausreichend qualifiziert und wie sind die Verantwortlichkeiten zur Strategieumsetzung zuzuordnen?
- Wo sind die zukünftigen Führungspersonen, die ggf. nachrücken können bzw. sollen und auch deshalb eine Verantwortung für die Strategie übernehmen müssen?
- Ist der „Unterbau“ (2. Ebene) kompetent und ausreichend eingebunden bzw. motiviert, und gibt es genügend junge Talente, die durch Projektarbeit gefordert und gefördert werden können?
- Wo ist eine externe Unterstützung spezifisch notwendig und wer bzw. wie soll diese sein?

**(9) Controlling und Monitoring:** Dem Controlling kommt bei der Umsetzung natürlich eine besondere Rolle zu. Handlungsbedarf für das Controlling besteht meistens bezüglich objektiver Markt- und Kompetenzinformationen. Vorrangig ist

ein umfassendes Verständnis der realen Marktperformance, wobei drei Dimensionen abzudecken sind: Verbraucher-/Nutzerpositionierung (Marktstudien), Kundenpositionierung (Feedback) und Wettbewerberpositionierung (Benchmarking). Gerade bei einer Änderung der Strategie ist das Controlling kunden- und nutzerorientierter Aspekte wichtig.

Für den gesamten Prozess (vgl. Abb. 8) gilt, dass der Fortschritt der (operativen) Verbesserungen über einen Zeitraum von 6 bis 18 Monaten laufend zu verfolgen ist. Einem Sechs-Punkte-Programm beispielsweise für einen Lebensmittelhersteller, das Sortimentsbereinigung, Standardisierung, Rezepturoptimierung, Automatisierung, Gemeinkostenreduzierung und Vermeidung von Ineffizienzen umfasst, sollte zukünftig mit

- zwei bis drei Hauptmaßnahmen, die zur Verbesserung ergriffen werden,
- zwei bis drei Kennziffern (KPI), an denen die Ergebniserreichung gemessen wird, sowie
- einer Quantifizierung des Ziels bzw. der Angabe eines Zielwerts je Kennziffer begegnet werden.

Dabei ist einer klar strukturierten Roadmap eine ebenso klar strukturierte Ergebnis- und Investitionsentwicklung gegenüberzustellen.

**4. Zusammenfassung: Handlungsrahmen für den Aufsichtsrat**

Eine der grundsätzlichen Aufgaben des Aufsichts- oder Beirats ist es, die aktuelle Geschäftssituation und kritische Entwicklungen objektiv zu beurteilen. Dieser Aufgabe kann ein Aufsichtsgremium häufig nicht nachkommen, trotz umfangreichen Zahlenmaterials, trotz extensiven Diskussions- und Präsentationsaufwands. Dies hat verschiedene Ursachen, die sowohl in der Nachfrage seitens des Aufsichtsgremiums begründet liegen können als auch im Informationsangebot seitens der Unternehmensführung:

- Häufig besteht der Aufsichts- oder Beirat nicht darauf, dass strategisch-kritische Indikatoren als Bestandteil der laufenden Berichterstattung transparent gemacht werden.

Art	Frequenz	Ausrichtung
Ergebniskennzahlen („finanzorientiert“)	– <b>Kontinuierlich</b> – Basis: Monat, (Quartal), Jahr im Einklang mit Q&As	– folgen typischerweise der rechtlichen Aufstellung – parallele Teildarstellung für Produkt- und Vertriebssegmente erforderlich <b>Bedarf!</b>
Marktkennzahlen („vertrieblich“)	– <b>Periodisch</b> – Basis: Quartal, Jahr, 3 Jahre (je nach Aufwand und Veränderungen,...)	– Ausrichtung an Segmenten (Produkt-(Kanal)), Kunden, Wettbewerber) – überwiegend durch externe Erhebungen (Verbraucher und Kundenpanels) <b>Bedarf!</b>
Kompetenzkennzahlen („betrieblich“)	– <b>Periodisch</b> – Basis: Quartal, Jahr, 3 Jahre (je nach Aufwand und Veränderungen,...)	– interne Informationsquellen (z. B. ERP und Betriebssysteme) – externe Benchmarks <b>Bedarf!</b>
Projektkennzahlen („fallspezifisch“)	– <b>Temporär</b> – Basis: Monatlich, Quartal, (Jahr), je nach Typ/ Laufzeit	– nur für kritische Projekte und größere Investitionen – individuell zu entscheiden <b>Bedarf!</b>

Abb. 8: Markt- und kompetenzorientiertes Controlling

► **Letztlich muss es in der Klausurphase darum gehen, Lösungsoptionen für die „Big Issues“ und Verantwortlichkeiten zu definieren. ◀**

► Andererseits bietet die Unternehmensführung dies nicht automatisch an und beschränkt sich auf qualitative Zielvorgaben und Aussagen, die darüber hinaus oftmals auch einem häufigen Wechsel unterliegen. Diesbezüglich sollte das Aufsichtsgremium eine Änderung herbeiführen, wobei Übereinstimmung dahingehend zu erzielen ist, was aus Sicht des Aufsichts- oder Beirats wichtig und zwingend sowie aus Sicht der Unternehmensführung auch machbar ist.

Die vorzugsweise von Externen zu moderierende Strategiediskussion im Aufsichtsgremium sollte in der Vorbereitungsphase den Zweck und Umfang festlegen, den Anspruch formulieren und die

Faktenlage aufbereiten. In der Klausur selbst, dem Schwerpunkt des Geschehens, sollten einleitend Vision und Ziele bestätigt werden sowie eine Lagebeurteilung stattfinden. Daran anschließend fokussiert sich die Diskussion im Kern auf angebotene Produkte bzw. Services und die jeweiligen Marktsegmente sowie auf Kunden, Wettbewerber und die eigenen Fähigkeiten. Letztlich muss es in der Klausurphase darum gehen, Lösungsoptionen für die „Big Issues“ und Verantwortlichkeiten zu definieren.

Zwar kann auch eine moderierte Strategiediskussion nicht die Antwort auf jedwede Frage geben. Nachfolgende Erwartungen können aber sehr wohl erfüllt werden:

- die notwendige Richtung des Handelns für die Unternehmensführung aufzeigen,
- ein gemeinsames Grundverständnis zwischen Aufsichts- und Leitungsebene herstellen,
- der Ausgangspunkt für eine zielorientierte Berichterstattung sein und
- die Basis legen für eine verstetigte Diskussion zwischen Aufsichts- und Ausführungsgremium.

Als grundlegender Handlungsrahmen für eine moderierte Strategieklausur im Aufsichtsrat gelten insbesondere diese vier Leitgedanken:

- Wesentliches vor Dringlichem
- Konkretisieren vor Priorisieren
- Fakten statt Meinungen
- Ist gegen Soll.