

HANDGESTRICKT ODER PROFESSIONELL?

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Strategie eines Unternehmens. Diese unübertragbare und unentziehbare Verpflichtung ergibt sich aus dem OR, wonach dem Verwaltungsrat die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen obliegt. Wie aber können nun Verwaltungsräte und GL-Mitglieder auf einfache und effiziente Weise überprüfen, ob das strategische Management in ihrem Unternehmen den gestiegenen rechtlichen und professionellen Ansprüchen effektiv zu genügen vermag?

VON RONALD GERMANN

Spektakuläre Medienberichte der jüngeren Vergangenheit haben deutlich gemacht, dass ein Versagen von Verwaltungsräten immer häufiger entsprechende Verantwortlichkeitsklagen nach sich zieht. Und das zunehmend auch bei KMU, was bloss deshalb kaum wahrgenommen wird, weil diese weniger im Fokus der medialen Beachtung stehen. Im Rahmen solcher Verantwortlichkeitsklagen wird immer wieder betont, dass es eine Kernaufgabe jedes Verwaltungsrates sei, entweder selber eine Strategie für das Unternehmen zu erarbeiten, oder aber die von der Geschäftsleitung erarbeitete Strategie kritisch zu überprüfen und zu genehmigen. Idealerweise erfolgt Strategisches Management ohnehin gemeinsam oder zumindest in einem iterativen («Ping-Pong») Prozess. Was man aus Verantwortlichkeitsprozessen auch lernen kann, ist, dass Verwaltungsräte kaum dafür verantwortlich gemacht werden können, dass sie eine «falsche» oder (im Rückblick) nicht erfolgreiche Strategie gewählt haben. Was ihnen aber vorgeworfen werden kann, ist der Umstand, dass sie nicht durchgesetzt haben, dass die Strategie professionell erarbeitet, systematisch überprüft und konsequent umgesetzt wird.

Strategie professionell erarbeiten

Was heisst nun aber, eine Strategie professionell erarbeiten? Klar ist, dass die Instrumente des Strategischen Management, Umfang, Erarbeitungsaufwand und Detaillierungsgrad einer Strategie abhängig sind von der Unternehmensgrösse, der Komplexität der Organisationsstruktur und der Märkte usw. Je grösser, komplexer und diversifizierter ein Unternehmen ist, desto aufwändiger ist Strategisches Management in der Regel. Das heisst nun aber nicht, dass die Essenz einer guten Strategie nicht auch auf dem vielbeschworenen «Bierdeckel» Platz finden kann. Vielmehr sogar ist eine im Ergeb-

nis knapp und prägnant formulierte Strategie einem umfangreichen Opus vorzuziehen, da sie deutlich einfacher und effektiver zu kommunizieren und umzusetzen ist. Mit «professionell erarbeiten» sind vor allem die Qualität des Erarbeitungsprozesses sowie Auswahl und Einsatz der dafür geeigneten Instrumente bzw. Strategie-Tools gemeint.

Zunächst braucht es einen klar definierten Prozess des Strategischen Managements. Ausgehend von den nötigen Analysen wie der Strategischen Segmentierung, den üblichen Umwelt- und Unternehmensanalysen leitet man über zur Diagnose, in deren Rahmen die kritischen Erfolgsfaktoren und strategischen Hauptherausforderungen ebenso glasklar identifiziert werden müssen, wie das z.B. ein Arzt tut, wenn er diagnostizieren muss, ob sein Patient an einem bakteriellen oder viralen Infekt leidet. Diagnostiziert der Arzt falsch, dann wird natürlich auch seine Behandlungsstrategie nicht erfolgreich sein. Genauso ist es beim Strategischen Management: Ist die Diagnose der strategischen Hauptherausforderungen ungenau, lückenhaft oder gar falsch, dann werden auch die darauf ausgerichteten Strategien nicht zielführend sein. Überdies ist es wichtig, dass zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat Übereinstimmung bezüglich der Beurteilung besteht, welches die strategischen Hauptherausforderungen für das Unternehmen und was die kritischen Erfolgsfaktoren sind, die «matchentscheidend» wirken für einen Erfolg oder Misserfolg in diesem Markt.

Gestützt auf das im Rahmen der Diagnose erzielte «Commitment» zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung werden anschliessend im Rahmen der Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes die langfristigen Leitplanken des unternehmerischen Handelns – namentlich Vision, Mission und Grundwerte des Unternehmens – festgelegt sowie die relevanten Marktwahl- und Marktbearbeitungsstrategien definiert und deren Umsetzung konzipiert und initialisiert. Dies alles mithilfe der entsprechenden -

wissenschaftlich fundierten und praxisbewährten - Instrumente und Hilfsmittel des Strategischen Managements.

Strategie systematisch überprüfen

Eine Strategie zu erarbeiten ist das Eine, sie regelmässig zu überprüfen und zu aktualisieren das Andere, fast noch Wichtigere. Denn die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit unseres heutigen Lebens bringt es mit sich, dass Strategien viel schneller und häufiger an die veränderten Verhältnisse anzupassen sind, als dies früher der Fall war. Und eine Extrapolation von Erfahrungen aus der Vergangenheit ist meist eine ausgesprochen schlechte Methode, um das Unternehmen in die Zukunft zu führen. Es erscheint deshalb unerlässlich, dass sich Verwaltungsräte zumindest einmal pro Jahr mit der Prämissenkontrolle sowie der Prozess- und Erfolgskontrolle der Unternehmensstrategie intensiv auseinandersetzen. Idealerweise erfolgt dieser Strategie-Review in einem eigens dafür anberaumten, gemeinsamen Strategie-Workshop von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, unterstützt durch einen externen Moderator und erfahrenen Strategicoach und ausserhalb der üblichen Sitzungsräumlichkeiten. Denn damit kann das Risiko, dass auch in Verwaltungsratssitzungen überwiegend operative statt strategische Fragen diskutiert und entschieden werden, deutlich reduziert werden.

Strategien konsequent umsetzen

Es ist eine Binsenwahrheit, dass Strategien häufiger daran scheitern, dass sie nicht konsequent umgesetzt werden als daran, dass sie grundsätzlich falsch wären. Es ist deshalb wichtig, dass Verwaltungsräte auch der Umsetzung ein besonderes Augenmerk schenken und nicht einfach davon ausgehen, dass die Umsetzung Sache des operativen Managements sei und deshalb nicht in ihrem Verantwortungsbereich liege. Zwar ist es zutreffend, dass die Strategie-Umsetzung durch die Geschäftsleitung zu erfolgen

hat, aber die Kontrolle und Durchsetzung der geplanten Umsetzung verbleibt in der Verantwortung des Verwaltungsrates. Und diese erfordert es, dass der Verwaltungsrat ein für das Unternehmen massgeschneidertes Instrument der Strategieumsetzung (z. B. MbO, Balanced Scorecard, 7-S-Modell) einsetzt und sich regelmässig und systematisch über den Stand der Umsetzung durch die Geschäftsleitung informieren lässt.

Wie professionell ist Ihr strategisches Management?

Hand aufs Herz: Wissen Sie als Verwaltungsrat oder Mitglied der Geschäftsleitung, ob das Strategische Management in Ihrem Unternehmen eher «handgestrickt» oder professionell erscheint? Möchten Sie das auf einfache und schnelle Weise selber überprüfen können? Hierzu kann Ihnen eine knappe Checkliste mit einigen der hilfreichsten und gebräuchlichsten Instrumente des Strategischen Management nützlich sein, anhand derer Sie selber innert weniger Minuten feststellen können, ob im Unternehmen ein solides und weitgehend professionelles Instrumentarium des Strategischen Management eingesetzt wird oder ob diesbezüglich Optimierungsbedarf oder gar dringender Handlungsbedarf besteht. ●

AUTOR

Prof. Dr. Ronald Germann ist Jurist und Professor für Strategisches Management und Compliance an der Hochschule Luzern-Wirtschaft und berät und begleitet Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen von Unternehmen in der Deutschschweiz insbesondere in Strategie-Fragen.

Beim Autor kann kostenlos ein 16-Punkte-Quick-Self-Check Strategisches Management bezogen werden, der eine einfache Prüfung und Auswertung erlaubt, wie professionell das im Unternehmen eingesetzte Instrumentarium des Strategischen Management ist.

info@germann.net
www.germann.net



Foto: Keystone