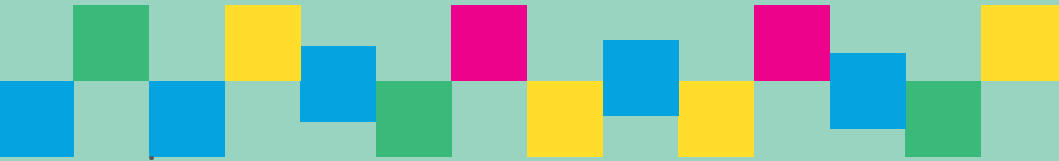


Roman Lombriser



Strategische Führung auf VR- und GL-Ebene in KMU

2. Auflage

VR- und GL-Praxis

Haupt

VR- UND GL-PRAXIS

Herausgegeben vom
International Center for Corporate Governance
(www.icfcg.org)



International Center
for Corporate Governance

Roman Lombriser

Strategische Führung auf VR- und GL-Ebene in KMU

2. Auflage

HAUPT VERLAG

2. Auflage: 2018

1. Auflage: 2015

Der Haupt Verlag wird vom Bundesamt für Kultur mit einem
Strukturbeitrag für die Jahre 2016–2020 unterstützt.

ISBN 978-3-258-08082-6 (Buch)

ISBN 978-3-258-48082-4 (E-Book)

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2015 Haupt Bern

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Gestaltung und Satz: Daniela Vacas

www.haupt.ch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Worum geht es in diesem Buch?	1
An wen richtet sich dieses Buch?	4
0 Einleitung: Plädoyer für den strategischen Verwaltungsrat	5
0.1 Ausgangslage	6
Strategische Führung in KMU: Wunschvorstellungen	6
Realität in der Praxis	9
Nutzen der strategischen Führung	14
Herausforderungen in der strategischen Führung von KMU... ..	15
Fazit: strategische Führung als Kernaufgabe der VR	17
0.2 Zielsetzung: VR als Gestaltungs- und Controlling-Team	18
0.3 Vorgehen: das integrierte VR*Strategiekonzept	19
0.4 Unsere VR*Strategie-Studie	21
1 VR- & GL-Team:	
strategische Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortung	23
1.1 Zusammensetzung und Kompetenzen	24
Anzahl VR- und GL-Mitglieder	24
Strategische VR- und GL-Kompetenzen	26
1.2 VR-Mitglieder mit Exekutivfunktion	31
1.3 Unabhängige Verwaltungsräte	36
VR-Sekretär	39
1.4 Strategische und operative Aufgaben von VR & GL	39
Begriffsklärung: strategisch vs. operativ	40

STOP-Matrix: strategische und operative Aufgaben	40
Zuordnung strategischer und operativer Aufgaben in KMU . . .	42
Behandlung spezieller Themen durch einzelne VR-Mitglieder .	44
VR-Ausschüsse in KMU	45
Formelle Regelung der Aufgabenteilung.	47
1.5 Sicherung & Entwicklung zukünftiger Kompetenzen	48
2 Strategieprozess	51
2.1 Hauptphasen und Beitragsformen von VR und GL	52
Der Strategieprozess im Überblick	52
Grundsätzlicher Führungsansatz des VR im Strategieprozess . .	55
2.2 Die einzelnen Phasen im Strategieprozess	61
Formulierung der Eignerstrategie durch die Eigentümer	61
Entwicklung strategischer VR-Leitplanken.	62
Strategie-Entwicklung	68
Strategie-Genehmigung (Prozess der Entscheidungsfindung) . .	70
Strategie-Umsetzung.	72
Strategie-Kontrolle	72
Strategie-Review	74
2.3 Formelle Regelung des Strategieprozesses	76
2.4 Situative Elemente im Strategieprozess.	77
2.5 Zeitliche Aspekte.	79
Traktandierung der Strategie in VR- und GL-Sitzungen.	80
2.6 Strategieberater	82
3 Strategische Instrumente	84
3.1 Strategische Relevanz allgemeiner Management-Instrumente. .	85
3.2 Grundsätzliche Methodik des Strategischen Management	87
3.3 Instrumente für Eignerstrategie und VR-Leitplanken.	89
3.4 Instrumente zur Strategie-Entwicklung	89
3.5 Instrumente zur Strategie-Genehmigung	98
3.6 Instrumente zur Strategie-Umsetzung	99

3.7 Instrumente zur Strategie-Kontrolle	102
Schlüsselkennzahlen für die Strategie-Kontrolle	104
4 VR- & GL-Zusammenarbeit	108
4.1 Träger der Kommunikation (Wer mit wem?)	113
4.2 Ziele der Zusammenarbeit	114
4.3 Mittel und Voraussetzungen der Zusammenarbeit	115
Vertrauen	115
Informationen und schriftliche Berichterstattung	116
4.4 Methodik der Zusammenarbeit	118
VR-Präsident und CEO:	
Schlüsselpersonen in der Zusammenarbeit	119
Zusammenarbeit während und ausserhalb VR-Sitzungen	122
Die Kunst des strategischen Dialogs	125
4.5 Gezieltes Feedback für VR- und GL-Mitglieder	135
5 Strategie	139
5.1 Unternehmensstrategie (Geschäftskonzept)	141
5.2 Positionierung	144
5.3 Schlüsselprozesse und Kernkompetenzen	148
5.4 Innovations- und Investitionsprojekte	150
5.5 Organisationsentwicklung	151
5.6 Strategische Ziele	152
5.7 Dokumentation der Strategie	152
5.8 Beurteilung einer Strategie aus VR-Sicht	156
STOP-Projektportfolio	158
6 Schlussfolgerungen	160
7 Checklisten und Musterformulare	161
1. Selbstevaluation zum Thema «VR- & GL-Team»	162
2. Selbstevaluation zum Thema «Strategieprozess»	163

3. Selbstevaluation zum Thema «Strategische Instrumente»..	164
4. Selbstevaluation zum Thema «VR- & GL-Zusammenarbeit»	165
5. Selbstevaluation zum Thema «Strategie».....	166
6. Checkliste zur Sitzungsführung durch den VR-Präsidenten	167
7. Aufgaben/ Kompetenz-Matrix auf VR- & GL-Ebene	168
8. VR-Leitplanken: Muster für strategische Richtlinien	170
9. Prozess «Grundsätzliche Strategieerarbeitung» für XY-AG	171
10. Prozess «Strategie-Review» für XY-AG	172
11. Strategie-Review:	
Muster für eine Einladung mit Programm	173
Danksagung	176
Literaturverzeichnis	178
Zum Autor	182

Vorwort

Mit der Schriftenreihe «VR- und GL-Praxis» wollen wir die wichtigsten Untersuchungsergebnisse unseres International Center for Corporate Governance (www.icfcg.org) einem Fachpublikum vorstellen. Unser «New Corporate Governance» Ansatz beinhaltet folgende Empfehlungen:

- Keep it situational
- Keep it strategic
- Keep it integrated
- Keep it controlled

Worum geht es in diesem Buch?

Die hier vorliegende Schrift ist primär dem zweiten Grundsatz «Keep it *strategic*» zuzuordnen. Sie fokussiert sich auf die *strategische* Führung auf VR- und GL-Ebene in KMU und umfasst die Strategieentwicklung, -umsetzung und -kontrolle. Strategische Führung ist eine zentrale Aufgabe im Rahmen der Oberleitung durch den Verwaltungsrat. Ein wichtiger Beitrag des vorliegenden Buches liegt in der Klärung des Zusammenspiels zwischen Eigentümerstrategie, VR-Leitplanken und Unternehmensstrategie.

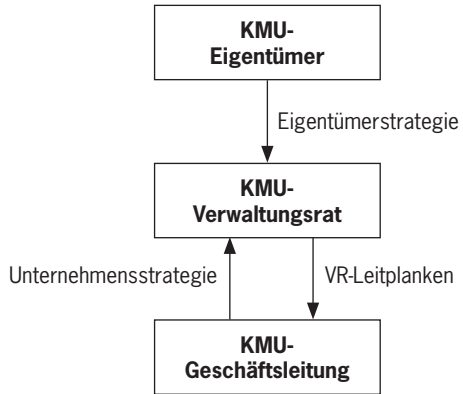


Abb. 0: Hauptakteure in der strategischen Führung von KMU

Der vorliegende Leitfaden dient als logische Ergänzung zum KMU*STAR-Navigator, einem in der KMU-Praxis bestens bewährten strategischen Planungs- und Umsetzungstool für KMU (www.kmu-star.ch).



Best Practice im KMU (BP-KMU)
www.icfcg.org (>«Board Guidelines»)

Der Fokus liegt hier vor allem auf der Rolle des Verwaltungsrats (VR) und dessen Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung (GL). Die im Leitfaden präsentierten Erkenntnisse konkretisieren die Empfehlungen der «Best Practice im KMU (BP-KMU)», die vom International Center for Corporate Governance auf Anregung von Bundesrätin Doris Leuthard entwickelt wurden.

Grundlage des Buches bildet ein über dreijähriges Forschungsprojekt, welches mittels diverser Umfragen und ausführlichen Interviews den Entwicklungsstand und die Best Practices der Strategiewerk auf Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungs-Ebene in Schweizer KMU untersuchte. Daneben profitiert die Schrift von der über 20-jährigen erfolgreichen Erfahrung, die der Autor als einer der führenden Strategieforscher und -berater in KMU sammeln konnte.

An wen richtet sich dieses Buch?¹

Dieser Leitfaden richtet sich sowohl an Verwaltungsräte als auch an Geschäftsleitungen von KMU unterschiedlicher Grösse, welche als Leitungsteam gemeinsam die Zukunft ihres KMU aktiv gestalten wollen. Die Konzepte und Instrumente sind für gewinnorientierte Unternehmen und Non-Profit-Organisationen gleichermaßen relevant. Die **Checklisten** im **Anhang** dienen der Evaluation und Weiterentwicklung der Strategiepraxis im eigenen KMU.

Weil sich dieses Buch an Praktiker richtet und leicht lesbar bleiben soll, beschränken sich die Literaturhinweise auf die wesentlichen Quellen.

St. Gallen, 1. Dezember 2014

Martin Hilb

Herausgeber der Schriftenreihe «VR- und GL-Praxis»

¹ Aus Gründen der Vereinfachung und besseren Lesbarkeit wird die männliche Form verwendet. Darin ist das weibliche Geschlecht grundsätzlich immer mit einbezogen.

0 Einleitung: Plädoyer für den strategischen Verwaltungsrat

In einer Diskussionsrunde des Schweizer Fernsehens zum Thema Corporate Governance (d.h. zur Unternehmensgestaltung und -aufsicht) erläuterte der CEO eines global führenden Headhunters die Aufgabenteilung zwischen Verwaltungsrat (VR) und Geschäftsleitung (GL) in Schweizer Unternehmen wie folgt: «Es ist doch ganz einfach: der VR *macht* die Strategie, die Geschäftsleitung *setzt sie um!*»

Spricht man mit GL- und VR-Mitgliedern von Schweizer Unternehmen über diese Rollenaufteilung, ist die Sache plötzlich nicht mehr so klar. Denn was genau heisst «Strategie machen»? Entwickelt der VR die Strategie wirklich selber (und wenn ja: in welchem Detaillierungsgrad)? Oder gibt er nur die notwendigen Leitplanken vor, welche die GL bei der Erarbeitung von Vorschlägen berücksichtigen muss? Oder geht es letztlich nur um eine Genehmigung und Kontrolle der von der GL vorgeschlagenen Strategie? Und wie unterscheiden sich in diesem Strategieprozess die klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) von Grosskonzernen?

Selbst der oben zitierte CEO konstatierte in der gleichen Diskussionsrunde, dass die konkrete Arbeitsteilung in der Realität doch häufig für Diskussionsstoff sorgt. Die folgenden Kapitel sollen den Verantwortlichen von KMU helfen, diese Fragen für die eigene Situation selber zu klären.

Begriffsklärung: der Klarheit halber folgen hier die Definitionen der wichtigsten zwei Begriffe in diesem Buch:²

- **Strategische Führung** (oft auch Strategieprozess oder Strategisches Management genannt): von VR und GL getragener Prozess zur Gestaltung und Sicherung der Zukunft eines Unternehmens, bestehend aus Strategieentwicklung, -umsetzung und -kontrolle. Die letzte Verantwortung dafür liegt beim VR.
- **Strategie:** *formell* betrachtet beschreibt sie in Form eines strategischen Plans die wesentlichen Stossrichtungen, Ziele und Meilensteine zur Gestaltung und Sicherung der Unternehmenszukunft; *inhaltlich* betrachtet bezieht sie sich auf die (möglichst einzigartige) Positionierung im Markt, die dabei erzielten Wettbewerbsvorteile sowie die dazu erforderlichen Kernkompetenzen.

0.1 Ausgangslage

Wir zeigen in diesem Unterkapitel zunächst die Ausgangslage unseres Buches auf:

- Welche Wunschvorstellungen zur strategischen Führung bestehen?
- Wie gut erfüllt die KMU-Praxis diese Vorstellungen?
- Welchen Nutzen bietet die strategische Führung in KMU?
- Welche Herausforderungen sind dabei zu bewältigen?

Anschliessend stellen wir das Ziel (Kapitel 0.2) und grundsätzliche Vorgehen (Kapitel 0.3) unseres VR*Strategiekonzept (Kapitel 0.3) vor und schliessen das Kapitel mit einer kurzen Vorstellung unseres Forschungsprojekts ab.

Strategische Führung in KMU: Wunschvorstellungen

Wunschvorstellungen zur strategischen Führung in KMU finden sich sowohl in Gesetzesbestimmungen («hard laws») und Best-Practice-Empfehlungen («soft laws»), wie auch in der KMU-Praxis selber.

2 vgl. Lombriser et al. (2011, S. 23)

Hinter *Gesetzesbestimmungen* und diversen *Best-Practice-Empfehlungen* stecken bestimmte Idealvorstellungen zur strategischen Führung und Kontrolle von Unternehmen. Im vielzitierten Art. 716a des Schweizerischen Obligationenrecht wird als erste unübertragbare und unentziehbare Aufgabe des Verwaltungsrates die Oberleitung und die Erteilung der nötigen Weisungen genannt. Interessant ist, dass der Begriff «Strategie» bei der Abhandlung zum Verwaltungsrat im gesamten Obligationenrecht unerwähnt bleibt. Erst in den einschlägigen Kommentaren zum OR wird er verwendet. Gemäss diesen Expertenmeinungen kann unter *Oberleitung* folgendes verstanden werden:³

- Entwicklung der normativen und strategischen Ziele der Gesellschaft.
- Festlegung der für die Zielerreichung notwendigen finanziellen und strukturellen Mittel.
- Sicherstellung der für die Zielerreichung erforderlichen Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation; Zuteilung und Abgrenzung von Kompetenzen und Verantwortungen).
- Aufrechterhaltung und Kontrolle des Gleichgewichts von unternehmerischen Zielen und finanziellen Mitteln.
- Leitplanken für die GL, wie die Ziele zu verfolgen und Mittel einzusetzen sind.

Auch wenn sich Experten oft nicht einig sind, was genau unter einem strategischen Ziel, den notwendigen Mitteln oder der erforderlichen Organisation zu verstehen ist, herrscht in einem wesentlichen Punkt Einigkeit: die **Verantwortung** dafür, dass im Unternehmen eine **Strategie** festgelegt und kontrolliert wird, liegt letztlich **beim VR**. Dies bedeutet jedoch nicht, dass der VR die Unternehmensstrategie im Detail selbst zu entwickeln oder gar umzusetzen hat, was auch in den **Best-Practice-Empfehlungen** für KMU des ICfCG zum Ausdruck kommt:⁴

3 vgl. Mommendey (1994), Böckli (1994), Dubs (2006), Hilb (2010)

4 ICfCG (2009, 2.3)

- Der VR ist das strategische Organ des KMU. Er erteilt die strategischen Vorgaben, genehmigt die Unternehmensstrategie und kontrolliert deren Umsetzung.
- Die GL entwickelt die Unternehmensstrategie und setzt sie um.
- Der VR delegiert die operative Geschäftsführung an die GL.
- In Krisensituationen muss sich der VR besonders intensiv mit dem Unternehmen beschäftigen, diesem die zusätzlich erforderliche Zeit widmen und wenn notwendig auch situationsgerecht operativ eingreifen.

Zwischenfazit 1: gemäss «hard and soft laws» muss der VR die Strategie also nicht – wie nach der Meinung des Eingangs erwähnten CEOs – «machen», aber er muss (z.B. über sinnvolle Leitplanken) sicherstellen, dass das KMU über eine nachhaltig ausgerichtete Strategie verfügt, diese mit adäquaten Mitteln umgesetzt und regelmässig überprüft wird. Wie aktiv sich der VR in der Ausführung der einzelnen Tätigkeiten engagieren und wie er am besten die strategische und operative Aufgabenteilung mit der GL vornehmen soll, hängt vom unternehmensexternen und -internen Kontext ab. Jedes KMU muss dies situativ für sich selbst klären. Eine (starre) gesetzliche Regelung oder Best-Practice-Empfehlung wäre darum in vielen Fällen nicht zielführend. Es gilt vielmehr den von den «hard and soft laws» gebotenen Spielraum auszunützen. Einer der wichtigsten Grundsätze unseres Ansatzes lautet daher: **«Keep it situational»!**

Wunschvorstellungen in der KMU-Praxis: Die Interviews in unserer Studie (vgl. unten) zeigen, dass auch viele VR- und GL-Mitglieder persönlich gefärbte Wunschvorstellungen und Erwartungen zur strategischen Rolle von VR- und GL-Teams haben. Dies zeigt sich in folgenden typischen Aussagen:

«Strategie, d.h. deren Festlegung und Überprüfung ist eine, wenn nicht die wichtigste Aufgaben des VR» (*CEO und VR eines KMU der IT-Branche*)

«Der VR hat die Pflicht, die Leitplanken zu definieren, damit die GL weiss, in welche Richtung sie die Strategie entwickeln und umsetzen soll.» (*VR-Präsident eines grösseren KMU der Textilbranche*)

«Der VR muss die Interessen und Vorstellungen der Eigentümer vertreten und dabei die grundsätzliche strategische Richtung vorgeben, in VR-Sitzungen die strategischen Belange gebührend gewichten, die GL mit der Strategieentwicklung beauftragen und ab und zu zurücklehnen und fragen: Was, d.h. welche Werte, Leistungen, Visionen oder Ergebnisse wollen wir eigentlich erreichen? (*Ex-CEO mehrerer KMU und heutiger Strategieberater*)

«Hauptaufgabe des VR ist das Aufzeigen von Leitlinien, wohin es gehen soll. Welche Märkte? Wie wollen wir wachsen? Und er muss als Sparringspartner des Geschäftsführers für wichtige Investitionen fungieren.» (*CEO eines KMU der Elektronik-Branche*)

Zwar mögen sich die Praxisvertreter bezüglich der konkreten strategischen Aufgabenteilung zwischen VR und GL nicht in allen Belangen einig sein (insbesondere was die *Strategieentwicklung* betrifft), für die meisten ist aber klar, dass die strategische Verantwortung für das Unternehmen beim VR liegt.

Realität in der Praxis

Unser mehrjähriges Forschungsprojekt zur strategischen Führung in KMU zeigt, dass vielerorts noch eine deutliche Diskrepanz zwischen den Wunschvorstellungen betroffener GL- und VR-Mitglieder und der Realität in der Praxis herrscht. Dies verdeutlicht das VR-Praxisbeispiel 1.

VR-Praxisbeispiel 1: Strategische Führung

Ein mittelgrosses Unternehmen der Gesundheitsbranche sieht sich verstärkt mit externen Herausforderungen (Gesetzgebung, verschärfte Konkurrenzsituation) konfrontiert. Der insgesamt mit neun lokalen Politikern und externen Gesundheitsexperten prominent besetzte VR erteilt darum der GL Anfangs Januar den nicht näher spezifizierten Auftrag, zusammen mit einem vom VR ausgewählten Berater eine Strategie als Antwort auf die zukünftigen Herausforderungen auszuarbeiten.

In mehreren durch den Berater moderierten Workshops erarbeitet anschliessend eine Arbeitsgruppe (bestehend aus GL- und ausgewählten Kadermitgliedern) über mehrere Monate engagiert ein detailliertes 40-seitiges Papier, in der ein Strategievorschlag und die wichtigsten Umsetzungsmassnahmen formuliert werden.

Die Präsentation des Strategiepapiers durch die Arbeitsgruppe im Spätsommer führt zu heftiger Kritik seitens des VRs: die in der SWOT-Analyse⁵ aufgeführten Punkte seien z.T. unvollständig oder unrealistisch, auf wichtige (externe) Themen biete die Strategie gar keine Antwort und der Zeithorizont der vorgeschlagenen Stossrichtung sei viel zu kurzfristig ausgerichtet. Zudem seien die im Papier formulierten Umsetzungspakete viel zu wenig konkret.

Resultat:

- die enttäuschte und frustrierte GL muss bis Ende Jahr das Papier überarbeiten
- der Berater zieht sich aus dem Prozess zurück
- das Vertrauensverhältnis zwischen GL und VR ist erheblich gestört
- das Unternehmen verliert in der strategischen Arbeit ein ganzes Jahr.

Wichtigste Erkenntnisse aus diesem VR-Fall:

- klare Leitplanken zum Prozess und Inhalt der Strategie seitens des VRs sind wichtig
- ein gemeinsames Verständnis zum Thema «Strategie» zwischen VR und GL ist erfolgsentscheidend; die Verantwortung dazu liegt beim VR (und kann nicht an die GL oder gar Berater delegiert werden)
- der Prozess muss in sinnvolle Phasen aufgeteilt werden (z.B. keine Vermischung von Leitplanken, Strategieentwicklung und -Umsetzung); die Rolle des VR in jeder Phase muss dabei im Voraus klar definiert werden
- oft liegt die strategische Verantwortung des VR nicht nur in einer «passiven» Prüfung von Strategievorschlägen, sondern auch in der Leistung konstruktiver Gestaltungsbeiträge.

5 Analyse der Stärken/Schwächen, Chancen/Gefahren

Die Auswertung unserer Umfrage und Interviews ergibt folgendes Bild:

- rund ein Viertel aller schriftlich befragten Führungskräfte sind *nicht* zufrieden mit der strategischen Führung und mit der Aufteilung strategischer Tätigkeiten zwischen VR und GL in ihrem KMU; persönliche Interviews mit weiteren VR- und GL-Mitgliedern aus Schweizer KMU deuten darauf hin, dass die «Dunkelziffer» wohl um einiges höher liegt.⁶
- die **grössten Defizite** in der strategischen Führung durch den VR liegen aus Sicht *aller* schriftlich befragten Führungskräfte bei:
 1. der frühzeitigen Warnung vor strategischen Risiken
 2. den Markt / Konkurrenz-Kenntnissen
 3. der proaktiven Vorgabe der strategischen Richtung.
- insgesamt bestehen in der Einschätzung zwischen GL-Mitgliedern und Verwaltungsräten deutliche Differenzen. So bewerten die betroffenen *GL-Mitglieder* die strategische Führung des KMU deutlich kritischer und vermissen bei ihrem VR häufig auch die unterstützende Rolle des «Sparingspartners für Strategie», das strategische Denken und eine konsequente Strategiekontrolle.

Die **Unzufriedenheit** mit der strategischen Führung des VR zeigt sich in folgenden Aussagen:

«Ich hätte einen VR gebraucht, der mit mir zusammen über die Unternehmensentwicklung nachdenkt. Aber der VR war eine Farce, traf sich zum Kaffee, ging nach Mailand; nicht wegen unserer Vertretung dort, sondern um gut zu essen. Mit unserer GL konnte die Firma auf 20 Mio. wachsen, aber dann gelangten wir an einen Punkt, wo wir überlegen mussten, wie weiter. Da hätte ein guter VR mit uns zusammen über die weiteren Wachstumsstrategien und deren Vorteile und Risiken nachdenken sollen. Aber von deren Seite her kam absolut nichts!» (*Ex-CEO eines KMU aus dem Apparatebau*)

⁶ lässt sich damit erklären, dass die Teilnehmer der schriftlichen Befragung Mitglieder des VR-ERFA-Netzwerkes des IcfCG sind und dabei vorwiegend KMU vertreten, welche viele der KMU-Best-Practice-Empfehlungen bereits umgesetzt haben.