

Rat auf Sicht: ... die Agenda ist entscheidend

Aktiver Aufsichtsrat/Beirat als strategisches Instrument Unabhängige Gremien bewahren kritische Distanz

Vorspann:

In der hektischen Entwicklung der vergangenen Jahre wuchsen die Anforderungen an die Unternehmensführung mit ungeahntem Tempo. Die Neugestaltung der sozialen Netze, Globalisierung, Umweltschutz, Abbau der Hierarchien, Netzwerkmanagement und Internetbusiness sind nur ein Teil der Themen, mit denen sich die Unternehmensführung auseinandersetzen muss. Der hektische Wandel ist gerade in mittelständischen Unternehmen mit traditionellen Strukturen schwer zu bewältigen. Klare Vorgaben für die Unternehmensführung und eine systematische Organisation für die Alltagspraxis sind als sichere Grundlage für das Unternehmen unabdingbare Voraussetzung im Kampf um zukünftige Wettbewerbsvorteile.

Lauftext:

Die Kritik an der mangelnden Führungsverantwortung des Managements macht Schlagzeilen in den Medien. Die Bilanzskandale einiger Weltkonzerne, Korruption, undurchsichtige Börsengeschäfte deutscher Manager, Millionenabfindungen für Vorstände, die Krise der Banken und Lebensversicherer sowie die Pleitewelle im Mittelstand haben Unternehmen aller Größen in den Mittelpunkt der öffentlichen Kritik gerückt.

In dieser Situation sind gerade mittelständische Unternehmen, in denen oft die Tradition das Geschehen wesentlich mitbestimmt, in Gefahr. Die Unerfahrenheit im Umgang mit den Medien und überlieferte interne Strukturen können zu Schwachstellen werden, wenn das Unternehmen, aus welchen Gründen auch immer, in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses gerät.

Für den Mittelstand rücken neue Fragen in den Vordergrund:

- Wie kann das Unternehmen in einer Zeit gesamtwirtschaftlicher Verwerfungen seiner ihm zugedachten Verantwortung gerecht werden?
- Kann man so tun, als ginge die Veränderungswelle am eigenen Unternehmen vorbei?

- Muss man offensiv das Unternehmen in der Öffentlichkeit und nach innen als verantwortungsvollen Teil des Ganzen erklären?
- Ist das Management in der Lage, den aktuellen und zukünftigen Anforderungen entsprechend zu handeln?

Verantwortung auf zwei Ebenen

An erster Stelle steht die Frage nach der Führungsstruktur. Viele der größeren mittelständischen Unternehmen haben heute eine Führung auf zwei Ebenen: Sie haben einen Aufsichts- oder Beirat und eine Geschäftsführung. Diese Aufteilung der Verantwortung und Kontrolle über das Unternehmen ist ein wichtiger erster Schritt.

Durch die Teilung in ein operatives sowie ein kontrollierendes und strategisches Gremium wird die Grundlage für Transparenz und klare Verantwortlichkeiten geschaffen. Das Management führt das Unternehmen unter Kontrolle und in Abstimmung mit dem Beirat.

Wesentliche Aufgabe des Beirates sollte neben der Kontrollroutine die Entwicklung eines strategischen Konzepts für die weitere Entwicklung sein. Unter Abwägung verschiedener Zukunftsszenarien wird dabei der Blick nach vorn gerichtet. Das Unternehmen bereitet sich auf die Gefahr unerwarteter Entwicklungen vor und entwirft frühzeitig Handlungsalternativen.

Die grundsätzliche Regelung der Aufgabenteilung ist allerdings nur ein Anfang. Das Unternehmen braucht zusätzlich die Formulierung eines Wertekanons, der für alle einsehbar und verbindlich ist. Es braucht eine Strategie, die langfristige Ziele definiert und die Zielerreichung planmäßig angeht.

Drittens muss eine Form für die Zusammenarbeit festgeschrieben werden: Sie regelt die Kooperation von Beirat und Geschäftsführung im Alltag. Da Beiratssitzungen selten öfter als vier bis sechs Mal im Jahr stattfinden, ist eine Routine für die zu besprechenden Punkte und eine rollierende Fortschreibung der Ergebnisse und der Bearbeitung der Aufgaben dringend zu empfehlen.

Allein die Verschärfung der Haftung der Unternehmen macht ein wirklich aussagekräftiges Protokoll unumgänglich. Dies umso mehr, als sich eine weitere Verschärfung der Haftung von Beiräten abzeichnet.

Die Werte des Unternehmens

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass der Bestand des Unternehmens sowie die Erhaltung der Arbeitsplätze das übergeordnete Interesse aller Bemühungen sein müssen. Die gesellschaftliche Verpflichtung als Arbeitgeber und Steuerzahler muss betont werden. Das Unternehmen versteht sich als ein Teil der sozialen Ordnung. Es trägt Verantwortung für alle am und im Unternehmen beteiligten Menschen.

Das Bewusstsein für eine gesellschaftliche Verantwortung muss von der Unternehmensführung und den Eigentümern klar formuliert und offen ausgesprochen werden. Die Öffentlichkeit verlangt in dieser Hinsicht heute von den Unternehmen mehr als früher. Gewinnmaximierung und Shareholder-Value finden in der Beachtung der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens einen Gegenpol.

Unter dem Schirm der „großen“ Werte sollten Unternehmen eine Reihe von Grundsätzen formulieren, die für das Verhalten gegenüber den Kunden maßgeblich sind. Damit wird die Kundenorientierung forciert und kein Zweifel daran gelassen, dass allein der Erfolg auf dem Markt das Unternehmen seinen Zielen näher bringt.

Die Teilung der Verantwortung

Die oft heikle Aufgabenteilung zwischen Beirat und Geschäftsführung muss zwingend möglichst klar schriftlich fixiert werden. Es ist oft unerheblich, ab welcher Investitionssumme der Beirat zu fragen ist, wichtig ist nur, dass genau festgelegt wird, in welchen Fällen die Abstimmung erfolgen muss.

In der Satzung oder Geschäftsordnung des Unternehmens müssen deshalb alle Fragen der Aufgabenstellung und Zielsetzung festgeschrieben werden. Die Zusammenarbeit und die Verantwortlichkeiten sind zu klären. Hier muss in systematischer Kleinarbeit ein verbindlicher Kanon entwickelt werden, der keine Lücken mehr aufweist.

Gerade mit Blick auf die Diskussion und die Forderung nach einer richtig wahrgenommenen Corporate Governance hat die Satzung an Bedeutung gewonnen. Sie ist die schriftliche Festlegung der Rechte und Pflichten der Leitungsgremien im Unternehmen. Auch für die Außenwirkung ist deshalb eine sorgfältig formulierte Geschäftsordnung von übergeordneter Bedeutung.

Es ist völlig klar, dass keine Verantwortung verlangt werden kann, wenn gar nicht gesagt ist, wofür und auf welche Weise ein Manager Verantwortung empfinden und tragen soll. Das heißt, mit der Festschreibung der Rechte und Pflichten steht und fällt die Führungsverantwortung.

Agenda und Berichtssystem sichern das Unternehmen

Neben diesen grundsätzlichen Weichenstellungen mit Außenwirkung ist eine sorgfältig strukturierte Agenda das wichtigste Werkzeug für eine erfolgreiche Unternehmensführung unter Beteiligung beider Führungsgremien. Formal regelt die Agenda den Ablauf der Sitzungen zwischen Beirat und Unternehmensführung. Inhaltlich ist sie ein standardisiertes Berichtssystem. Es stellt sicher, dass im richtigen Rhythmus alle anstehenden Fragen systematisch durchgegangen werden und hinterher die Durchführung kontrolliert wird.

Agenda und Berichtssystem werden wie eine rollierende Planung von Sitzung zu Sitzung fortgeschrieben. Dadurch und durch die Standardisierung der Themen wird sichergestellt, dass alle relevanten Fragen regelmäßig durchgesprochen, Maßnahmen verabschiedet und die Erfolge kontrolliert werden.

Bei der Umsetzung empfiehlt sich eine klare Gliederung. Der allgemeine Teil umfasst: Protokoll der vorherigen Sitzung, Fragen zu den Monatsberichten, Organisations- und Rechtsstruktur sowie die Aufgabenliste.

Im unternehmensspezifischen Teil dürfen die folgenden Punkte nicht fehlen: Kurzbericht zu den wichtigsten Themen der anstehenden Sitzung, Ergebnissituation (Ausblick, Liquidität), Monatsreport, Quartalsreport, DB-Analyse. Es folgt die fortgeschriebene 5-Jahres-Planung mit Kennzahlen, Jahresabschlussunterlagen, Unternehmenskennzahlen, Personal- und Sozialbericht, Jahresbudget, Strategie, Technologie, Innovationen.

Den Abschluss bilden Kundenanalyse, Marketing, Markttrends, Risikoliste und Investitionen. Die rechtzeitige Erkennung von Markttrends und die Entwicklung von Zukunftsperspektiven sind angesichts der hohen Volatilität auf fast allen Märkten unverzichtbar geworden. Die Kennzeichnung einzelner Agendapunkte symbolisiert den Rhythmus der Berichterstattung sowie die Möglichkeit, schriftliche Informationen vorzulegen, und erleichtert den Überblick.

Ein Beirat, der sich auf die Kontrolle der laufenden Geschäfte konzentriert und dabei die Zukunft aus den Augen verliert, ist sein Geld nicht wert.

Erfahrungen

Eine derartig vorgeplante Agenda mit Berichtssystem verhindert, dass Wesentliches zu kurz kommt, wichtige Punkte vergessen oder falsche Schwerpunkte gesetzt werden. Sie ist außerdem eine Absicherung für Beirat und Geschäftsführung für den Fall, dass Fragen nach der Haftung auftauchen.

Wichtig in dem vorgeschlagenen Berichtswesen ist die ausgewogene Mischung zwischen dem Blick in die Vergangenheit und dem ebenfalls oft vergessenen oder vernachlässigten Blick in die Zukunft.

In der Praxis hat sich das standardisierte Berichtssystem bereits seit fast zwei Jahren bewährt. Es hat sich gezeigt, dass sowohl die Beiräte als auch die Geschäftsführer besser informiert sind und ihre Aufgaben ziel- und termingerechter wahrnehmen können. Insbesondere die damit verbundene klare Priorisierung sowie die jeweilige zeitliche Zuordnung helfen, den Überblick auch für einen nicht im Tagesgeschäft tätigen und nur selten im Unternehmen anwesenden Aufsichtsrat/Beirat zu bewahren. Sicher ist auch, dass im Interesse des Unternehmens die

Weiterentwicklung und individuelle Anpassung des Berichtssystems ständige Aufgaben bleiben: Angesichts der zunehmenden Geschwindigkeit der Veränderungsprozesse auf gesättigten Märkten kann sich kein Management heute allein mit dem begnügen, was für gestern noch gut war.

Dr. Wolfgang Hartmann

Wiesbaden, April 2004