

»AR1304758

Die Lotsenfunktion des Aufsichtsrats

– Top-Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung –

Prof. Dr. Claus Gerberich

Der Aufsichtsrat lenkt ein Unternehmen nicht selbst. Doch durch seine Lotsenfunktion beeinflusst er erheblich die nachhaltige Wertsteigerung und Unternehmensentwicklung. Um in Zeiten steigender Komplexität und Geschwindigkeit die Position des Unternehmens im globalen Wettbewerb richtig einschätzen und zukunftsfähige Entscheidungen treffen zu können, sind verlässliche Kennzahlen wichtig.

I. Einleitung

Unternehmen befinden sich heute in einem starken Wandel, der von verschiedenen Szenarien geprägt wird. Technologien verändern sich, Märkte verschieben sich, neue Wettbewerber treten auf und die Generation Y hat andere Wertvorstellungen als frühere Generationen. Bisherige traditionelle Geschäftsmodelle werden durch digitale Geschäftsmodelle abgelöst. Investoren fordern neue Wertmodelle und wollen aktiv gestalten und handeln. All diese Veränderungen laufen in relativ kurzen Zeitspannen ab, sodass Unternehmen in der Lage sein müssen, sich rasch zu wandeln und frühzeitig die Warnsignale zu erfassen und zu interpretieren. Damit verändern sich auch die Aufgaben und Rollen aller Beteiligten. Der Aufsichtsrat hat in Zukunft eine verstärkte Lotsenfunktion wahrzunehmen. Diese Rolle muss auch in den Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung reflektiert werden. Allein finanzielle Vergangenheitszahlen helfen da nicht mehr. Zukunftsaussagen und Forecasts stehen im Fokus.

II. Die Rolle des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat hat überwachende, kontrollierende und steuernde Funktionen gegenüber dem Vorstand. Er muss die Interessen der Kapitalgeber und die der Arbeitnehmer vertreten. Compliance-Regeln sind einzuhalten. Dazu benötigt der Aufsichtsrat Informationen, die ihm helfen, seine Rolle wahrzunehmen. Diese Informationen müssen die Vision, das Leitbild und die Mission des Unternehmens wiedergeben und zeigen, ob sich das Unternehmen auf dem angestrebten Weg befindet und in der Lage ist, seine Ziele auch zu erreichen. Wesentliche Veränderungen müssen frühzeitig erkannt werden und darauf abgestimmte Handlungen sind anzustoßen und zu überwachen.

III. Die Lotsenfunktion des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat hat eine Lotsenfunktion: Er hat sicherzustellen, dass das Unternehmen auf Kurs bleibt und er muss den Kurs in Abstimmung mit dem Vorstand festlegen und eventuell korrigieren. Um diese Lotsenfunktion effektiv wahrnehmen zu können, benötigt er die Trilogie „Ziele – Kennzahlen – Maßnahmen“. Diese Trilogie ist der Rahmen für die Kennzahlensteuerung durch den Aufsichtsrat. Maßnahmen ohne Ziele sind zwecklos, Kennzahlen ohne

Maßnahmen sind sinnlos und Ziele ohne Kennzahlen sind orientierungslos.

IV. Ziele, Kennzahlen, Maßnahmen

1. Die Equity-Story

Die Equity-Story ist eine Bündelung der Markt- und Unternehmensinformationen zu einem zukunftsgerichteten Zielbild des Unternehmens. Sie umfasst alle wesentlichen Charakteristika eines Unternehmens im Kapitalmarktumfeld und positioniert es gegenüber den potenziellen Investoren. Der Aufsichtsrat hat – gemeinsam mit der Unternehmensleitung – den Werterhalt und die Wertsteigerung des eingesetzten Kapitals sicherzustellen. Wichtige Elemente der Equity-Story sind die Werttreiber und die Wertsteigerungspotenziale eines Unternehmens. Wachstumstreiber können Innovationen, Qualitätsvorteile, Markenwert, die Erschließung neuer Märkte oder Kundengruppen oder die Nutzung neuer Absatzkanäle sein. Gerade heute sind alle diese Felder von großer Bedeutung und Relevanz. Zur Wertsteigerung können Optimierungen der Kostenstruktur, Insourcing oder Outsourcing, Partnerschaften und Kooperationen, neue Pricing Systeme oder höhere Umsätze und bessere Margen beitragen.

2. Die Dimensionen des Wertmanagements

Das oberste Ziel auch des Aufsichtsrats ist es, die Wertschöpfung und den Wert des Unternehmens zu steigern. Ziel ist ein ertragsstarkes Wachstum. Die Ressourcen müssen sinnvoll geplant und verwendet werden. Alle Ressourcen müssen zielgerichtet und längerfristig bestmöglich eingesetzt werden. Die Ressourcenverantwortung des Aufsichtsrats bezieht sich dabei in erster Linie auf den richtigen Einsatz der finanziellen Mittel (Sach- und Finanzinvestitionen), die Nutzung der Infrastruktur (Anlagen, Gebäude, Immobilien) sowie auf das vorhandene Know-how der Mitarbeiter (Intellectual Capital) und die Kooperationen (Partnerschaften). Wertmanagement ist ein Prozess. Es gilt, klare Wertziele zu definieren, diese in Strategien und Entscheidungen umzusetzen und regelmäßig zu überprüfen. Dazu gibt es relevante Kennzahlen zur Messung des langfristigen ertragsstarken Wachstums durch die Verzinsung der Kapitalkosten (WACC) und die Wachstumsrate des Unternehmens (Branchenwerte, Best Practice).

3. Das Werttreiber-Management

Für die Steuerung des Unternehmens ist das Werttreiber-Management ein zentrales Thema. Es soll folgende Fragen beantworten:

- Wie positioniert sich das Unternehmen heute und morgen im Markt?
- Was ist der heutige, der zukünftige und der potenzielle Markt?
- Welche Strategie verfolgt das Unternehmen und welche Rolle will das Unternehmen im Markt einnehmen?
- Wodurch will sich das Unternehmen von Wettbewerbern differenzieren? Was kann das Unternehmen besser als die Wettbewerber?
- Welche Kernkompetenzen hat das Unternehmen und wie sollen diese Kompetenzen ausgebaut werden?
- Welche Faktoren befähigen das Unternehmen diese Potenziale auszunutzen?

Der Aufsichtsrat muss die Hebel des Wertmanagements kennen und diese mit den relevanten KPI steuern. Folgende Hebel sind von besonderer Relevanz für den Aufsichtsrat:

- Mit Portfolio Management das Geschäft optimieren und Chancen und Risiken abwägen.
- Durch ein aktives Innovationsmanagement die Wertschöpfung erhöhen und ein langfristiges Wachstum absichern.
- Mit einem aktiven Risikomanagement mögliche Probleme frühzeitig erkennen, Chancen nutzen und Gefahren vermeiden.
- Durch ein integriertes Innovationsmanagement die Wertschöpfung erhöhen und sich im Markt differenzieren.
- Sich mit Changemanagement den Anforderungen der VUCA-Welt stellen und Agilität und Flexibilität fördern.
- Mit CRM und TQM den Kundenfokus stärken, die Kundenzufriedenheit verbessern und die Kundenbindung stärken.
- Mit neuen digitalen Geschäftsmodellen das Unternehmen für die Zukunft ausrichten.
- Mit einer integrierten ganzheitlichen Steuerung (Agile Balanced Scorecard) strategische und operative Ziele verknüpfen und die Umsetzung überwachen.
- Mit OKR schnell und gezielt handeln.

V. Die vier unternehmenspolitischen Hauptpfeiler des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat hat sich – ebenso wie die Unternehmensleitung – primär mit den Fragen zu beschäftigen, die den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig beeinflussen. Die Hauptpfeiler hierfür sind die strategische Positionierung des Unternehmens, die operative Wertsteigerung und Wertsicherung, der finanzwirtschaftliche Wertbeitrag (Shareholder Value) sowie der Aufbau und die Pflege qualitativer Werte und der Unternehmenskultur. Folgende Ziele sind in den vier Feldern zu verfolgen:

Strategische Positionierung	Die strategische Rolle definieren und das Leistungsportfolio überwachen
Operative Wertschöpfung	Kosten-Erlös-Position und Cashflow optimal gestalten
Finanzwirtschaftlicher Wert	Gestaltung der Kapitalstruktur und der Risikosteuerung
Aufbau qualitativer Werte	Die kulturellen Werte beachten und fördern

Eine aktuelle Studie von Deloitte zeigt die Prioritäten der Aufgaben von Verwaltungsräten in der Schweiz, die sich vermutlich auch auf deutsche Aufsichtsräte übertragen lassen. Ganz vorne mit höchster Priorität steht die strategische Neuausrichtung des Unternehmens durch die Digitalisierung. Das klassische Geschäftsmodell, das sich allein auf Produkte bezieht, hat ausgedient. Digitale und intelligente Services müssen den Nutzen für den Kunden erhöhen. Die Übernahme von Betreiberfunktionen soll die Kundenbindung verbessern und den Kontakt mit dem Kunden intensivieren.

Diese Verschiebung der Prioritäten führt auch zu einer Neugestaltung der Steuerungskennzahlen. Kennzahlen zur Digitalisierung und zum Wandel des Geschäftsmodells gewinnen an Bedeutung, denn diese sind wichtige Steuergrößen für die Wertentwicklung und das Wachstum des Unternehmens. Traditionelle Geschäftsmodelle verschwinden. Versäumnisse werden vom Markt sofort bestraft. Die Handlungsfelder der Digitalisierung (Märkte & Kunden, Angebot & Services, Prozesse & Organisation sowie Firmenkultur & Mitarbeiter; s. auch die Abb. „Handlungsfelder der digitalen Transformation“ in unserer Datenbank) werden zum Pflichtfach auch des Aufsichtsrats. Dies gilt heute für alle Branchen. Der Aufsichtsrat hat den Wandel zu einem digitalen Geschäftsmodell zu begleiten und zu überwachen. Daher ist es wichtig, anhand geeigneter KPI sehen zu können, wie weit der digitale Wandel im Unternehmen vorangeschritten ist. Ein Radarsystem zum digitalen Wandel ist daher ein wichtiger Indikator für den Wandel des Geschäftsmodells (s. auch die Abb. „Reifegradmodell zur Umsetzung von Industrie 4.0“ in unserer Datenbank).

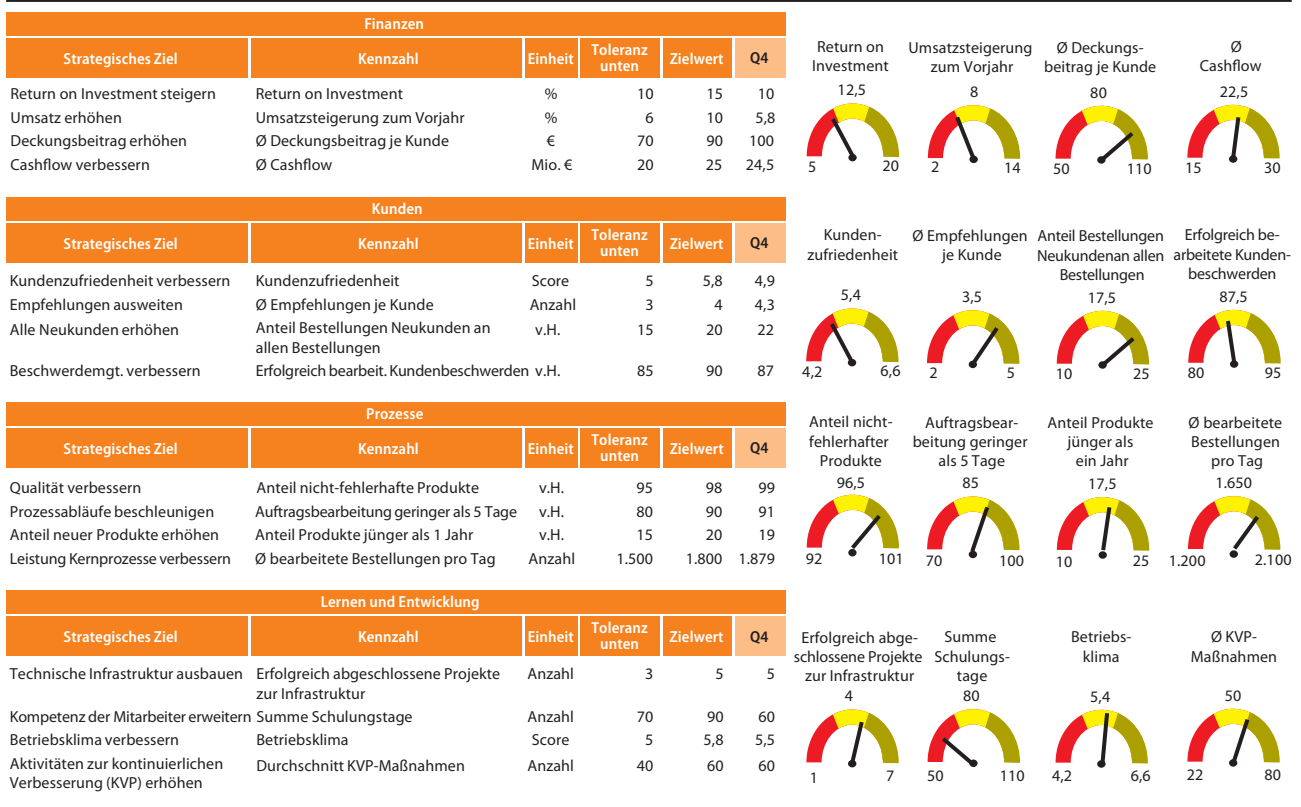
Im Rahmen der Geschäftsmodellsteuerung kann so anhand von Kennzahlen des Reifegradmodells der Stand der Umsetzung der Digitalisierung verfolgt und gesteuert werden. Dabei handelt es sich um stark bewegliche Ziele, da sich die gesamte Wirtschaft durch neue Technologien und ein anderes Konsumentenverhalten im Umbruch befindet.

VI. Das „Aufsichtsrats-Cockpit“

Ein „Aufsichtsrats-Cockpit“ (s. Abb. 1) kann dem Aufsichtsrat helfen, diese Herausforderung zu bewältigen. Es muss drei wichtige Prinzipien erfüllen:

- Mit einer überschaubaren Anzahl von Kennzahlen die Übersicht behalten;
- One Page only – alles auf einen Blick;
- KISS Keep it short and simple – einfach und für alle nachvollziehbar.

Abb. 1: Das „Aufsichtsrats-Cockpit“

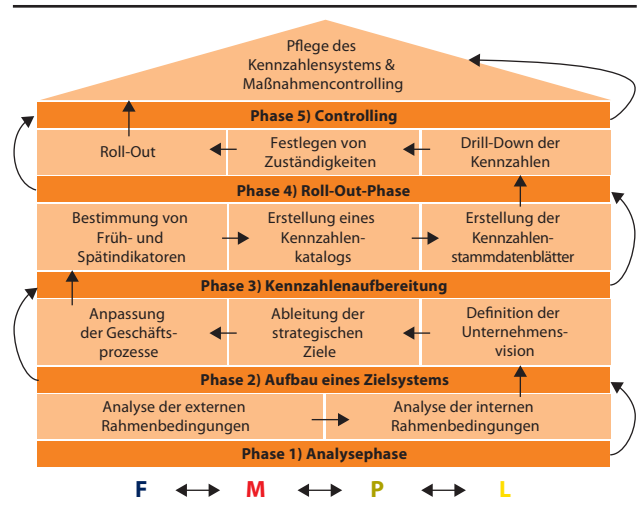


Dadurch werden folgende Eigenschaften ermöglicht:

- Prognosen auf der Basis aktueller Trends, die rasch anpassbar sind;
- einfache Übersicht durch eine Ampellogik, um die wichtigen Elemente zu erkennen;
- alle Werkzeuge in einem Programm – sowohl die finanzwirtschaftlichen Größen als auch die Markt- und Kundengrößen, die Performance-Größen der Prozesse und die Kennzahlen zu dem Engagement und zur Qualifikation der Mitarbeiter;
- schnelle Erkenntnisgewinnung durch mehrschichtige Analysen und Aktualität in Echtzeit;
- dynamische Ansichten;
- umfassende Filterauswahlmöglichkeiten;
- Zugriff über alle mobilen Endgeräte;
- nahtlose Integration jeder Datenquelle;
- einfacher Zugang zu allen Systemdaten;
- Export in alle gewünschten Formate;
- Visualisierung auf Nutzerebene;
- Nachverfolgbarkeit von Daten.

- Phase 4: Roll-out-Phase für alle Perspektiven und Ebenen;
- Phase 5: Controlling und Anpassung.

Abb. 2: Phasen des Controllings



Der Aufbau eines Führungscockpits besteht aus fünf Phasen (s. auch Abb. 2):

- Phase 1: Analysephase der Ausgangssituation und der zukünftigen Rolle;
- Phase 2: Aufbau eines Zielsystems in allen Perspektiven;
- Phase 3: Kennzahlenaufbereitung;

In jeder Phase sind die Perspektiven Finanzen, Markt/Kunde, Prozesse und Lernen/Entwickeln zu beachten und zu reflektieren. Isoliertes Betrachten hilft nicht mehr; Ursache-Wirkungs-Ketten sind zu erkennen und zu steuern. ■

Autor:
 Prof. Dr. Claus Gerberich, Gerberich Consulting AG, Schweiz.
METATAGS: zeitschrift_AR, ressource_BTR, doctype_aus, SrtisID_1304738, RawID_0, anplglt_20190515.