

1 Sichere Wertschöpfung (trotz Volatilität)

»Die meisten Unternehmen haben Perioden des Wachstums und Perioden des Werts. Erst wachsen sie, dann ernten sie.«¹

Margaret Whelan, Corporate Director bei TopBuild und Mattamy Homes

Was ist Wertschöpfung im digitalen Zeitalter? Es ist eine Wohnungsbaufirma, die ihr Kapital aktiv auf die Märkte mit dem größten Bedarf und dem geringsten Wettbewerb verschiebt. Es ist ein IT-Unternehmen im Medizinbereich², das Produkte entwickelt, die genau auf die wunden Punkte im täglichen Arbeitsablauf ihrer Klienten zugeschnitten sind. Es ist ein DVD-Versandhandel, der sich an das veränderte Kundenverhalten anpasst und zu einem weltweit führenden Anbieter von Skript-Programmierung wird.

Wertschöpfung ist nicht dasselbe wie Wachstum. Bei Wachstum geht es um kurzfristige Gewinne und Kapitalerweiterung und der Fokus liegt kaum auf den langfristigen Folgen. Wertschöpfung ist dagegen eine langfristige Strategie, bei der es um Investitionen in Innovation und Nachhaltigkeit geht.

Für die Führungsgremien von Unternehmen ist in diesem Zusammenhang wichtig, dass Wertschöpfung heute über unmittelbare Entscheidungen über Dividenden und Investitionsstrategien hinausgeht und ein dauerhaftes, nachhaltiges Geschäftsmodell erhalten muss. Stellen Sie es sich so vor, dass Sie ein starkes Unternehmen und einen starken Börsenwert aufbauen müssen – eine zweifache Mission, die in der heutigen globalen, technologisch komplexen Umgebung schwieriger ist als je zuvor. Und stellen Sie sich dazu noch vor, dass Sie Risiken und Gelegenheiten bereits im Voraus bedenken müssen. Eine neue Innovation, wie Blockchain, künstliche Intelligenz oder virtuelle Realität, kann jeden Augenblick die bisherige Geschäftstätigkeit auf den Kopf stellen, selbst für bestens etablierte globale Marktführer.



Alle interessierten Parteien sind sich einig, dass sich Führungsgremien stärker dafür einsetzen müssen, dass ihre Unternehmen für Kunden, Investoren und den Markt insgesamt attraktiver und wertvoller werden. BlackRock, State Street Global Advisors, Vanguard und andere fordern neue Methoden der Unternehmensführung, die langfristige, nachhaltige Wertschöpfung unterstützen.³ Unter diese weiterentwickelten Methoden fallen beispielsweise die vorgeschriebenen Nachhaltigkeitsberichte für Aktiengesellschaften in Singapur und die Proxy-Statements in den USA, die den Aktionären im Jahresbericht Informationen über das Unternehmen liefern. Zunächst als reine Pflichtübung verstanden, bieten sie heute oft ausführliche Einblicke in die Strategie, Leistung, Vergütung und Kultur der Unternehmen.⁴

Boards und Aufsichtsräte treffen bereits wichtige Entscheidungen über Akquisitionen, Investitionen, Markterweiterungen, Berufung von leitenden Managern und so weiter. Aber in einer Umgebung mit ständigen und oft umwälzenden Veränderungen dürfen sie derartige Entscheidungen nicht mehr, wie bisher üblich, nur aus der Perspektive von Verwaltern betrachten, sondern mit einer Einstellung, die die Beraterfirma Bain als »Private-Equity-Ansatz« bezeichnet.⁵ Sie müssen die Entscheidungen ebenso mit den scharfen, auf Gelegenheiten fixierten Augen eines Investors sehen wie mit dem vorsichtigen Blick eines Verwalters.

Mit der richtigen Führung durch Board oder Aufsichtsrat kann aus einem 500-Millionen-Dollar-Unternehmen ein Zehn-Milliarden-Dollar-Weltmarktführer werden. Ineffektive Führung kann dagegen ebenso stark in die Gegenrichtung wirken. Wenn man die berühmten Worte von Andy Grove, dem ehemaligen CEO von Intel ein wenig umformuliert, heißt das dann, dass nur die Wertschöpfer überleben.

Wie gelingt einem vorwärts denkenden Board of Directors oder Aufsichtsrat der Übergang vom vorsichtigen Verwalter und Bewahrer zum Katalysator für Innovation? Selbst die am besten organisierten Gremien haben nur 24 Stunden pro Tag zur



Verfügung. Und ihre Prozesse, die in jahrzehntealten Traditionen feststecken, sind oft nicht so agil, dass sie auf die spontanen Anforderungen der Wertschöpfung reagieren könnten.

Wir glauben, dass in diesem komplexen Bereich schnelle Verbesserungen möglich sind. Erstens sollte der Fokus auf dem operationalen Engagement liegen und das heißt speziell, dass neue Methoden der Zusammenarbeit eingeführt werden müssen. Die Gremienstrukturen (vor allem die Ausschüsse) müssen so gestaltet werden, dass sie die Wertschöpfungsmission unterstützen, und mithilfe neuer Technologien müssen alle ständig über die Vorgänge im und außerhalb des Unternehmens informiert bleiben. Zweitens sollten die Gremien ihr Verhaltensprofil untersuchen. Welche Eigenschaften weist Ihr Führungsgremium aktuell auf? Überlegen Sie, wie Sie dieses Profil möglicherweise ändern müssen, um mehr Wertschöpfung zu erreichen.



1.1 Lassen Sie sich auf neue Methoden der Zusammenarbeit ein



»Wertschöpfungsorientiert« wird man nicht über Nacht. Es gibt keinen Moment der Offenbarung während eines Retreats in den Alpen. Der Prozess vollzieht sich vielmehr im Lauf der Zeit durch schrittweise Änderungen im Alltagsgeschäft. In einem Artikel im *Harvard Business Review* von November/Dezember 2017 über den »new innovation imperative«, den »neuen Zwang zur Innovation«, betonte der ehemalige CEO von Mastercard, Robert Selander, dass große Ideen normalerweise eben keine transformativen Veränderungen auslösen.⁶ Meist sind dazu zahlreiche und andauernde Diskussionen über eine Vielzahl von guten und schlechten Ideen erforderlich.

Der CEO von Cambia Health Solutions, Mark Ganz, setzte diese Prämisse in die Praxis um und verwandelte seine Board-Meetings von PowerPoint-Präsentationen in offene Diskussionen.⁷ Durch mehr Fragen, die alle zum Nachdenken anregen, verbesserte das



Board die Partnerschaft mit dem Management und die einzelnen Mitglieder lieferten wesentlich mehr Wert.

Führungsgremien erkennen derzeit, dass sie nur relevant bleiben können, wenn sie neue und andere Meinungen und Standpunkte einholen. Diversifizierung ist der Schlüssel zur Resilienz – ein Bereich, den wir im folgenden Kapitel näher beleuchten werden. Speziell auf die Wertschöpfung bezogen, erkennen viele Board-Mitglieder und andere Governance-Fachleute, dass eine breitere Vielfalt von Perspektiven sehr hilfreich ist. Das Board hält dadurch engeren Kontakt zu den Veränderungen und kann auch besser darüber sprechen. Wenn man neue Mitglieder an Bord holt, ändert sich auch oft die Dynamik und es ergeben sich reichhaltigere, tiefere Gespräche und schnellere, klarere Entscheidungen.

»Es heißt, dass mindestens zwei oder drei Frauen im Board tatsächlich den Ablauf der Prozesse verändern. Die gleiche Untersuchung wurde auch für digitale Experten durchgeführt«, sagt Betsy Atkins, CEO und Gründerin von Baja Corporation, die auch Mitglied der Boards of Directors von Cognizant, Wynn Resorts, SL Green Realty, Schneider Electric und Volvo Cars ist. »Man braucht mindestens zwei Board-Mitglieder, die technisch versiert sind, damit man die Geschwindigkeit der Veränderungen, die Technologien und ihre Nutzung zur Kostensenkung sowie zur Verringerung der Schritte und der Reibung in der Abwicklung von Kundentransaktionen richtig versteht und auch, damit man zukünftige, differenziertere Geschäftsmodelle tatsächlich begreift.«⁸

Wie wichtig sind diese breit gefächerten Perspektiven? Tom Wilson, der CEO von Allstate, erwähnte wertvolle Erkenntnisse über das Kundenverhalten, die ein Board-Mitglied einbrachte, das zuvor Erfahrungen mit Start-ups für »vernetzte Autos« und im Bereich der Fertigung/OEM (Originalausstatter) gesammelt hatte.⁹ Und stellen Sie sich vor, was aus Netflix geworden wäre, wenn nicht irgendjemand darauf hingewiesen hätte, dass die



veränderten Film- und Fernsehgewohnheiten der Menschen einen entscheidenden Trend darstellten.

Ralph Loura, der bisher bereits Mitglied der Geschäftsleitung bei Rodan + Fields, Clorox und HP war, ist davon überzeugt, dass Boards das Ergebnis ihrer Wertschöpfung verändern können, wenn sie sich stärker mit Digitalisierung befassen. »Viele Dinge aus dem IT-Bereich, wie die Automatisierung der Zulieferketten oder die finanzielle Konsolidierung, wurden in der Vergangenheit als »reine IT-Projekte« betrachtet. Aber dann erwiesen sich etwa 70 Prozent aller CRM-Implementierungen in irgendeiner Form als Misserfolge und die Leute erkannten, dass sie diese Implementierungen als reine IT-Projekte durchgeführt hatten und nicht als unternehmensweite Projekte, wie es erforderlich gewesen wäre.«¹⁰

Ein Bruch in der Unterhaltungsindustrie inspiriert ein »modisches« Start-up

Manchmal spürt man am ehesten, dass ein Geschäftsmodell sich ändert, wenn man es in Aktion sieht. StitchFix-Gründerin und CEO Katrina Lake analysierte in ihrer ehemaligen Funktion als Wagniskapitalgeberin die Unternehmen Blockbuster und Netflix und erkannte dabei, dass sich die Verbrauchergewohnheiten zu einem Abonnement-Modell hin entwickelten.¹¹ Sie spürte deutlich, dass es auch im Einzelhandel zu ähnlichen Veränderungen kommen könnte, und baute aus dieser Erkenntnis heraus ein Unternehmen im Wert von 977 Millionen Dollar auf.

Neue Mitglieder mit frischen Blickwinkeln in puncto Wertschöpfung sind jedoch nur ein Teil dieser Schlacht. Boards müssen auch in der Lage sein, ihr Wissen zu nutzen und ihre Beiträge zu maximieren.

Weiterbildung, Engagement und Förderung sind hier gute Ausgangspunkte. Nelson Chan, der Vorsitzende des Boards of Directors von Adesto Technologies und Mitglied des Boards von



Deckers Outdoor Corporation, sagt: »Wir nehmen uns Zeit für die großen Fragen. Sie sind ebenso wichtig – wichtiger – als die Rechnungsprüfung und die Vergütung.«¹²

Ein Beispiel: »Manchmal planen wir einen halben Tag für die Arbeit mit einem Experten ein oder wir gehen hinaus und sehen uns an, was an vorderster Front der Technologien mit Marktveränderungspotenzial passiert. Wir besuchten zum Beispiel schon Unternehmen wie Google, die genau das tun, oder Investment-Firmen für technologische Start-ups und baten sie, uns ihre neuesten Projekte zu zeigen. So bilden wir unser Board weiter.«

Checkliste zur Kultivierung und Erhaltung einer auf Werte fokussierten Kooperation

Es ist oft ein schwieriges Unterfangen, neue Methoden der Zusammenarbeit dauerhaft einzuführen – besonders in Führungsgremien mit knapp bemessener Zeit und fest eingefahrenen Methoden. Hier sind dennoch einige Vorschläge, mit denen Sie beginnen können:

- Fördern Sie innerhalb des Gremiums eine Kultur der respektvollen Auseinandersetzung, der Neugier, Ehrlichkeit und der offenen Debatten. Das Sitzungszimmer muss ein Ort sein, an dem konstruktive Kritik willkommen ist – bei den unabhängigen Aufsichtsgliedern ebenso wie bei den Managern der Geschäftsführung.
Sie ist eine wichtige Voraussetzung für Wachstum.
- Bringen Sie die Mitglieder mit neuen Ideen in Kontakt. Dies kann durch Treffen mit Fachleuten aus verschiedenen und/oder verwandten Industriezweigen geschehen oder auch durch breit gefächerte Lektüre über aktuelle Themen.
- Holen Sie die Leute regelmäßig aus dem Sitzungsraum heraus. Besuchen Sie die wichtigsten Niederlassungen Ihres Unternehmens, die F&E-Abteilung und andere wichtige Bereiche. Arrangieren Sie Begegnungen mit



den wichtigsten Kunden und Investoren, damit die Mitglieder erkennen, was relevant ist.

- Erweitern Sie die Vielfalt der Hintergründe, Fähigkeiten und Führungsstile, die im Führungsgremium vertreten sind. Viele verschiedene Sichtweisen führen oft zu besseren Ergebnissen.
- Denken Sie daran, dass Vertrauen eine wichtige Voraussetzung für eine kooperative Einstellung ist. Die Menschen teilen ihre Gedanken häufiger und offener mit, wenn sie nicht Angst haben müssen, dass sie dafür verurteilt werden.

1.2 Verlagern Sie die Wertschöpfung in Ausschüsse

Die Wertschöpfung ist zu wichtig – und die Umstände, die sie vorantreiben, zu unbeständig –, als dass man sich nur sechs bis neunmal pro Jahr darum kümmern dürfte. Viele Boards beauftragen ihren Rechnungsprüfungs- oder Risikoausschuss mit Recherchen über Investitionen, Risiken und Branchentrends und mit der aktiven Teilnahme an der Strategieplanung. Im Idealfall kontrollieren und bewerten die Ausschüsse die Fortschritte in Richtung der strategischen Unternehmensziele und informieren das gesamte Board regelmäßig über die Fortschritte.

In diesem vergangenen Jahrzehnt der digitalen Transformation gehen einige Führungsgremien sogar schon einen Schritt weiter – mit speziell auf Innovationen ausgerichteten strukturellen Anpassungen, denn Innovationen sind der entscheidende Bestandteil von (einige würden sogar sagen synonym mit) Wertschöpfung. Der französische Reifenhersteller Michelin richtete 2012 ein »Innovations-Governance-System« ein, das von einem Corporate Innovation Board geführt wird.¹³ Darin vertreten sind die Manager der Produktlinien, der Entwicklungsmanager, ein externes Mitglied und der Manager für Forschung, Entwicklung und Innovation. Dieses Board hat die Mission, die Innovationsstrategie zu definieren, für ein dynamisches, innovatives

Ökosystem zu sorgen (das auch Feedback der Kunden und des Marktes einbezieht) und Entscheidungen in den Bereichen der Innovationsinvestitionen und der Forschungsrichtung zu treffen.

Bei Rolls-Royce, einem Unternehmen, das Company Secretary Pamela Coles für die Fokussierung auf Innovationen lobt, werden Mitglieder des Boards mit unterschiedlichem Hintergrund paarweise zusammengestellt und besuchen dann die Niederlassungen. »Sie betrachten die Dinge unterschiedlich und stellen unterschiedliche Fragen«, sagt sie.¹⁴

Aber es genügt nicht, einfach nur einen speziellen Ausschuss oder eine Initiative zur Wertschöpfung einzurichten. Ein solcher Ausschuss muss auch eine Wirkung ausüben, die von allen interessierten Parteien wahrgenommen wird.

Ein Vorkommnis bei Procter & Gamble lieferte hierfür ein interessantes und aussagekräftiges Beispiel.¹⁵ P&G hat einen Innovations- und Technologie-Ausschuss mit der Aufgabe, die Akquisition, Implementierung und Nachverfolgung der technischen und kommerziellen Innovationen zu beaufsichtigen. Anfang 2018 schloss sich jedoch der aktivistische Investor Nelson Peltz, der P&G-Aktien im Wert von rund drei Milliarden Dollar verwaltet, einer Aussage des Boards an, dass P&G in zwei Jahrzehnten keine einzige wichtige Marke mehr erfunden hat. Er bezeichnete die F&E-Abteilung als »Hobby« und forderte Kürzungen.

Unternehmen und ihre Führungsgremien müssen technische Innovationen vorantreiben und sie zur bereichsübergreifenden Priorität erklären. Laurie Yoler, eines der Gründungsmitglieder des Boards of Directors von Tesla und heute Board-Mitglied bei Church & Dwight, Zoox, Bose Corporation und Noon Home, erklärt: »Diese Probleme, denen Unternehmen heute gegenüberstehen, wie zum Beispiel der gesamte Themenkomplex des Cyberraums, entfalten eine so breite Wirkung, dass genau festzulegen ist, was das Board-Plenum prüfen muss und was an den Technologie-Ausschuss delegiert werden kann. Wie sollen alle Mitglieder je mit den technischen Begriffen und Themen

vertraut werden, wenn sie immer nur an einen Ausschuss weitergegeben werden?»¹⁶

Eine globale Sicht auf die technologischen Kenntnisse in den Boards¹⁷

Anastassia Lauterbach, PhD, eine Technologie-Strategin, ist Gründerin und CEO von 1AU-Ventures Ltd. Sie ist Mitglied in den Boards of Directors von Dun & Bradstreet, Wirecard und Censhare und fungiert außerdem als Senior Adviser für McKinsey and Company. Dr. Lauterbach ist auch die Verfasserin eines neuen Buches mit dem Titel: *The Artificial Intelligence Imperative: A Practical Roadmap for Business*.

Welchen Kenntnisstand erleben Sie bei Ihrer Arbeit mit Boards?

Die IT ist heute zwar eine der wichtigsten Antriebskräfte für die Wettbewerbsfähigkeit, aber für die meisten Mitglieder in den Boards of Directors ist sie ein neues Feld, besonders in Europa. In deutschen Aufsichtsräten gilt beispielsweise sogar die Cybersicherheit als völlig neu. Die meisten Aufsichts- und Verwaltungsräte haben weder Informatik noch sonst ein technisches Fach studiert. Zudem sind viele weiche Faktoren am Werk. Viele Board-Mitglieder geben nicht gern zu, dass sie von IT nichts verstehen, oder sie bilden sich notgedrungen selbst weiter. Aber auch Techniker sind oft nicht sehr hilfreich. Sie drücken sich sehr fachsprachlich aus, verwenden viele Abkürzungen und können den »normalen« Mitgliedern der Geschäftsleitung ihre Visionen nicht verständlich machen.

Warum rekrutieren die Boards nicht mehr Mitglieder mit Fachwissen im IT-Bereich?

Weil es Probleme mit der Anpassung gibt. Wenn CISOs (Chief Information Security Officers) und Risikomanager den Interview-Prozess durchlaufen und offen mit der Führungsebene

sprechen, heißt es hinterher meist: »Diese Leute wären eine tolle Gelegenheit, aber sie passen nicht wirklich zu unserer Kultur.«

Darüber hinaus sind die meisten meiner Kollegen aus dem Technikbereich die Kultur im Board nicht gewöhnt, die überwältigend weiß, männlich und »grau« ist. Aus meiner Erfahrung aus Gesprächen mit Board-Mitgliedern, die über 65 Jahre alt sind, sind diese sehr an dem interessiert, was man zu sagen hat, und sie sind erstaunt über die Vorgänge in der Technik-Industrie, aber aufgrund des Kulturproblems unternehmen sie anschließend nichts. Es herrscht vermutlich ein unbewusstes Vorurteil. Menschen mögen das, was sie kennen. Wir alle umgeben uns im Unternehmen gern mit Menschen, die genau so sind wie wir. Aber Boards müssen anders denkende Personen oder Leute mit anderen Fachgebieten rekrutieren und fördern. Oft hängt alles davon ab, ob es dem Vorsitzenden gelingt, eine Kultur des Respekts und der Neugier zu etablieren.

Wenn sich mit der Zeit alle besser kennenlernen, fühlen sie sich auch wohler. Als ich noch die einzige Technikerin war, klinkten sich die anderen Board-Mitglieder meist völlig aus, während ich den CIO befragte. Nun, da noch ein weiterer Technologie im Board sitzt, engagieren sie sich stärker und stellen selbst aktiv mehr Fragen. Technologieangelegenheiten dürfen nicht nur den Board-Mitgliedern überlassen werden, die aus der IT kommen. Alle müssen sich dafür interessieren.

Welche Methoden haben sich Ihrer Beobachtung nach aufgrund der zunehmenden Geschwindigkeit der Informationen verändert?

Die Board-Mitglieder verbringen mehr Zeit mit Technik-Teams. Sie fördern den Austausch mit anderen Unternehmen in ihrem Netzwerk und sie wollen, dass Techniker an allen strategischen und operativen Diskussionen beteiligt werden. Board-Mitglieder geben untereinander auch Informationen von Konferenzen und aus ihrer Lektüre weiter.



Governance ist mehr oder weniger ein historisches Konzept und unsere aktuellen Rahmenbedingungen sind rückwärtsgerichtet, obwohl sie in der heutigen Zeit eigentlich in die Zukunft blicken sollten. Boards müssen erkennen, was sie nicht wissen, und das erfordert viel Mut. Sie müssen Fragen stellen und ehrlich zugeben können, was sie nicht verstehen, sonst sind sie nicht in der Lage, das heute nötige Maß an Aufsicht und Einsicht aufzubringen.

1.3 Verfolgen Sie die richtigen Kennzahlen und Trends

Wie können Board-Mitglieder externe Markttrends im Auge behalten und wissen, wie ihr Unternehmen reagieren muss, um weiterhin Wert zu erzeugen und aufrechtzuerhalten?

Eine perfekte Lösung sähe vielleicht aus wie in der bekannten Fernsehserie *Raumschiff Enterprise*. Die Board-Mitglieder würden wie Vulkanier geistig mit allen internen und externen Parteien verschmelzen – also mit Bereichsleitern, Geschäftsführern von Start-ups und den wichtigsten Konkurrenten, wichtigen Aktivisten und Investoren – und die neusten Informationen über F&E, Risiko, Marktgelegenheiten und so weiter in ihr Gehirn importieren. Mit der Logik eines Mister Spock würden sie die entscheidenden Punkte analysieren und daraus einen Überblick über die technische, kommerzielle und finanzielle Landschaft gewinnen, der als Grundlage des weiteren Vorgehens dienen könnte. Und wie Captain Kirk könnten sie dann mit Volldampf voraus ins Unbekannte vorstoßen, weil sie darauf vertrauen könnten, dass ihrer Crew kreative und innovative Lösungen für alle möglichen Hindernisse einfallen.

Bis solche Science-Fiction-Szenarien Wirklichkeit werden, müssen die Boards jedoch mit den vorhandenen Hilfsmitteln und Prozessen auskommen. Sie müssen Meetings und Events mit Kunden und Aktionären abhalten und IT-Anwendungen wie



Dashboards nutzen, die im Zuge der großen Welle der digitalen Transformation entstehen und sich ständig zu immer besseren Werkzeugen entwickeln.

Sie können aber auch auf geradlinigem Weg herausfinden, welche Themen bei Mitarbeitern und Kunden gerade aktuell sind: Gehen Sie einfach zu ihnen hin und reden Sie mit ihnen! Als Chip Bergh zum CEO von Levi's berufen wurde und dort ins Board of Directors eintrat, war eine seiner ersten Maßnahmen zur Ergründung des sinkenden Absatzes eine einmonatige »Zuhör-Tour«: Er traf sich mit 60 leitenden Managern.¹⁸ Im zweiten Monat seiner Amtszeit ergab sich aus seinem ausführlichen Gespräch mit einem Kunden in Bangalore ein neuer Slogan: »Live in Levi's«.

Board-Mitglied Laurie Yoler erzählte von ihren eigenen Erfahrungen: »Wir haben gerade unser F&E-Zentrum besucht und uns angesehen, wie das Unternehmen Innovation und Entwicklung behandelt. Dieser Besuch war für das gesamte Board sehr wertvoll.«¹⁹

Doch das Tempo der digitalen Transformation bereite den Boards, die auf dem Laufenden bleiben wollen, große inhärente Schwierigkeiten, fügte sie hinzu. »Tech-Berater kommen in der Regel einmal zu den Board-Sitzungen und berichten. Das schafft nicht das gleiche Maß an Engagement und Nachhaltigkeit wie bei Wirtschaftsprüfern, externen Beratern oder Vergütungsberatern. Wenn man sich in einem Produktionsunternehmen beispielsweise voll auf ganz bestimmte Robotersysteme konzentriert, weil sie »genau jetzt« das Allerwichtigste sind, kann sich das in sechs Monaten schon wieder geändert haben.«

Dort, wo solche praktischen Ansätze nicht durchführbar sind, können sich Board-Mitglieder mit digitalen Dashboards einen Überblick über die Landschaft verschaffen. Innovationen bei der Datensammlung und -analyse machen eine bisher nie dagewesene Menge an Daten für die Entscheidungsfindung verfügbar, immer öfter sogar in Echtzeit. Der Trick bei solchen Dashboards



und bei der Governance im Allgemeinen besteht darin, den Blick auf das Wesentliche zu richten.

Wie stark sollte ein Aufsichtsgremium in die Operationen eines Unternehmens involviert sein? Was sollten die Mitglieder wissen – wann und in welchen Einzelheiten? An welchem Punkt überschreitet informierte Aufsicht die Grenze zur Überlastung mit Informationen und Mikromanagement? Die Antworten auf diese Fragen unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen und sie ändern sich auch im Zuge der digitalen Entwicklung. Auf der Grundlage unserer Gespräche mit Board-Mitgliedern aus allen möglichen Industriezweigen und auf der ganzen Welt halten wir folgende Ausgangspunkte für sinnvoll:

- **Bleiben Sie bei Makrotrends auf dem Laufenden:** Heute gehören dazu sicherlich Blockchain, virtuelle Realität, erweiterte Realität, künstliche Intelligenz und Robotik.
- **Verengen Sie Ihren Fokus auf das, was wirklich zählt:** Aus all den Tausenden von Trends, die Sie in der externen Landschaft verfolgen könnten, müssen Sie diejenigen herauskristallisieren, die für Ihre Organisation am wichtigsten sind. Verfolgen Sie die Kennzahlen, die die Gesundheit und Leistung jedes Bereichs am genauesten anzeigen. Anschließend synthetisieren Sie diese in mögliche Chancen (und Risiken) für den Wert Ihres Unternehmens.
- **Stellen Sie provokative Fragen,** wie zum Beispiel: Fördert die aktuelle Reporting-Struktur den Erfolg? Spiegeln die Tech-Budgets die strategischen Prioritäten wider? Wie stehen Marke und Geschäftsmodell im Vergleich zur Konkurrenz (einschließlich neuer Marktzugänge) da? Ist irgendwo eine Erneuerung erforderlich, damit Ihr Unternehmen zeitgemäßer funktioniert?
- **Messen Sie den Erfolg** mit quantitativen Messdaten und Analysen und sorgen Sie dafür, dass Boni, Anreize und Beförderungen für das Management die Innovation fördern und nicht den sicheren Weg.



- **Führen Sie durch Ihr Vorbild:** Ihre Board-Mitglieder müssen sich auf Technikrends einlassen, sie aktiv in die Strategie integrieren und Investitionsentscheidungen klar kommunizieren.

Bestimmte Bereiche werden immer wichtig für die Wertschöpfung bleiben, unabhängig von Ihrer geografischen Region, Ihrem Industriezweig und Ihrer Unternehmensgröße. Dazu gehören das Risikomanagement, das gesellschaftliche Engagement und die Fähigkeit, die Strategie zeitlich perfekt an neue Erkenntnisse anzupassen. Diese Bereiche werden im Folgenden noch genauer behandelt. An dieser Stelle befassen wir uns jedoch mit einem der wichtigsten Faktoren für erfolgreiche Wertschöpfung: den Menschen, die Sie in Ihr Führungsgremium holen, sowie den Strukturen und Prozessen, die Sie ihnen für ihre Arbeit an die Hand geben.

Die wichtigsten Erkenntnisse über Wertschöpfung

- **Verändern Sie die Dynamik im Führungsgremium.** Diversität ist entscheidend – sowohl für die Wertschöpfung als auch für die Resilienz. Neue Perspektiven führen zu tiefgründigeren, ergiebigeren Gesprächen und zu klareren Entscheidungen.
- **Weiten Sie die Informationsbeschaffung über das Sitzungszimmer hinaus aus.** Besuchen Sie andere Unternehmen, arbeiten Sie mit Experten und ermutigen Sie Ihre Kollegen im Board dazu, die großen Fragen zu stellen.
- **Machen Sie sich mit Technik vertraut.** Wenn Sie technologische Themen nur an einen Ausschuss delegieren, bleibt der Hauptteil des Gremiums bei Entscheidungen außen vor, die eine große Wirkung auf das Unternehmen entfalten können.
- **Vergessen Sie nicht die Mitarbeiter und Kunden.** Sprechen Sie mit den Mitarbeitern und Kunden, damit Sie erfahren, was Ihr Unternehmen tun muss, um Wert zu erzeugen und aufrechtzuerhalten.



- **Untersuchen Sie das Verhaltensprofil Ihres Führungsgremiums.** Welche Charakterzüge manifestieren sich darin und wie muss es sich möglicherweise verändern, damit mehr Wert geschöpft wird? (Informationen hierzu finden Sie in Kapitel 7.)

Bauen Sie Wert auf durch die richtigen Methoden und Personen²⁰

Margaret Whelan ist eine leitende Managerin in der Immobilienbranche und Gründerin und CEO der Firma Whelan Advisory. Sie ist Mitglied in den Boards of Directors von TopBuild, Mattamy Homes, John Burns Real Estate Consulting und der Housing Innovation Alliance. Darüber hinaus ist sie in den Beiräten von vier Nonprofit-Organisationen tätig.

Welche Methoden haben insgesamt die größte Wirkung auf den finanziellen Erfolg?

Wichtig ist, von oben her den richtigen Ton und die richtigen Standards festzulegen, durch den CEO einen Wachstumsplan zu etablieren, ein engagiertes und häufig aufgefrischtes Board zu haben, damit laufend neue Energie und neue Ideen eingebracht werden, eine Innovationsstrategie zu entwickeln und immer wieder in neuen Bahnen zu denken. Aus meiner Sicht muss das Board dem CEO helfen vorzusehen, was hinter der nächsten Ecke liegt. Das ist die wichtigste Aufgabe. Heutzutage ist das aber leichter gesagt als getan, weil die Digitalisierung das Tempo der Veränderungen und der Akzeptanz neuer Produkte und Dienstleistungen weiter beschleunigt.

Ein weiterer positiver Trend ist Qualität vor Quantität. Größe und Handlungsfähigkeit des Boards hängen eng zusammen. Sehen Sie sich an, wie groß die Boards von GE

oder Wells Fargo sind, und was in diesen Unternehmen passiert ist. Es gab viele kluge Menschen, aber bei GE atrophierte das Geschäftsmodell und bei Wells Fargo förderte die Kultur eine schlechte Urteilsfähigkeit. Letztlich half es den Aktionären nicht, dass die Boards so viele Mitglieder hatten.

Sollte man bei der Auswahl der Personen nach ehemaligen CEOs suchen oder nach anderen Fähigkeiten, beispielsweise nach Personen der nächsten Generation mit Erfahrung im digitalen Bereich?

Wenn Sie hier Board-Mitglieder der nächsten Generation erwähnen, erinnert mich das an die Zeit vor fünf Jahren, als ich selbst den ersten Posten in einem Board anstrebte. Die Botschaft lautete: »Wir brauchen eine Frau im Board. Ihr Lebenslauf, Ihre Fähigkeiten und Ihre Leistungen sind egal, wir brauchen nur eine Frau.« Diese Positionen mied ich. In letzter Zeit liegt der Fokus auf jüngeren Mitgliedern, weil sie so vielfältige und wertvolle Perspektiven liefern können.

Heute sagen die Boards: »Wir brauchen jemanden, der ein bisschen jünger ist, weil diese Leute anders und oft effizienter arbeiten, leben und kommunizieren und daher so viel Wert zu geben haben.« Ich bin aus der Generation X, arbeite mit vielen Baby Boomern und frage mich, was die Millennium-Generation wohl denken mag. Warum sollten wir ihnen keinen Platz am Tisch lassen? In vielen Fällen kann ihre frische Perspektive – selbst wenn sie ihr volles berufliches Potenzial erst noch erreichen müssen – viel Wert in eine Gruppe von alternden Baby Boomern bringen, denen es oft an Einsatzwillen mangelt. PwC hat gerade die Ergebnisse einer Board-Studie veröffentlicht: Im zweiten Jahr in Folge gibt die Hälfte der Befragten an, dass mindestens einer ihrer Kollegen keinen Wert für das Unternehmen schafft. Eine junge Person mit frischer Perspektive ist eine große Verbesserung gegenüber einer Person, die sich nicht engagiert. Vielleicht müssen wir über eine andere Besetzung der Boards



nachdenken und offener werden für hart arbeitende, jüngere Leute, die eine oder zwei Amtszeiten mitarbeiten. Sie sind besser als Manager im Ruhestand, die zu lange an ihrem Posten kleben.

Es gibt auch den Fall, dass jeder im Board sein Superheldenkostüm anlegt, weil jeder früher CEO, CFO oder ein anderer leitender Manager war. Diese Personen sind es gewöhnt, eine starke Meinung zu vertreten und großen Einfluss zu haben, und sie sind es nicht immer gewöhnt, dass sie sich einer Abstimmung beugen müssen. Hinter ihren starken Persönlichkeiten oder Meinungen verstecken sich oft die weniger durchsetzungsfähigen Mitglieder, die lieber schweigen und niemanden herausfordern, weil sie Angst haben, dann ihren Posten zu verlieren. In einem gut geführten Board hat aber jeder einen Platz am Tisch, eine gleichberechtigte Stimme und eine informierte Meinung, die er auch kundtut.

Haben Sie den Eindruck, dass die Unternehmen diverser werden?

Ich bin in der Wohnungs- und Baubranche tätig, die sehr männlich dominiert ist. Ich arbeite mit einer weiblichen CEO zusammen, die einer Wohnungsbau-Aktiengesellschaft vorsteht. Mehr als die Hälfte ihres Board of Directors ist mit Frauen besetzt und vor Kurzem wurde angekündigt, dass zwei weitere Frauen hinzukommen, sodass sie nun ein mehrheitlich weiblich besetztes Board hat – und das in einem Industriezweig, in dem in der Hälfte aller Boards nicht einmal eine Frau sitzt. Woher nimmt sie so viele fähige Frauen, wenn andere Firmen sagen, dass sie keinerlei fähige weibliche Kandidaten finden? Sie berief zwei sehr diverse Kandidatinnen, darunter eine aus dem Einzelhandel.



