

Aufsichtsrat aktuell

Fachinformation

**für die verantwortungsvolle Kontrolle
und Beratung von Unternehmen und Stiftungen**

Das aktuelle Interview

- Benedikt Kommenda spricht mit Dr. Norbert Wess, LL.M., MBL

Rechtsfragen für den Aufsichtsrat

- Business Judgment Rule als Sorgfaltsmaßstab für den Aufsichtsrat

Praxisfragen rund um den Aufsichtsrat

- Geheimhaltung und Datensicherheit für Aufsichtsräte
- Aufsichtsrat und Expansion
- Die VW-Misere – multiples Organversagen (Teil II)

Aufsichtsrats-Gala 2016

- Die AREX-Preisträger 2016

Aufsichtsrats-Workshop

- Rolle des Aufsichtsrats bei der Strategieentwicklung

Aktuelles für den Stiftungsvorstand

- Das interne Kontrollsystem einer Stiftung
- Erfüllung von Pflichtteilsansprüchen durch Privatstiftungen
- Abberufung des Stiftungsvorstands wegen eklatanter Verstöße

Literaturreisenschau



Michael Hirt

Aufsichtsrat und Expansion

Worauf ein Aufsichtsrat bei schnell wachsenden Unternehmen achten muss

Schnelles Wachstum stellt Unternehmen und deren Aufsichtsräte vor ganz eigene Herausforderungen, denen der folgende Beitrag gewidmet ist.

1. EINLEITUNG

„Growth is pure oxygen. It creates a vital, enthusiastic corporation where people see genuine personal opportunity. They take bigger chances. They work harder and smarter. In that way growth is more than our single most important financial driver: it's an essential part of our corporate culture.“ (Wayne Calloway, CEO von PepsiCo, 1995).

Schnelles Wachstum stellt Unternehmen und deren Aufsichtsräte vor ganz eigene Herausforderungen. Schnell wachsende Unternehmen machen Veränderungen wie im Zeitraffer durch. Dabei werden enorme Energien frei und es entsteht ein Zeit- und Entscheidungsdruck, der auf den ersten Blick im krassen Gegensatz zur von den Aufsichtsräten geforderten Sorgfalt steht.

Für die allermeisten Unternehmen und Unternehmer ist Wachstum ein wesentlicher Erfolgsmotor. In gewissen Entwicklungsphasen oder Situationen von Unternehmen können Rationalisierungen, Restrukturierungen und Desinvestitionen angebracht sein, aber letztendlich können diese nur dazu dienen, eine geeignete Plattform für profitables Wachstum zu schaffen.

Gelingt es nicht, zu wachsen, ist das meist der Anfang vom Ende. Das Wesen von Unternehmertum ist es, Marktchancen zu erkennen, zu erschaffen und zu ergreifen, und es liegt daher in der Natur der Sache, dass das durch reine Kostensenkung, Sparen und Rationalisierung nicht erreicht werden kann. Man kann sich sozusagen nicht „erfolgreich sparen“, sondern muss in Erfolg investieren und gut durchdachte Wachstumsschritte setzen und vertretbare Risiken eingehen, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern.

Dieser Beitrag konzentriert sich auf die Situation von organischem Unternehmenswachstum, in der das Unternehmen aus eigener Kraft bzw mit Partnerschaften wächst, im Gegensatz zu anorganischem Wachstum, bei dem das Unternehmen durch *mergers & acquisitions*, also durch Fusionen und Akquisitionen, wächst. Dazu wird auf andere Publikationen dieses Autors in den unter Punkt 12. abgedruckten Literaturangaben zu diesem Artikel verwiesen.

2. AUSWAHL DER RICHTIGEN FÜHRUNGSKRÄFTE IST ENTSCHEIDEND

Schnell wachsende Unternehmen sind wie ein Druckkochtopf und nur wenige Menschen verfügen über das persönliche Wachstums- und Entwicklungspotenzial, um über alle Wachstumsphasen hinweg der ideale Manager zu sein.

Die direkte Führung von 5 bis 10 Mitarbeitern und die Entwicklung eines innovativen Prototypen erfordern ganz andere Kompetenzen als der Aufbau eines Produktionsteams mit 30 Mitarbeitern oder der Übertritt in die Serienproduktion mit 100 Mitarbeitern, um eine (hoffentlich) explosiv wachsende Nachfrage mit hochqualitativen Produkten zuverlässig zu bedienen. Der Vertrieb an erste Schlüsselkunden stellt ganz andere Anforderungen als der schnelle Aufbau einer weltweiten, schlagkräftigen Vertriebsorganisation, die eine globale Expansion ermöglicht.

Deshalb ist bei der Auswahl (und bei Bedarf: beim Austausch) der Führungskräfte höchste Sorgfalt anzuwenden. Es kommt darauf an, Führungskräfte auszuwählen, die bereits in vergleichbaren Wachstumssituationen bewiesen haben, dass sie die Kraft auf die Straße bringen und Ergebnisse erzielen. Nur Branchenerfahrung alleine reicht nicht aus, es geht um die Erfahrung mit schnellem Wachstum.

Für die Investoren geht es einfach darum, welche Führungskräfte und welches Team am besten geeignet ist, um ihr reichlich beladenes Schiff sicher durch alle Untiefen in den Hafen des *return on investment* zu bringen. Und das sind typischerweise diejenigen Kapitäne und Ersten Offiziere, die diese schwierigen Gewässer bereits in der Vergangenheit mit Erfolg gemeistert haben.

Hier ist Sentimentalität fehl am Platz und typischerweise werden sich auch *Venture-capital*-Investoren alle Rechte sichern, um die personelle Zusammensetzung des Topmanagementteams nach eigenen Vorstellungen zu gestalten. *Venture-capital*-Investoren machen auch typischerweise nicht halt vor den (oft unangenehm überraschten) Gründern des Unternehmens, wenn es darum geht, den oder die Gründer zu entfernen, um sicherzustellen, dass die Erfolgchancen für die weiteren Ent-



Dr. Michael Hirt ist Geschäftsführer eines international tätigen österreichischen Beratungsunternehmens, davor war er bei einer globalen Consulting-Gruppe tätig. Er ist spezialisiert auf die Strategieberatung internationaler Großunternehmen und führender Mittelständler auf Management- und Eigentümerebene.

wicklungsphasen des Wachstumsunternehmens maximiert werden.

Damit soll nicht gesagt werden, dass es – wenn man weiß, was man tut – nicht möglich ist, einen talentierten Menschen bei seiner persönlichen Weiterentwicklung und dem Wachstum als Führungskraft erfolgreich zu unterstützen und zu begleiten, und es damit doch möglich wird, dass dieser Mensch und das Unternehmen die Wachstumsherausforderung erfolgreich bewältigen.

Dazu ist aber nicht nur erforderlich, dass die betreffende Führungskraft über die Intelligenz verfügt, um die Aufgabe zu erfüllen und sich neue Kompetenzen anzueignen. Entscheidend ist, dass die Führungskraft den echten Wunsch hat, ihr Verhalten zu ändern und die notwendigen Anstrengungen zu unternehmen, um diese Veränderungen auch nachhaltig umzusetzen.

In vielen Fällen machen aber ein übergroßes Ego bzw ein mangelndes Selbstwertgefühl viele Menschen lern- und beratungsresistent. Statt sich pragmatisch, ergebnisorientiert und ohne Rücksicht auf die eigene Befindlichkeit so schnell wie möglich von allen erreichbaren Quellen alle Fähigkeiten anzueignen, die erfolgsnotwendig sind, wird oft improvisiert, herumprobiert, dilettiert und um heikle persönliche Entwicklungsthemen „herumgeeiert“, anstatt den Stier bei den Hörnern zu packen und die Ergebnisse zu liefern. Persönliche Veränderung und Weiterentwicklung sind möglich, aber aus kaufmännischer Sicht muss einfach gesagt werden, dass es besser ist, sein Geld auf Menschen „zu setzen“, die Wachstumspotenzial als Mensch und konkrete Ergebnisse als Führungskraft bereits bewiesen haben.

Ein weiteres Risiko besteht darin, dass die Führungskraft nach ersten Erfolgen überheblich bzw auf eine gewisse Art größenwahnsinnig wird, das Wachstum zu sehr beschleunigt und dann entweder an mangelnder Liquidität scheitert oder grobe Managementfehler begeht.

Für den Aufsichtsrat heißt das, höchste Sorgfalt bei den Personalentscheidungen zu üben und unsentimental und sachorientiert vorzugehen. Zur Objektivierung empfiehlt es sich, einen erfahrenen Berater hinzuzuziehen, der hilft, die Persönlichkeit, den Werdegang und die Potenziale der Bewerber für die Toppositionen (und gegebenenfalls die zweite Ebene) professionell zu evaluieren. Es ist auch unumgänglich, Referenzen durch persönliche Gespräche mit ehemaligen Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden der für die Position vorgeschlagenen Person zu substantiieren und dadurch wirklich zu verstehen, was für eine Person hinter dem Lebenslauf steht, wie sie arbeitet und in der Vergangenheit reale Erfolge erzielt hat. In der Praxis wird hier ein gut vernetz-

tes Aufsichtsratsmitglied – gegebenenfalls mit Unterstützung eines entsprechend vernetzten Beraters – in kurzer Zeit belastbare Ergebnisse liefern können.

Die Zusammensetzung des Führungsteams und der zweiten Managementebene muss laufend beobachtet und ständig in Bezug zu den sich ändernden Herausforderungen des Wachstumsunternehmens gesetzt werden, um rechtzeitig neue Schlüsselmitarbeiter zu entwickeln und zu finden, denn ohne die geeigneten Schlüsselmitarbeiter (zB in Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb) wird das Unternehmen letztendlich aufgeben müssen oder scheitern.

3. „CASH FLOW IS KING“

Kurz- und mittelfristig wird Wachstum in den meisten Unternehmen kein Geld bringen, sondern Geld kosten. Das ist typischerweise der Fall, weil – je nach Entwicklungsphase des Unternehmens bzw Geschäftsfelds – entweder in Forschung und Entwicklung der Produkte und Dienstleistungen investiert werden muss, bevor diese verkauft werden können, oder in Marketing und Vertrieb, um die schnelle Marktdurchdringung sicherzustellen, oder in die Industrialisierung der Produktion, um die (hoffentlich rasant wachsende) Nachfrage auch zuverlässig zufriedenstellen zu können.

In den meisten Fällen sind daher in den ersten Wachstumsphasen die Liquiditätsüberschüsse (*cash flows*) des Unternehmens bzw des Geschäftsfelds negativ, da die durch das Wachstum generierten Zusatzumsätze die Kosten des Wachstums noch nicht decken können.

Aber „*cash flow is king*“ und ohne Liquidität kann ein Unternehmen weder kurz- noch langfristig überleben. Daher ist es eine zentrale Aufgabe des Unternehmens und damit des Aufsichtsrats, sicherzustellen, dass die Liquidität vorhanden ist, um das Wachstum für den kaufmännisch notwendigen Zeitraum zu finanzieren. Dafür gibt es nur drei Wege:

- **Innenfinanzierung:** Finanzierung durch Barmittel, die aus dem Geschäft generiert werden – entweder Barmittelüberschüsse aus dem laufenden Betrieb oder Barmittelfreisetzung durch Desinvestitionen oder Trennung von nicht betriebsnotwendigem Vermögen. Nachdem – wie bereits erwähnt – Wachstum meist Geld kostet, wird dieses typischerweise nicht (bzw nur zum Teil) aus dem Wachstumsfeld selber, sondern von anderen (hoffentlich bereits bestehenden) Geschäftsfeldern kurz- und mittelfristig finanziert werden müssen. Das sind die berühmten *cash cows*, die durch ihre Barmittelüberschüsse die aussichtsrei-

Schnelles Wachstum stellt Unternehmen und deren Aufsichtsräte vor ganz eigene Herausforderungen.

chen Wachstumfelder finanzieren und damit zum Wachstum und zur erfolgreichen Weiterentwicklung des Gesamtunternehmens beitragen. Die Innenfinanzierung hat viele Vorteile, insbesondere schont sie die Brieftaschen der Investoren und erhöht die Unabhängigkeit von Banken und anderen Fremdkapitalgebern, daher wird sie von vielen Unternehmen hoch priorisiert.

- **Eigenkapitalfinanzierung:** Finanzierung durch Barmittel, die dem Unternehmen von den Anteilseignern zur Verfügung gestellt werden (kann von der Form her Eigen- oder Fremdkapital, zB Gesellschafterdarlehen, sein). Die Finanzierung durch Eigenkapital hat den offenkundigen Nachteil, dass die Brieftasche und damit die Risikotragfähigkeit der Investoren belastet werden. Das ist zwar unangenehm, liegt aber in der Natur der Marktwirtschaft. Die Investoren haben genau die Funktion, (kontrolliertes) Risiko einzugehen und dafür – im Erfolgsfall – auch eine entsprechend hohe Rendite zu erhalten. Typischerweise wird die Investition von Eigenkapital für Wachstum notwendig sein – einerseits deshalb, weil die Barmittelüberschüsse aus der Innenfinanzierung normalerweise nicht ausreichen, andererseits deswegen, weil Fremdkapitalgeber normalerweise nicht dazu bereit sind, ihr Fremdkapital zur Verfügung zu stellen, wenn die Eigenkapitalgeber durch angemessene Eigenmittel nicht zeigen, dass sie hinter der Investition und dem Unternehmen stehen (*putting your money where your mouth is*).
- **Fremdfinanzierung:** Finanzierung durch Barmittel, die von Dritten (zB Banken oder Fremdkapitalinvestoren) zur Verfügung gestellt werden. Ein Vorteil ist hier ist aus Investorensicht, dass es sich um fremdes Geld (*other people's money*) handelt und damit das Risiko zu den Fremdkapitalgebern verlagert wird. Dieser Vorteil ist aber mit Vorsicht zu genießen, denn als seriöser Kaufmann sieht man nicht nur das unmittelbare Geschäft, sondern auch die langfristige Perspektive und die Folgegeschäfte. Und diese langfristige Perspektive führt dazu, dass der vernünftige Kaufmann größten Wert darauf legt, Fremdkapitalgeber gut zu behandeln und nicht zu enttäuschen, damit die Reputation im Markt und das Kreditrating des Unternehmers bzw Investors auch wachsen und jedes Jahr besser werden, damit immer größere und bessere Geschäfte gemacht werden können.

Die Fremdfinanzierung und die Eigenkapitalfinanzierung durch externe Investoren erzeugen einen Erfolgsdruck, der – wenn man ihn nicht übertreibt – sehr förderlich für die

Aufmerksamkeit und den Fokus der Unternehmensführung sein kann. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, dass das Management bereit ist, die deutlich höhere Anforderung an konsequentes Management, die mit einer externen Wachstumsfinanzierung durch Eigen- und Fremdkapital einhergeht, zu akzeptieren und umzusetzen.

Der Aufsichtsrat muss also darauf achten, dass die Wachstumspläne des Unternehmens auf einer soliden, zumindest mittelfristigen Finanzierung beruhen und „nicht mitten in der Wüste das Benzin ausgeht“. Dabei wird man typischerweise als Erstes versuchen, das Wachstum von innen zu finanzieren, und erst in zweiter Linie durch Eigen- oder Fremdkapital. Weiters ist darauf zu achten, dass die Form und das Mischverhältnis der Finanzierung des Unternehmens und die Unternehmensführung angemessen fordern, aber nicht überfordern bzw einen unangemessenen Druck erzeugen und insbesondere das Fremdkapital gut behandelt wird, um langfristig und nachhaltig noch mehr gute Geschäfte machen zu können.

4. WACHSTUM MUSS LETZTENDLICH PROFITABEL SEIN

Wachstum alleine reicht aber für unternehmerischen Erfolg nicht aus. Um wirklich kaufmännisch zielführend zu sein, muss Wachstum profitabel sein, es muss also einen *return on investment* haben, der höher als die Kapitalkosten ist, sonst betreibt man ein Nullsummenspiel. Wachstum ohne Profitabilität ist wie Völlerei oder Krebs. Es führt zu Fettleibigkeit oder zum Zerfall.

In den meisten Fällen bedeutet das – wenn man konservative (also heute etwas „unmoderne“) kaufmännische Maßstäbe anlegt –, dass ein Unternehmen oder Geschäftsfeld erst dann als Wachstumsplattform genutzt werden können, wenn sie eine Grundproduktivität, kritische Größe und damit wirtschaftliche Gesundheit erreicht haben.

Es ist zB meist keine sehr vielversprechende Wachstumsstrategie, wenn man aus einer schwachen Position im Heimatmarkt heraus versucht, im Ausland zu expandieren. Wachstum kostet Geld und erfordert Kompetenzen; wenn man schon in seinem Heimatmarkt kein Geld verdient, weil man nicht über ausreichende Kompetenzen und Wettbewerbsvorteile verfügt, dann wird man in den teureren und wettbewerbsintensiveren Auslandsmärkten höchstwahrscheinlich erst recht nicht erfolgreich sein.

Der Aufsichtsrat ist hier gefordert, dafür zu sorgen, dass mit den Wachstumsplänen und der Unternehmensführung auch ein klarer und plau-

Die Zusammensetzung des Führungsteams und der zweiten Managementebene muss laufend beobachtet und ständig in Bezug zu den sich ändernden Herausforderungen des Wachstumsunternehmens gesetzt werden.

sibler Plan dafür vorgelegt wird, wie ein robuster *return on investment* mit dem Wachstumsprojekt verdient werden wird und dieser Plan in seinen Ergebnissen auch eingehalten wird.

5. MARGIN OF ERROR VS SCHEINGENAUIGKEIT

Gerne werden in solchen Situationen sehr detaillierte Planungsrechnungen erstellt, die durch ihre Vielschichtigkeit und mathematische Genauigkeit sorgfältige Planung und bequeme Vorausschbarkeit suggerieren sollen. Die Praxis zeigt, dass es sich hierbei meist um Scheingenaugigkeit und trügerische Sicherheit handelt.

Alle Businesspläne haben etwas gemeinsam, nämlich die Tatsache, dass sie nicht eingehalten werden, weil sich in der Realität regelmäßig herausstellt, dass die Dinge anders sind, als man es sich bei der Planung vorgestellt hat. Und das ist auch gut so, denn genau das ist einer der Eckpfeiler unternehmerischen Handelns, flexibel und angemessen auf die Abweichungen der Realität vom Plan zu reagieren und eben nicht wie ein sturer Bürokrat an einem falschen Plan auf Punkt und Komma festzuhalten und damit geradewegs in den Abgrund zu fahren.

Im Gegenteil: Wenn eine Unternehmensführung einen Businessplan auf den Cent genau einhält, dann muss man beginnen, sich Sorgen zu machen, weil dann stimmt normalerweise etwas nicht. Niemand hat die „Zeitung von morgen“ und die Abweichung vom Plan ist der Normalfall und nicht die Ausnahme.

Wachstum kann man auch gar nicht wirklich planen. Es ergibt eigentlich keinen Sinn, zu planen, dass wir „nächstes Jahr 5 % wachsen wollen“, den damit setze ich mir eine künstliche Grenze, die ich vielleicht sogar erreiche, dabei hätte ich vielleicht um 10 % oder 20 % in diesem Jahr wachsen können und sollen!

Was sehr wohl sinnvoll ist, ist zu verstehen, mit welcher Kostenbasis und Kostendynamik ich in das Wachstum hineingehe, wie sich meine Kosten also unter verschiedenen Wachstumszenarien verhalten und wo mein *Break-even-Punkt* liegt, also – vereinfacht gesagt – wie viel Umsatz ich mindestens schaffen muss, damit ich überlebe.

Weiters ist es aus kaufmännischer Sicht selbstverständlich wichtig, zu kalkulieren, ob mein Projekt kaufmännisch attraktiv ist, also voraussichtlich einen *return on investment* erwirtschaftet. Dabei geht es aber nicht um Excel-Spielereien und die berühmte Nachkommastelle, sondern um eine möglichst simple kaufmännische Rechnung (am besten: *back of the envelope*), aus der sich ergibt, dass das Projekt so attraktiv ist, also einen so hohen *return on investment* hat, dass die Investition eigentlich zwingend ist.

Dabei ist das Konzept des *margin of error* (Benjamin Graham) entscheidend. Ein Businessplan oder Geschäftsprojekt müssen einen so hohen *return on investment* (20 %, 30 %, 40 % und mehr) kaufmännisch plausibel in Aussicht stellen, dass es widerstandsfähig genug ist, um in der Realität tatsächlich mit einem angemessenen *return on investment* zum Erfolg geführt werden zu können.

Das liegt daran, dass es in der Natur der Planung liegt, dass diese falsch ist und in der Realität Abweichungen stattfinden, die oft den *return on investment* nach unten ziehen (alles dauert länger und kostet mehr als erwartet usw), und wenn daher bereits bei der Planung nur durch verschiedene Zahlenspielereien ein hauchdünner *return on investment* herauskommt, dann ist das Projekt in Wirklichkeit nicht lebensfähig und sollte nicht durchgeführt werden. Ein Projekt und sein *return on investment* müssen so robust sein, dass sie Wind, Wetter und rauer See trotzen und nicht nur bei Schönwetter den Hafen erreichen.

Daher ist es viel wichtiger, dass der *business case* und die Strategie für diesen hohen *return on investment* klar und einsichtig, also „deppensicher“ sind. Damit meine ich, dass es für einen Betrachter mit gesundem Menschenverstand klar ist, dass das Produkt oder die Dienstleistung einen hohen Wert für die Kunden schaffen und das Unternehmen über klare Wettbewerbsvorteile verfügt bzw diese realistischerweise zeitgerecht aufbauen kann, um diesen Wert für die Kunden auch wirklich zu schaffen und einen angemessenen *return on investment* für seine Investoren zu erwirtschaften.

Wachstum erfordert echte Wettbewerbsvorteile und klare geschäftliche Erfolgsquellen (wie zB besondere Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen, Technologien, Marktrepputation, Marketing- und Vertriebskompetenzen oder Produktions- und Distributionskompetenzen).

Der Aufsichtsrat sollte sich daher durch Zahlenspielereien den Blick auf das Wesentliche nicht verstellen lassen und die Unternehmensführung fordern, exzellente Geschäftsideen mit einem sehr hohen, aber plausiblen *return on investment* vorzulegen, und sich auf die strategische Güte und die Wettbewerbsvorteile und Differenzierungsmerkmale im Markt konzentrieren und verstehen, ob diese mit gesundem Menschenverstand nachvollziehbar sind und deren Erreichbarkeit, wenn auch mit großen Anstrengungen, plausibel erscheint.

Ob es schwer ist, exzellente Geschäftsideen mit hohem *return on investment* zu finden? Selbstverständlich ist das schwer und gelingt nur den Besten. Aber genau danach sollten wir streben: zu den Besten zu gehören. Außerdem, wie schon Lynn Anderson im ihrem weltweiten Country-Hit singt: „*I never promised you a rose garden*“, niemand hat versprochen, dass es leicht wird.

Wachstum alleine reicht aber für unternehmerischen Erfolg nicht aus. Um wirklich kaufmännisch ziel führend zu sein, muss Wachstum profitabel sein, es muss also einen *return on investment* haben, der höher als die Kapitalkosten ist.

6. WACHSTUM MUSS NACHHALTIG SEIN

Um langfristig positive Wirkungen zu erzeugen und nachhaltig zu sein, muss Unternehmenswachstum – über die Interessen der Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter hinaus – auch die Interessen unternehmensexterner Anspruchsgruppen (wie zB Umweltschutzgruppen, politischer und sozialer Gruppen und der allgemeinen Öffentlichkeit) beachten.

Für den Aufsichtsrat bedeutet das, darauf zu achten, dass die vom Vorstand vorgelegte Wachstumsstrategie auch in diesem Sinn nachhaltig ist, da sich sonst eine theoretisch Erfolg versprechende Wachstumsstrategie schnell in Luft auflösen kann, da sie nicht mehr den ethischen Erwartungen oder sonstigen Interessen wichtiger Anspruchsgruppen entspricht.

Beispielsweise ist eine Wachstumsstrategie eines prominenten börsennotierten Unternehmens, die systematisch auf der rücksichtslosen Ausbeutung von Menschen oder natürlichen Ressourcen (zB in Entwicklungsländern) aufbaut, heute nur in sehr geringem Ausmaß Erfolg versprechend. Die Wahrscheinlichkeit ist sehr hoch, dass diese Strategie im Sperrfeuer wichtiger Spieler der Zivilgesellschaft (wie Menschenrechtsorganisationen, Umweltschutzorganisationen etc) – zB unter Nutzung der Möglichkeiten des freien Kommunikationsmediums Internet – eine große negative Öffentlichkeit erhält, die sich wieder höchst negativ auf das Verhalten der Konsumenten auswirken kann.

7. DAS BASISGESCHÄFT MUSS PROFITABEL BLEIBEN

Wie bereits ausgeführt, ist die präferierte Quelle für die Finanzierung des Wachstums der selbst generierte *cash flow* des Unternehmens. Dieser wird aus einem erfolgreichen Basisgeschäft kommen und es ist wichtig, sicherzustellen, dass dieses Basisgeschäft profitabel bleibt, damit die zentrale Finanzierungsquellen des Wachstums nicht versiegt.

In der Praxis bedeutet das für den Aufsichtsrat, sicherzustellen, dass ausreichend Managementressourcen und -kapazität vorhanden sind, damit dem Basisgeschäft ausreichend Aufmerksamkeit gewidmet wird, aber trotzdem das zeit- und arbeitsintensive Wachstumsgeschäft aufgebaut werden kann.

8. PARTNERSCHAFTEN ALS WACHSTUMSTURBO

Die richtigen Kooperationspartner (zB in Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb) können entscheidende Beiträge für den Erfolg einer Wachstumsstra-

tegie leisten. Die richtigen Kooperationspartner sind insbesondere bei einer internationalen Wachstumsstrategie oft unerlässlich.

In der Praxis ist das Problem dabei nicht nur, geeignete Partner zu finden, weil diese bereits oft mit Wettbewerbern erfolgreich zusammenarbeiten und in vielen Fällen nur wirtschaftlich schwache und mäßig erfolgreiche Partner für eine Kooperation verfügbar sind. Noch kritischer ist, dass viele Unternehmer und Manager nur über sehr eingeschränkte Partnerschaftskompetenzen verfügen. Geschäfte in einem komplexen Netzwerk von gemeinsamen Interessen, Konkurrenz und im Spannungsfeld von Abhängigkeit und Unabhängigkeit zu machen ist sehr anspruchsvoll und erfordert eine hohe Beziehungskompetenz und Teamfähigkeit.

Der Aufsichtsrat hat hier die Aufgabe, sicherzustellen, dass das Wachstum nicht nur aus eigener Kraft versucht wird, sondern eine klare Partnerstrategie besteht und mit einer beziehungsorientierten und langfristigen *Win-win*-Denkart vom Vorstand umgesetzt wird. Weiters geht es auch darum, bereits bei der Auswahl der Partner mit großer Sorgfalt vorzugehen, das Unternehmen und die Kooperation möglichst attraktiv zu machen, um wirklich den besten Partner zu bekommen und die Partner nicht alleine aufgrund ihrer Sachkompetenz (*strategic fit*), sondern auch aufgrund ihrer Beziehungskompetenz (*cultural fit*) auszuwählen.

9. WACHSTUM ERFORDERT ENTSPRECHENDE SYSTEME

Schnelles Wachstum stellt viel höhere Anforderungen an eine Organisation als der gewöhnliche Normalbetrieb. Deshalb ist es von großer Bedeutung, dass alle organisationalen Systeme auf die Wachstumsherausforderung angemessen vorbereitet sind und auch mit dem schnellen Wachstum mitwachsen können (Skalierbarkeit).

Dabei geht es vor allem um die passende Aufbauorganisation, die entsprechenden operativen und strategischen Planungsinstrumente, Leistungsmanagementsysteme (Ziele und Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbeurteilung, Berichtswesen, Controlling, Belohnungssysteme), Ablauforganisation (Prozesse, Kommunikationsstruktur, Meeting-Struktur), Prozesse für das Management der externen Schnittstellen (zB zu Schlüssellieferanten und wichtigen Kooperationspartnern) und die Schulung und Weiterentwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter, um sicherzustellen, dass sowohl die sachlichen als auch die persönlichen Kompetenzen für das Wachstum laufend ausgebaut werden.

Um langfristig positive Wirkungen zu erzeugen und nachhaltig zu sein, muss Unternehmenswachstum über die Interessen der Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter hinaus auch die Interessen unternehmensexterner Anspruchsgruppen (wie zB Umweltschutzgruppen, politischer und sozialer Gruppen und der allgemeinen Öffentlichkeit) beachten.

Aus Sicht des Aufsichtsrats geht es darum, vom Vorstand zu verlangen, das für diese Schlüsselbereiche konkrete und gut durchdachte Maßnahmenpläne vorliegen und umgesetzt werden, um die angemessenen Systeme sicherstellen.

Dabei ist in der Praxis die Versuchung sehr groß, das Wachstumsunternehmen in eine Überadministration und Überregulierung hineinzutreiben. Auch hier wird durch Überregulierung oft nur eine Scheinsicherheit hergestellt, was vielfach damit zusammenhängt, dass Menschen am Werk sind, die keine Wachstumserfahrung haben, sondern versuchen, lehrbuchhaft oder durch eigene Konzernenerfahrungen geprägt hypertrophe und schwerfällige Prozesse und Methoden einzuführen, die vermeintlich die Professionalität erhöhen, in der Praxis aber meist die Geschwindigkeit und Innovation, die für Wachstum unerlässlich sind, entscheidend hemmen und Schlüsselmitarbeiter nachhaltig demotivieren. Die Herausforderung besteht darin, so wenig Systeme wie möglich einzuführen, aber so viele wie nötig.

10. WACHSTUM ERFORDERT DELEGATION

Ein Unternehmen oder eine Organisation, die wachsen, machen tief greifende organisatorische Veränderungen innerhalb kurzer Zeit durch, die auch eine grundlegende Änderung des Managementstils erfordern. Hier ist die Schlüsselfrage, ob es dem Gründer bzw. Manager gelingt, sich weiterzuentwickeln und an andere Menschen einen beträchtlichen Teil der Aufgaben zu delegieren, das schnell wachsende und zunehmend komplexe Unternehmen effektiv zu führen.

Wie bereits erwähnt, passiert es in vielen Fällen von Wachstumsunternehmen, dass der Unternehmer, der das Unternehmen gegründet hat, in der Wachstumsphase freiwillig oder unfreiwillig ersetzt wird. Das liegt vor allem daran, dass es vielen Gründern und Unternehmern schwerfällt, effektiv zu delegieren, weil die hohe Gefahr besteht, dass sie in eines von zwei wenig hilfreichen Extremen verfallen:

- Das eine Extrem besteht darin, Mikromanagement zu betreiben und direkt einzugreifen bzw. Aufgaben selber zu lösen, wenn man den Eindruck hat, dass diese nicht optimal gelöst werden, anstatt den entsprechenden Mitarbeiter bei der Aufgabenerfüllung zu coachen bzw. diese Aufgabe seinem direkten Vorgesetzten zu überlassen.
- Das andere Extrem besteht darin, in Bausch und Bogen die gesamte Verantwortung für den Bereich an einen Mitarbeiter zu übertragen, ohne eine klare Übereinkunft über die zu erreichenden Ziele und Meilensteine herzustellen.

Beide Extreme sind von professionellem Management weit entfernt, das darin besteht, klar abgegrenzte Verantwortung zu übertragen, Einverständnis über die zu erreichenden Ziele herzustellen, anderen die Autorität zu übertragen, um die notwendigen Maßnahmen zur Erreichung der Ziele zu setzen, und laufend dran zu bleiben und zu verfolgen, ob Fortschritt auf dem Weg der Zielerreichung gemacht wird bzw. entsprechende Anpassungen notwendig sind.

Der Aufsichtsrat muss die Entwicklung des Führungsstils der obersten Führungskräfte des Wachstumsunternehmens genau verfolgen, ein Sensorium dafür entwickeln, wenn der Managementstil in die falsche Richtung geht, und entsprechende Maßnahmen (zB Mentoring, Coaching bzw. – in letzter Konsequenz – den Austausch) setzen.

11. CONCLUSIO

Die Herausforderungen für den Aufsichtsrat bei Wachstumsunternehmen und Wachstumsinitiativen liegen einerseits in der Notwendigkeit einer eng getakteten, konsequenten, schnellen und sachorientierten Begleitung, andererseits in der permanenten Gefahr, durch unangemessene Kontrolle oder Interventionen die kreative Energie und gestalterische Freiräume zunichtezumachen, die für Wachstum unerlässlich sind.

Es liegt auf der Hand, dass mit Wachstumsunternehmen erfahrene Aufsichtsräte diesen schwierigen Spagat leichter bewältigen als Anfänger. Letztendlich muss von den Aufsichtsräten viel Fingerspitzengefühl aufgebracht werden, um erfolgreich zu sein, denn der Erfolg von fachlich kompetenten Aufsichtsräten und deren Unternehmen hängt primär vom Aufbau konstruktiver persönlicher Arbeitsbeziehungen untereinander und mit dem Vorstand ab.

12. WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Hirt*, Das CEO-Handbuch (2012);
- Hirt*, Anleitung zur Management-Revolution (2013);
- Hirt*, Die wichtigsten Strategietools für Manager (2014);
- Hirt*, Die perfekte M&A-Entscheidung, CFO aktuell 2014, 170;
- Hirt*, Die perfekte Post-Merger-Integration: Strategie- und Due-Diligence-Phase, CFO aktuell 2015, 57;
- Hirt*, Die perfekte Post-Merger-Integration: Planungs- und Umsetzungsphase, CFO aktuell 2015, 105;
- Churchill/Lewis*, The Five Stages of Small Business Growth, Harvard Business Review 61 (1983), 30.

Die Herausforderungen für den Aufsichtsrat bei Wachstumsunternehmen und Wachstumsinitiativen liegen einerseits in der Notwendigkeit einer eng getakteten, konsequenten, schnellen und sachorientierten Begleitung, andererseits in der permanenten Gefahr, durch unangemessene Kontrolle oder Interventionen die kreative Energie und gestalterische Freiräume zunichtezumachen, die für Wachstum unerlässlich sind.

Aufsichtsrat aktuell- JAHRESABO

INKLUSIVE **ONLINEZUGANG**
UND **APP** ZUM HEFT-DOWNLOAD

AKTION
JETZT 20%
GÜNSTIGER!



BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO

Ja, ich bestelle Exemplare

Aufsichtsrat aktuell-Jahresabo 2017 inkl. Online Zugang und App
(13. Jahrgang 2017, Heft 1-6)

EUR 136,-
Statt EUR 170,-

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahres möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Name/Firma Kundennummer

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort E-Mail

Telefon (Fax) Newsletter: ja nein

Datum/Unterschrift

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356

Linde Verlag Ges.m.b.H.
Scheydgasse 24
PF 351, 1210 Wien
Tel: 01 24 630-0
Bestellen Sie online unter
www.lindeverlag.at
oder via E-Mail an
office@lindeverlag.at
oder per Fax
01/24 630-53