

DDr. Manfred Reichl

MR | Advisory & Investments  
Individual Advice to Top Management

# Governance ohne Paragraphen Teil 2

## Sieben Empfehlungen für nachhaltig erfolgsARME Corporate Governance

Meine Season's Greetings der Jahre 2011 und 2012 habe ich "**Research & Entrepreneurship**" und "**Wachstum & Finanzierung**" gewidmet, also vor allem jungen Unternehmen. Im letzten Jahr habe ich "**Sieben Charakteristika nachhaltig erfolgREICHER Governance**" beschrieben.

Heuer habe ich mich – angeregt durch einen meiner früheren Mitarbeiter – entschlossen, einige "Empfehlungen" für das Gegenteil erfolgreicher Governance vorzustellen. Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Lesen.

---

## Corporate Governance ...

... ist viel mehr als die Einhaltung formeller Regeln. Der Begriff umfasst alle Aspekte der Steuerung eines Unternehmens, die das Vertrauen seiner Stakeholder rechtfertigen sollen. Bei den letztjährigen "Sieben Charakteristika nachhaltig erfolgreicher Corporate Governance" habe ich die *stabilisierenden Effekte einer klaren, transparenten und balancierten Steuerung* hervorgehoben. Bei den folgenden "Empfehlungen" für geringen Erfolg kommen dagegen wichtige Aspekte der Governance *aus dem Gleichgewicht*.

### **1. Machen Sie Kompromisse bei der Besetzung Ihrer Führungspositionen!**

Für Kompromisse in Personalfragen gibt es viele Gründe. Zwei der Häufigsten sind: die bestgeeignete Person ist zu teuer oder sie gehört nicht "zur Gruppe". Vor allem aus mittelgroßen Unternehmen höre ich oft, man könne sich die besten Führungskräfte finanziell nicht leisten und müsse daher Kompromisse eingehen. Wer aber sagt, dass ein teurer Top-Manager eines großen Konzerns auch die beste Führungskraft für ein kleineres Unternehmen ist? Im Gegenteil: bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen sind meist andere Persönlichkeitsprofile und ein eher unternehmerischer, pragmatischer Führungsansatz gefragt! Aber auch wenn ein idealer Kandidat tatsächlich auf einem besonders hohen Einkommenspaket beharrt, sollte man ihn nicht alleine deshalb ausfiltern. Der Nutzen, den er im Vergleich zu billigeren Personen bringen könnte – oder anders ausgedrückt: der Schaden, den ein Kompromisskandidat anrichten könnte – kann überproportional höher sein.

Gerade in Familienunternehmen und Unternehmen der öffentlichen Hand werden Besetzungen nur allzu oft durch die Zugehörigkeit zur Familien bzw. zu einer bestimmten politischen Gruppe bestimmt, unter dem Motto "Er wird es schon schaffen; wichtig ist, dass er zur Familie gehört" oder "Wenn der Vorstandsvorsitzende von der anderen Partei kommt, muss unsere Partei den Personal- und Finanzvorstand stellen". Nur allzu oft habe ich die Konsequenzen gesehen, wenn Personen in oberste Führungsetagen gehievt wurden, obwohl es besser geeignete Kandidaten gegeben hätte: Es beginnt der langsame Abstieg auch des besten Unternehmens.

## 2. Teile und herrsche!

Divide et impera!: Dieser Satz ist eine alte Regel der Macht, die schon die alten Römer kannten und die auch heute noch richtig ist, wenn jemand seine Machtstellung absichern will. Leider ist er auf moderne Corporate Governance nicht wirklich übertragbar, denn der Satz war von Nicolò Macchiavelli auf absolutistisch regierende Fürsten (konkret auf die Florentiner Familie Medici) gemünzt. Moderne Unternehmen sind aber keine absolutistisch regierten Fürstentümer, ebenso wie die heutigen Mitarbeiter sich nicht als Leibeigene behandeln lassen! Schon 1814 hat J.W. von Goethe Macchiavelli's Satz weise ergänzt und folgenden Zweizeiler geschrieben:

*"Entzwei und gebiete! Tüchtig Wort;  
verein! und leite! Beßrer Hort."*

Goethe's Prinzip "Verein! und leite!" braucht natürlich andere Fähigkeiten, die oft schwerer zu gestalten sind, als das einfache "Entzwei und gebiete!": Kompetenz, Empathie, sachliche Argumentation, Teamführung. Sobald Sie fähige Personen bremsen, nur um Ihre eigene Position nicht zu gefährden, haben Sie – oder besser: das Unternehmen – schon verloren.

Diese Regel könnte auch lauten: bauen Sie keinen Nachfolger auf, der besser sein könnte, als Sie selbst. Und wenn sich doch so eine Person empfiehlt, dann teilen Sie ihre Verantwortung, damit sie warten muss und nicht gefordert wird – bis sie schließlich frustriert Opfer eines Headhunters wird. Oder auch: seien Sie überzeugt, dass niemand anderer Ihre Position so gut ausfüllen kann wie Sie, und dass Sie leider – selbstlos wie Sie sind – darauf verzichten müssen, Ihre eigene Persönlichkeit und Ihren Tätigkeitsbereich ihrer Lebensphase gemäß weiterentwickeln!

## 3. Überdenken Sie ihre Entscheidungen nochmals!

Entscheidungen zu treffen ist die zentrale Aufgabe jedes Organs der Corporate Governance – und auch jeder Führungskraft. Wenn eine Entscheidung getroffen ist, könnte ohne Zeitverlust mit der Umsetzung begonnen werden. Doch Sie warten und zweifeln! Es könnten ja neue Aspekte auftauchen! War die Entscheidung nicht doch zu mutig? Oder ist die Entscheidung für Sie

unangenehm und Sie warten bis die Realisierung einfacher wird? Oder Sie wurden überstimmt und nun müssen Sie etwas gegen Ihren Willen umsetzen? Die "Empfehlung" lautet: Warten Sie weiter! Setzen Sie zuerst nur einen Teil um! Delegieren Sie nicht! Und vor allem: Treten Sie nach außen uneinig auf!

Gute Corporate Governance, ja die ganze Führung von Unternehmen beruht auf Entscheidungen und der Konsequenz ihrer Umsetzung! Und diese Konsequenz der Umsetzung beginnt mit der Definition von Verantwortlichkeiten, Zwischen-/ Endterminen und Budgets bereits in der betreffenden Sitzung. Sie setzt sich fort mit einer raschen, strukturierten und klaren Kommunikation an jene Personen, welche die dafür notwendigen Maßnahmen operativ erledigen müssen.

Wenn Sie allerdings an der Richtigkeit einer Entscheidung (berechtigte) Zweifel haben, entscheiden Sie (noch) nicht! Sobald Sie aber entschieden haben, verlieren Sie keine Zeit!

#### **4. Nutzen Sie Ihnen genehme Berater, Führungskräfte und Experten!**

Ich habe viele Unternehmen gesehen, bei denen die Organe aus "friends & family" der Eigentümer oder dem langjährigen Steuerberater besetzt waren oder bei denen Führungskräfte, die es wagten, ihre anders gelagerte Meinung zu sagen, nicht be- und ge-, sondern verachtet wurden. Natürlich sind querdenkende Führungskräfte schwerer zu führen als angepasste. Natürlich ist es unangenehm, wenn Ihnen jemand sagt, dass und wie Sie etwas besser machen könnten. Und natürlich gibt man einem Berater, der die eigenen Vorschläge akzeptiert, lieber einen Auftrag als jenem, der im Ruf steht, über den Tellerrand seines Auftrags hinaus zu schauen.

Ein Unternehmen bleibt vor allem aufgrund einer konstruktiven Konfrontation gesund. Nur durch Herausfordern von Bestehendem entsteht Neues und Innovatives! Und dafür sind Querdenker, Menschen mit anderen Ideen, mit Ecken und Kanten, aus einer anderen Branche, das andere Geschlecht und kreative Personen mit Hausverstand oft besser als Personen, von denen man schon weiß, was sie sagen und wie sie reagieren werden. Dies bedeutet natürlich nicht, dass solche "nicht genehme" Personen als Menschen

unangenehm, destruktiv oder aggressiv sein sollen. Sie sollen vielmehr Wahrheiten oder Meinungen direkt, klar und zivilisiert aussprechen können.

Noch ein Ceterum Censeo zum Thema Experten: ich gestehe, dass ich von einem tiefsitzenden Misstrauen gegenüber Personen geplagt werde, die als Experten bekannt sind (oder die sogar als solche auftreten) – und zwar seit ich selbst als solcher bezeichnet werde. Ich habe zu viele sich widersprechende Expertengutachten gesehen, als dass ich nicht besser meinem eigenen Hausverstand vertrauen würde.

## **5. Lassen Sie ausgeprägte Sonderrechte einzelner Aktionärsgruppen zu!**

Wenn einzelne Investoren vertraglich mehr Rechte verlangen, als ihnen nach der Satzung des Unternehmens zustehen, ist Vorsicht geboten! Wenn sich bestimmte Geldgeber – oft Private Equity oder Venture Capital Fonds – von anderen Anteilseignern außerordentliche Rechte vertraglich zusichern lassen, wie Bevorzugungen im Insolvenzfall, besondere Exit-Möglichkeiten oder Ausnahmen von bestimmten Klauseln der Satzung, gerät die Balance und das Vertrauen zwischen den Anteilseignern aus dem Gleichgewicht.

Ein kritischer Fall ist auch gegeben, wenn eine Interessensgruppe darauf besteht, einen Sitz im Non-Executive-Board zu erhalten, den sie mit einer Person ihres Vertrauens besetzen kann. Dann liegt der Verdacht nahe, dass die betreffende Person in ihren Handlungen und Entscheidungen nicht immer ausschließlich das Wohl des Unternehmens im Auge hat, sondern den Interessen der betreffenden Gruppe Priorität gibt.

Man kann solche Situationen aber auch positiv sehen, etwa wenn sich erfahrene Aktionäre einkaufen und Sonderrechte verlangen, um das Unternehmen aus einer Lethargie oder aus einer Governance-Sackgasse, etwa der gegenseitigen Blockade von Anteilseignern, zu befreien. In jedem Fall ist es ein schlechtes Zeichen für die bisherigen Anteilseigner, wenn sie solche Regelungen akzeptieren (müssen). Es deutet entweder auf ihre Unerfahrenheit oder auf einen kritischen Zustand des Unternehmens hin. Dass die Situation mit diesem durch Sonderrechte bevorzugten Anteilseigner dann erfolgreich gelöst wird, ist meist nicht gesichert.

## **6. Glauben Sie, dass ab jetzt alles besser wird!**

Wenn "ab jetzt alles besser" werden soll, dann dürfte es dem Unternehmen derzeit nicht gut gehen. Es dürfte sich in einer Krise befinden. In dieser Situation ist natürlich Optimismus gut und wenn es nicht gut läuft, soll es bald wieder besser laufen. In Beraterkreisen und bei erfahrenen Managern gibt es den Begriff "Hockeystick"-Planung: Bisher ging's bergab, aber ab jetzt geht es bergauf! Eine solche grundsätzliche Trendwende zum Positiven (also ein solcher "Hockeystick") gelingt – meiner Erfahrung nach – nur bei wirklich tiefgreifenden Veränderungen, also bei einem operativen Paradigmenwechsel, durch Austausch entscheidender Teile des Managements oder aufgrund sehr positiven und (trotzdem) glaubwürdigen Marktentwicklungen. Hockeystick-Planungen des bisherigen Managements sind in den meisten Fällen nur ein Ausdruck von Hoffnung oder ein Ausfluss einer Hinhalte-Strategie.

Natürlich ist Planung in Zeiten einer Krise besonders schwierig. Immerhin sind dabei oft die Unternehmenskultur zu verändern, verlorenes Vertrauen wieder zu gewinnen und die guten Mitarbeiter bei der Stange zu halten. Wenn die notwendigen tiefgreifenden Entscheidungen einmal getroffen sind, müssen Sie deshalb – auch wenn Sie die allzu optimistische Hockeystick-Planung nicht vollständig glauben – Zeichen Ihres Vertrauens setzen und glaubwürdige Signale für einen neuen Aufbruch in das Unternehmen senden!

## **7. Lassen Sie lange Meetings zu und ziehen Sie in ein tolles Büro!**

Gähnende Teilnehmer bei Meetings, seitenlange Emails von Mitarbeitern oder schriftliche Rechtfertigungskaskaden von Führungskräften: Solche Anzeichen von Ineffizienz werden durch Statusdenken multipliziert. Warum nenne ich dabei ein "neues Büro" als Symptom für Status-denken (natürlich hätte ich auch "Dienstauto" nennen können)? Logisch kann ich dies nicht erklären. Allerdings habe ich immer wieder beobachtet, dass Unternehmen gerade dann in Schwierigkeiten gerieten, nachdem sie in ein neues, auffällig luxuriöses Büro gezogen waren. Offenbar scheinen diese Situationen irgendwie zu korrelieren.

Natürlich müssen Unternehmen von Zeit zu Zeit in neue, größere und schöne Büros umsiedeln. So ein Umzug ist sogar ein gutes Zeichen, denn er zeugt von Wachstum und Vorwärtsorientierung! Wenn das Büro aber einen besonders bemerkenswerten Luxussprung macht, und wenn die neue Dimension ein Vorgriff darauf sein soll, dass das stolze Umsatz- und Gewinnwachstum der letzten Jahre noch lange so weitergehen wird, dann ist Vorsicht geboten! Gerade dann drehen sich oft Glück und Erfolg. Vorsichtig und tendenziell eher mit Understatement agierende Unternehmen sind – meiner Erfahrung nach – auf längere Sicht erfolgreicher als Unternehmen, die glauben, ihren Erfolg allzu öffentlich machen zu müssen. Man soll sich die "Statuslatte" als Unternehmen und als Person bei jedem Wachstumsschritt zwar ambitioniert aber nicht allzu hoch legen, sonst provoziert man anstatt des beabsichtigten positiven Eindrucks mittelfristig eher Schadenfreude.

Ineffizienzen und Statusdenken sind aber nur einige Indikatoren für ein beginnendes Aushöhlen einer nachhaltig guten Corporate Governance. Andere Indikatoren sind beispielsweise: Seien Sie mit einigen Ihrer Mitarbeiter "per Du", mit anderen nicht! Akzeptieren Sie Gruppenbildung oder Ansätze von Mobbing! Fragen Sie vor Entscheidungen immer Ihren Anwalt! u.v.m.

---

*Bei all diesen "Empfehlungen" kommt also etwas aus dem Gleichgewicht: das Streben nach bestmöglicher Führung, die Nachhaltigkeit der Erfolgsorientierung, die Ausgewogenheit gegenüber Ratgebern, die Konsequenz der Umsetzung, das Verhältnis zwischen den Anteilseignern, der Statusanspruch! Das Halten dieses Gleichgewichtes ist eine Art Kunst. Ich nenne sie "Die Kunst der unternehmerischen Balance", der auch das letzte Kapitel meines Buches "Corporate Governance ohne Paragraphen" gewidmet ist.*

**Zum Abschluss nochmals die sieben Grundsätze erfolgREICHER Governance aus dem letzten Jahr:**

1. Eine akzeptierte Führungspersönlichkeit
2. Verständnis aller Verantwortlichen, "im gleichen Boot" zu sitzen
3. Balance zwischen Vorwärtsdrängen, Weitsicht und Vorsicht
4. Klare und eindeutige Accountability aller Führungskräfte
5. Ausgeprägte gemeinsame Werte und ihre angemessene Incentivierung
6. Transparenz und konsistentes Verhalten
7. "Sinnvolle" Schlantheit in jeder Hinsicht und auf jeder Ebene