11. Jahrgang / Dezember 2015 / Nr. 6

Aufsichtsrat aktuell

Fachinformation
für die verantwortungsvolle Kontrolle
und Beratung von Unternehmen und Stiftungen

Schwerpunkt:
Exzellenz im Aufsichtsrat

Das aktuelle Interview

- Benedikt Kommenda spricht mit Mag. Martina Flitsch

Praxisfragen rund um den Aufsichtsrat

- Bewusst für eine neue Allianz zwischen Eigentümer, Vorstand und Aufsichtsrat

Aufsichtsrats-Gala 2015

- Die AREX-Preisträger 2015

Rechtsfragen für den Aufsichtsrat

- ISO 19600 – Sicherstellung von regelkonformem Verhalten
- Interessenkollision bei der Entlastung des Aufsichtsrats

Literaturrundschau

AUCH online www.lindeonline.at

Linde

Josef Fritz

Bewusst für eine neue Allianz – Eigentümer, Vorstand und Aufsichtsrat als gemeinsame Architekten der Zukunft

Niemand gewinnt allein

Der Autor plädiert vor dem Hintergrund einer im grundlegenden Wandel befindlichen Welt für eine bewusste Allianz zwischen Eigentümer, Vorstand und Aufsichtsrat. Sich rasch ändernde Märkte und Kunden erfordern Gremien, die bewusst strategisch zusammengesetzt sind und zusammenarbeiten. Das aktive Zusammenwirken zwischen Eigentümer, Vorstand und Aufsichtsrat ist eine Notwendigkeit, um in der Zukunft bestehen zu können.

1. ARCHITEKTEN DER ZUKUNFT

1.1. Allgemeines

Der Aufsichtsrat hat zwei Grundfunktionen: Aufsicht führen und Rat geben.

Aufsicht führen ist durch verschärfte Rahmenbedingungen, wie eine geänderte Gesetzeslage, Fit & Proper-Richtlinien, verschärfte Rechtsprechung, Wirtschafts- und Korruptionsstaatsanwaltschaft, Bilanzpolizei, Whistleblowing, verschärfte Haftungsbestimmungen (bis zur persönlichen Haftung) und geänderte Corporate-Governance-Bestimmungen, anspruchsvoller geworden. Die Vorgaben der G20-Regierungschefs, dass künftig kein Markt, kein Anbieter, kein Produkt mehr ohne Aufsicht sein soll, zeigt die internationale und politische Relevanz.

Das Thema „Aufsicht im weiteren Sinn" betrifft nicht nur die Wirtschaft. Auch Politik, Kultur, Sport, Soziales und Non-Profit-Organisationen stehen vor neuen Herausforderungen. Dazu braucht man professionell agierende Gremien. Das Wort „Aufsichtsrat" wird in diesem Beitrag mit einem breiten Verständnis unterlegt. Dies umfasst alle Gremien, die Verantwortliche auswählen, ernennen, beraten, kontrollieren, beaufsichtigen, weiterentwickeln und abberufen.

Was haben ein internationaler Großkonzern, eine Stiftung, eine Non-Profit-Organisation oder beispielsweise ein Kleintierzuchtverein gemeinsam? Bei der Bestellung der verantwortlichen Leiter gibt es Anforderungsprofile, Qualifikationskriterien in fachlich-sachlicher und persönlicher Hinsicht. Auch der Kleintierzuchtvereinsobmann wird Erfahrung, Engagement, Leidenschaft für Tiere etc mitbringen. Sobald es allerdings um die Bestellung jener geht, die „für die Spielregeln zuständig sind", werden die Grundgesetze eines professionellen Recruitings nicht ausreichend berücksichtigt und von Beziehungsebenen überlagert. Aber: Die „Spielregel-Gremien" entscheiden heute über das Wohl eines Unternehmens, einer Organisation, einer Stiftung oder eines Vereins, mehr als dies gemeinhin bewusst ist, bzw wahrgenommen wird. Die Auswahl der Richtigen ist essentiell.

Die Finanzkrise, Fehler und Inkompetenz bei der Führung von Gesellschaften, massive Kursverluste, unzulängliche Renditen, Malversationen, Gerichtsprozesse, wütende Investoren, enttäuschte Aktionäre haben den Aufsichtsrat erheblich an Bedeutung gewinnen lassen. Der laute, unüberhörbare Ruf nach wirklicher Transparenz und vor allem Verantwortung ließ den Aufsichtsrat mehr denn je im Blickpunkt stehen.

Auch weil so das Aufsicht-Führen in den medialen Fokus rückte, wird die zweite wichtige Grundfunktion – Rat geben – oft vernachlässigt.

Doch gerade hier bleibt ein unglaubliches Potenzial in Form von Wettbewerbsvorteilen ungenutzt. Denn Aufsichtsrat und Vorstand verfügen über komplementäres Know-how. Der Vorstand kennt sich wie kein anderer im Unternehmen und im Tagesgeschäft aus. Der Aufsichtsrat verfügt über besondere Informationen und Kenntnisse und kann dadurch eine zusätzliche Perspektive auf bekannte wie neue Herausforderungen einbringen und wichtige Inspiration sein. Das Gremium Aufsichtsrat erlaubt die Überbrückung von Informationsasymmetrien durch Austausch und Diskussion.

Nicht jeder Aufsichtsrat kann dieser Verantwortung umfassend gerecht werden. Für einen inspirierenden partnerschaftlichen Austausch braucht es die Erfüllung bestimmter Voraussetzungen. Damit der Aufsichtsrat entsprechenden Input einbringen und als Partner agieren kann braucht es Unabhängigkeit und Buntheit. Damit meine ich Diversität in fünf Dimensionen: Geschlecht, Alter, Know-how, Abstammung und Regionalität (national/international).

Der professionell agierende Aufsichtsrat ist qualifiziert, unabhängig, frei von Interessenkonflikten und geeignet. Die Eignung stellt auf

Dr. Josef Fritz ist Managing Partner eines auf die Suche nach qualifizierten Aufsichtsorganen im deutschsprachigen Raum spezialisierten österreichischen Dienstleistungsunternehmens.

die Unternehmensaffinität ab – das Geschäftsmodell verstehen und mit Freude agieren. So wird die Aufsichtsratstätigkeit persönlich als Faszination erlebt. So agierende Aufsichtsräte tragen entscheidend dazu bei, dass vorgelegte Informationen hinterfragt und diskutiert werden. Das Gremium beginnt, mehrere Lösungen einzufordern und abzuwägen. Die Entscheidungen werden qualitativ besser.

Aber: Der Aufsichtsrat kann nicht nur beim erfolgreichen Bewältigen der anstehenden Herausforderungen Nutzen stiften, sondern man sollte dieses Gremium auch als Möglichkeit verstehen, die Weichen für die Zukunft zu stellen.

Aufsichtsrat und Vorstand verfügen über komplementäres Know-how.

Denn das Topmanagement des Unternehmens ist in der heutigen Zeit ständig und massiv gefordert.

Um den Fokus auch regelmäßig auf mittel- und langfristige Themen zu lenken, steht dem Aufsichtsrat ein wichtiges Werkzeug zur Verfügung – nämlich jenes, dass der Punkt „Strategie“ (Unternehmenspositionierung, Markt, Mitbewerber etc) auf die Tagesordnung gesetzt wird. Der entscheidende Vorteil liegt darin, dass dies nicht nur einmal geschieht, sondern kontinuierlich von Aufsichtsratssitzung zu Aufsichtsratssitzung. Jetzt wird es spannend, Zukunft wird erlebbar gemacht, diskutiert und alle profitieren. Denn Aufsichtsräte sind Architekten der Zukunft!

Der Aufsichtsrat als Architekt der Zukunft an einem Beispiel:

Die Tagesordnung einer tourlichen Aufsichtsratssitzung hat sich über Jahrzehnte nicht wirklich weiterentwickelt. Wie die Aufsichtsräte mit neuen Inhalten als Architekten der Zukunft agieren können, zeigen in Gegenüberstellung die beiden Tagesordnungen:

1.2. Tagesordnung der „Yesterday AG“

1. Feststellung der Beschlussfähigkeit
2. Genehmigung des Protokolls der letzten Sitzung
3. Bericht über das laufende Geschäftsjahr mit Soll-Ist-Vergleich
4. Anträge
5. Allfälliges
6. Termin der nächsten Sitzung.

Die zeitlichen und inhaltlichen Schwerpunkte der „Yesterday AG“-Tagesordnung liegen beim Vorstand und sind überwiegend mit dem Blick in die Vergangenheit gerichtet. Ein Soll-Ist-Vergleich betrifft meist nur das laufende Geschäftsjahr und greift zu kurz. Der Bericht über das laufende Geschäftsjahr dominiert auch zeitlich. In vielen Fällen nimmt der Tagesordnungspunkt 3. (Bericht über das laufende Geschäftsjahr mit Soll-Ist-Vergleich) 80 % der Gesamtsitzungsdauer in Anspruch. Der Aufsichtsrat ist jedoch bei dieser Art der Berichterstattung des Vorstands meist passiver Zuhörer. Die wenigen Fragen haben häufig einen Vergangenheitsaspekt. Unter dieser Konstellation ist der Aufsichtsrat „zweiter Sieger“ gegenüber dem Vorstand, der die Inhalte besser kennt und länger weiß bzw sie mit Stäben und Ressortverantwortlichen mehrfach erörtert und vorbereitet hat. Der Nutzen für den Aufsichtsrat sowie das Unternehmenswohl ist überschaubar.

1.3. Tagesordnung der „Future AG“

1. *Strategic thinking*
2. Finanzen: Status, Kennzahlen, Liquidität, Vermögen, Ertragspotenziale
3. Funktionale Analysen
4. Audit und Risikomanagement
5. Innovation
6. Netzwerke und Kooperation
7. Der Aufsichtsrat diskutiert mit dem CEO ohne Vorstandsmitglieder.
8. Aufsichtsratsinterne Beratung und Evaluierung ohne Vorstandsmitglieder.

Bei der Tagesordnung der „Future AG“ erfolgt per System eine andere Schwerpunktsetzung: Strategie, Zukunft, Stärken und Schwächen mit Chancen und Risiken stehen im Vordergrund – und nicht Tagesbezogenes. Einseitige Vorstandspräsentationen gehören der Vergangenheit an. Der professionell agierende Aufsichtsrat hat ausreichend Zeit, kommt bestens vorbereitet zur Sitzung, in der die sachinhaltliche Auseinandersetzung und Diskussion dominiert. Mehr aktives Engagement aller Räte und mehr Dialog kennzeichnen die Beratungen.

Gemäß dem Zitat von *Antoine de Saint Exupéry „Die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen“* bekommt ein so agierendes Gremium eine ganz andere Ausrichtung, Feedback-Kultur, Evaluierung und vor allem Effektivität sowie Effizienz.

Zu Punkt 1. der Tagesordnung der „Future AG“ (strategic thinking) – dafür werden zirka zwei Stunden anberaumt. Inhaltlich geht es unter anderem um Folgendes:

- Das strategische Profil sowie die strategische Analyse: Warum sind wir noch im Geschäft? Warum kaufen Kunden unsere Produkte bzw Leistungen? Erfolge und Misserfolge der Produkte auf Märkten und bei Zielgruppen?
- Passt die Strategie zum Unternehmen?
- Hat das Unternehmen die Persönlichkeiten, die es steuern und führen können? Der Erfolg jeder strategischen Planung steht und fällt mit dem Persönlichkeitsprofil der Personen, die ihre Ersteller und Träger sind.
- Hat das Unternehmen die finanziellen Mittel, die notwendig sind oder erst aufgebracht werden müssen, um die fokussierten Ziele auch zu erreichen?
- Direkte Mitbewerber mit deren Stärken und Schwächen;

- neue oder indirekte Mitbewerber, die wir schon sehen oder für die kommenden Jahre erwarten;
- externe Gefahren und Chancen;
- Verwundbarkeit;
- Blick auf das zukünftige Geschäftsfeld, wie es in etwa fünf Jahren aussehen wird: Mit welchen Produkten und Dienstleistungen verdienen wir in fünf Jahren Geld? Zukünftige Cashcows.

Eine gute Unternehmensführung verlangt Klarheit über die Unternehmensziele. Strategie gibt dem Unternehmen eine für alle Beteiligten nachvollziehbare Zielsetzung, die wiederum das Fundament (auch für die Entscheidungen und Handlungen im Tagesgeschäft) ist.

Eine zentrale Aufgabe der Aufsichtsratstätigkeit beinhaltet die Kompetenz, die Strategie des Unternehmens zu beurteilen und über sie zu entscheiden sowie die Umsetzung der Strategie beratend und kontrollierend zu begleiten. Unternehmensstrategie braucht nicht unbedingt komplexe mathematische Modelle, sondern sehr oft wirtschaftlich gefestigtes Urteilsvermögen. Strategische Pläne sind keine ehernen Gesetze; sie sind Richtlinie, Kompass und mit der erforderlichen Flexibilität zu realisieren. Strategie findet in entsprechenden Aktionsplänen und Projekten ihren Niederschlag.

Vorstand und Aufsichtsrat werden an der Nachhaltigkeit der Wirtschaftsergebnisse ihrer unternehmerischen Leistung gemessen.

Zu Punkt 2. der Tagesordnung (Finanzen: Status, Kennzahlen, Liquidität, Vermögen, Ertragspotenziale) – maximal eine Stunde Diskussion der bereits vorab studierten Unterlagen unter dem Blickwinkel: Welche Kennzahlen zeigen kurzfristigen und mittelfristigen Handlungsbedarf? Was können wir besser machen? Wer konkret, wie und bis wann?

Gemäß einer aktuellen Studie von Lichtmannegger Consulting über „Führungsexzellenz im Topmanagement? Zusammenarbeit an der Spitze: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit“ stellen in der Praxis Finanzziele das überwiegende Erfolgskriterium (bei 90 %) dar. Aber nur bei 7 % stimmt die Entlohnungsbasis mit den Zielen überein.

Auch der Aufsichtsrat steuert über Geld.

Ergebnis dieser rein finanzgetriebenen Betrachtungsweise ist, dass 50 % der Topmanager – gemäß Eigenangaben – nicht gut zusammenarbeiten. An der Spitze müssen immer wieder Widersprüche ausgetragen werden. Alarmierend ist, dass befragte Topmanager nur einen geringen Nutzen aus der Beratung mit dem Aufsichtsratsgremium ziehen.

Ein weiteres Ergebnis der zitierten Lichtmannegger-Studie hat unter anderem ergeben, dass 93 % der Topmanager *individuelle* Ziele und Boni haben! In der Praxis bestehen keine finanziellen Anreize zur Teamarbeit. Dadurch wird das individuelle Bereichsdenken zulasten des Unternehmenswohls und des geförderten Zusammenwirkens im Management fehlgeleitet. Aufsichtsgremien der „Future AG“ steuern nicht nur über Finanzziele, sondern auch über Personal- und Kulturziele, Markt- und Kundenziele sowie Entwicklungs- und Innovationsziele. Die Entlohnungsbasis stimmt mit den Zielen überein!

Zu Punkt 3. der Tagesordnung (funktionale Analysen) – maximal eine Stunde. Auf Basis der vorbereiteten und gelesenen Unterlagen erfolgt ausschließlich eine Diskussion und Vertiefung mit dem Vorstand und auch Spartenverantwortlichen über die einzelnen Geschäftsbereiche. Die Einbindung der Führungskräfte sichert dem Aufsichtsrat ein breiteres Meinungsspektrum und bietet die Möglichkeit, Manager der zweiten und dritten Ebene sowie Fachexperten persönlich kennen zu lernen.

Zu Punkt 4. der Tagesordnung (Audit und Risikomanagement) – Dauer maximal eine Stunde.

Zu Punkt 7. der Tagesordnung (der Aufsichtsrat diskutiert mit dem CEO ohne Vorstandsmitglieder): Das ist ungewöhnlich in Österreich. Internationale Erfahrungen zeigen, dass der Aufsichtsrat aus der Diskussion mit dem CEO allein wertvolle Erkenntnisse und Rückschlüsse über das Agieren des Topmanagements und der einzelnen Vorstandsmitglieder bekommt. Teamarbeit, Art und Weise der Kooperation, Soft Skills, Ansätze für Verbesserungen oder Änderungen werden so systematisch von Sitzung zu Sitzung besprochen und diskutiert. Während bei der „Yesterday AG“-Aufsichtsratssitzung Vorstandsunstimmigkeiten, wenn überhaupt, dem Aufsichtsrat erst viel zu spät – und oft erst bei gravierenden Spannungen – bekannt werden, legt der „Future AG“-Aufsichtsrat auf diese, seine vordringlichste Aufgabe bewusst und kontinuierlich wert.

Zu Punkt 8. der Tagesordnung (aufsichtsratsinterne Beratung und Evaluierung ohne Vorstandsmitglieder): In der Praxis tagt der Aufsichtsrat viel zu selten allein und ist zu stark vorstandsgetrieben. *In extremis* führte dies zum Abnicken und Durchwinken. Es ist aber von großer Relevanz für eine gute Aufsichtsratsarbeit, dass der Aufsichtsrat regelmäßig den Schlussteil der Sitzung ohne Vorstandsmitglieder nutzt, um die Vorstandsarbeit sachinhaltlich und persönlich sowie als Team zu reflektieren. Wo liegen die Stärken und Schwächen? Agieren Vorstände steuernd oder „gesteuert“? Relation Tagesgeschäftsgetrieben zu strategischer Vorgangsweise etc.

Der Aufsichtsrat beurteilt regelmäßig die Vorstandsperformance (einzeln und als Team), reflektiert die Unternehmensentwicklung, blickt in die Zukunft, evaluiert die eigene Aufsichts-

Der Aufsichtsrat kann nicht nur beim erfolgreichen Bewältigen der anstehenden Herausforderungen Nutzen stiften, sondern man sollte dieses Gremium auch als Möglichkeit verstehen, die Weichen für die Zukunft zu stellen.

ratsarbeit, zieht Schlussfolgerungen und legt eine verbindliche *To-do*-Liste fest: Wer macht was bis wann?

Abschließend werden die Schwerpunkte und Inhalte der Tagesordnung der nächsten Sitzung gemeinsam festgelegt. So wird man dem Wort „Aufsichtsratssitzung" tatsächlich gerecht. In der Praxis hat meistens der Vorstand die faktische Zuständigkeit für die Tagesordnung der Aufsichtsratssitzung inne bzw übernommen. Der professionell agierende Aufsichtsratsvorsitzende und das Gremium Aufsichtsrat lassen sich die Tagesordnung nicht aus der Hand nehmen. Der Aufsichtsrat ist Herr der Tagesordnung, hat die Hand am Steuer und ist nicht vorstandsgesteuert. Mit dieser gezielt auf die Strategie ausgerichteten Tagesordnung kommen vor allem dem Beginn und dem Ende der Aufsichtsratssitzung Bedeutung zu. Das hat auch den Vorteil, dass notorisch zu spät kommende und früher weggehende Aufsichtsräte Entscheidendes missen würden. Räte, die zu wenig Zeit für ihr Mandat haben, sind nicht gefragt.

Die neue Devise lautet: Vollinhaltlich bei allen Sitzungen aktiv mitwirken oder das Mandat zurücklegen.

Mitarbeiter, die bisher keine Kenntnis hatten, wann die nächste Aufsichtsratssitzung stattfinden wird, wissen nunmehr die Aufsichtsratstermine der nächsten Sitzungen, weil sie „strategische Unterlagen" vorbereiten. Sie sind eingebunden und das Thema „Zukunft" wird im Unternehmen spürbarer. Das hat Vorteile und positive Auswirkungen auf den Informationsfluss, die Kommunikation und das Betriebsklima, wie Praxiserfahrungen zeigen.

Unternehmen optimieren sich laufend und setzen dazu an allen möglichen Hebeln an – an der Organisation, der Marktorientierung, der Kundenorientierung, am Qualitätsmanagement. Aber leider wird die große Hebelwirkung des Aufsichtsrats oft verkannt.

Der optimale Aufsichtsrat hilft, den Unternehmenswert zu steigern – ab der ersten Sitzung. Er versteht es, effektiv Aufsicht zu führen und teure Fehlentwicklungen zu vermeiden. Er sichert als Ratgeber den Unternehmensbestand durch das Einbringen einer externen Sichtweise – in der Gegenwart wie in der Zukunft.

Der Aufsichtsrat ist die Visitenkarte Ihres Unternehmens und für *Mark Mobius* sogar das wichtigste Investmentkriterium. *Mark Mobius* ist Managing Director bei Franklin Templeton Investments und gilt als „Investmentguru" für *emerging markets* – ein profunder Kenner der Materie.

Ist Ihr Aufsichtsrat so gut wie Ihr Unternehmen?

Bekanntlich sind Vorstandsmitglieder und besonders CEOs Menschen, die es zu etwas gebracht haben. Sie mussten sich durchsetzen und haben gelernt, sich zu behaupten. In der Umgangssprache werden sie gerne und bezeichnenderweise auch als „Alpha-Tiere" tituliert. Alpha-Tiere haben ihre Qualitäten und Stärken.

Gefährlich wird es dann, wenn solche Alpha-Tiere auf schwache Aufsichtsräte treffen.

Eine wichtige Aufsichtsratsanforderung ist es, dem Vorstand auf Augenhöhe zu begegnen und – wenn opportun – diesem auch Einhalt zu gebieten. Abnicken ist nicht gefragt, Schweigen verpönt.

1.4. Laotse und der Aufsichstrat

Für den professionellen Aufsichtsrat legt *Laotse* die Latte:

„Verantwortlich ist man nicht nur für das, was man tut, sondern auch für das, was man unterlässt."

In einer komplex gewordenen Welt gewinnt der Vorstand nicht allein. Auch der Aufsichtsrat gewinnt nicht allein. Eigentümer, Vorstand und Aufsichtsrat bilden in komplementärer Ergänzung ihrer Aufgaben, Stärken und Fähigkeiten ein neues „Triumvirat". Je besser sie zusammenwirken, umso mehr profitieren das Unternehmen, die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und weitere Stakeholder. Dem Aufsichtsratsvorsitzenden kommt dabei neue Bedeutung und eine besondere Rolle zu.

In dieser *State-of-the-art*-Aufsichtsratswelt müssen Aufsichtsräte zur Unternehmenssituation passen. Es macht einen erheblichen Unterschied, ob ein Unternehmen in einer Wachstumsphase, Sättigungsphase, Abschwungphase oder gar in der Krise ist. Oft erfolgen in Umbruchzeiten Änderungen in der Geschäftsleitung, weil das Management für diese spezielle Unternehmensentwicklung als nicht geeignet erscheint. Das gleiche Prinzip darf beim Aufsichtsrat nicht haltmachen.

1.5. Aufsichtsratsmandatszeit neu – Aufsichtsräte in spe

Somit ist der nächste logische Schritt, die Aufsichtsratsmandatszeit zu überdenken bzw unabhängig von der Mandatslaufzeit Änderungen vorzunehmen, wenn es die Unternehmenssituation erfordert. Diese ändert sich bekanntlich in immer kürzeren Abständen. Bei größeren Gremien bietet sich das gut an. Es erhöht den Druck auf die Qualifikation der Aufsichtsräte und deren Performance.

Mit dem bewusst eingesetzten Instrument der Wiederwahl sind Aufsichtsratsmandatslaufzeiten von zwei oder drei Jahren durchaus vertretbar.

Unternehmen, die Vorreiter in Sachen Aufsichtsrat sind, haben sogar Aufsichtsräte *in spe*. Sie haben Personen identifiziert und ausgewählt, die als Gäste an den Sitzungen teilneh-

In einer komplex gewordenen Welt gewinnt der Vorstand nicht allein. Auch der Aufsichtsrat gewinnt nicht allein. Eigentümer, Vorstand und Aufsichtsrat bilden in komplementärer Ergänzung ihrer Aufgaben, Stärken und Fähigkeiten ein neues „Triumvirat".

men und im Fall des Falles kurzfristig Mandate bekleiden können.

2. DIE WELT IM UMBRUCH

2.1. Allgemeines

Die globale Wirtschaft befindet sich in einem gewaltigen Wandel. Mehrere Trends, die vor wenigen Jahren niemand für möglich gehalten hätte, beherrschen heute das Geschehen. Der Wandel ist inhaltlich radikal, nach außen hin aber relativ lautlos.

Beispiele:

Ein historisches Niedrigzinsenniveau mit teilweise sogar „Negativzinsen“: So müssen Private in der Schweiz oder Deutschland dafür, dass sie Geld veranlagen, Zinsen bezahlen. Auch Banken müssen bei der Europäischen Zentralbank (EZB) Zinsen bezahlen, wenn sie Veranlagungen in bestimmten Marktkonstellationen treffen. Großbanken verwehren ihren Neukunden die Guthabenverzinsung bei Girokonten. Einlagen werden gar nicht mehr verzinst. Damit wurde ein Tabu gebrochen.

Geopolitische Entwicklungen: Der für viele Nationen wichtige Handelspartner Russland unterstützt maßgeblich einen kriegerischen Konflikt mitten in Europa. In der Folge kam es zu wirtschaftlichen Sanktionen, die nicht nur die politischen Akteure, sondern auch besonders viele Wirtschaftsunternehmen unvorbereitet trafen.

Ein volatiler Ölpreis, dessen Sinkflug niemand vorhersah: Keiner der zahlreichen Ölpreisexperten sah den erheblichen Ölpreisverfall Ende 2014/Anfang 2015 voraus. Der Ölpreis fiel um mehr als die Hälfte. Die von Erfolg und hohen Gewinnen verwöhnte Erdölindustrie erlebte Gewinneinbrüche wie schon lange nicht mehr. In einzelnen Regionen und Geschäftssparten traten erhebliche Verluste auf. Die Erdölindustrie war auf dieses geänderte Szenario nicht vorbereitet. Auch jene, die davon profitierten (wie zB die angeschlagene Flugindustrie durch billiges Kerosin), waren auf das „Glück“ strategisch nicht eingestellt.

Eine ungeahnte Reindustrialisierung in den USA: Das Land der Internetgiganten (wie Google, Microsoft, Apple, Facebook etc), das auch als Vorreiter für das Informationszeitalter und der Dienstleistungsgesellschaft gilt, stellte parallel die Weichen für eine Stärkung der Industrie. Günstige Rahmenbedingungen und Standortvorteile ermöglichen die von niemandem erwartete Reindustrialisierung.

China, das einen beispiellosen wirtschaftlichen Aufschwung vom Schwellenland zum Exportweltmeister erreichen konnte und mit Wirtschaftswachstumsraten – jahrelang im zweistelligen Bereich – die Welt verblüffte, weist nunmehr das geringste Wirtschaftswachstum seit 24 Jahren auf. Dennoch blicken westliche Industriestaaten mit stagnierender Wirtschaftsentwicklung neiderfüllt auf die „verringerten“ chinesischen Wirtschaftswachstumsraten von zirka 8 % bzw 6 %.

Aber auch die chinesischen Bäume wachsen nicht in den Himmel. Nach über 20 Jahren erlebt China den größten Börsencrash seiner Geschichte. Es rächt sich, dass der vorangegangene Börsenboom (+150 % innerhalb eines Jahres) großteils mit Kredit finanziert war. Binnen weniger Wochen lösten sich mehr als 2 Billionen € (+30 %) an Börsenwerten in Luft auf. Die chinesische Führung hatte dieses Börsenfieber befeuert. Mit der Wahl seiner Methoden, den Kursverfall zu stoppen, ist Peking nicht zimperlich.

2016 wird die Asien-Pazifik-Region gemäß einer BCG-Studie die reichste Region der Welt – noch vor Nordamerika – sein.

Der Aufstieg der sogenannten Volksrepublik ist auch das Ende der 200-jährigen Dominanz des Westens. Die wirtschaftliche Vorherrschaft wird sich nicht nur weiter nach Asien, sondern auch in Richtung Afrika und Lateinamerika verschieben, wo bereits heute neue starke Allianzen gebildet werden. Die treibende Macht in diesem Wandel ist China. Ein Indiz dafür ist die steigende Bedeutung chinesischer Investitionen in Afrika. Man könnte ein eigenes Buch über den – nicht nur wirtschaftlichen – Aufstieg Chinas schreiben. China führt mittlerweile zahlreiche internationale Rankings an.

China ist soeben dabei, eine der letzten westlichen Bastionen einzunehmen. Der Weg des chinesischen Yuan in den Club der Weltwährungen Dollar, Euro und Yen ist zwar noch weit. So sehr sich die USA auch bemühen, viele Hindernisse in den Weg zu legen, die Bedeutung der chinesischen Währung nimmt ungebrochen zu. Der Yuan hat vom – US-dominierten – Internationalen Währungsfonds (IWF) den Status einer Reservewährung verliehen bekommen. Damit wurde China auf eine Ebene mit den USA, der Eurozone, Großbritannien und Japan gehoben.

Wie sehr die Politik beim IWF vor dem Markt kommt, zeigt der Umstand, dass Pfund und Yen noch immer etabliert sind, wiewohl ihre wirtschaftlichen Verhältnisse schon seit Längerem den Markt nicht mehr stärker beeinflussen. Die Währungen von Großbritannien und Japan spielen in der Welt der Reservegelder und Sonderziehungsrechte (eine Art künstliche Weltwährung) des IWF heute nur noch eine Nebenrolle. Ihr Status ist historisch bedingt.

62 % der Währungsreserven werden weiterhin im dominanten US-Dollar gehalten. 22 % entfallen auf den Euro. 16 % fallen auf andere Währungen. Die USA kann innerhalb des IWF jede große Entscheidung blockieren und machen dies auch. Der IWF bzw sein Leitungsgre-

Die globale Wirtschaft befindet sich in einem gewaltigen Wandel. Mehrere Trends, die vor wenigen Jahren niemand für möglich gehalten hätte, beherrschen heute das Geschehen. Der Wandel ist inhaltlich radikal, nach außen hin aber relativ lautlos.

mium stehen seit fünf Jahren still, weil Washington Peking nicht mehr Macht innerhalb der Institution zugestehen will. China ist allerdings längst dabei, eine eigene Infrastruktur an Institutionen zu errichten. Mit großem Erfolg. Die neue asiatische Entwicklungsbank AIIB ist ein Beispiel. Selbiges gilt für die Bank der BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika) und den geplanten Währungsfonds derselben Nationenrunde.

Der chinesische Staatspräsident *Xi Jinping* sagte den lateinamerikanischen Ländern für die nächsten 10 Jahre die enorme Summe von 250 Mrd US-Dollar an Investitionen zu. Hatte Peking in Lateinamerika bisher fast 90 % in die Rohstoffproduktion investiert, so steht man nun vor einem Qualitätssprung. Die neuen Investitionsziele sind Infrastruktur, Energie und Transportprojekte, aber auch in die Industrie- und Finanzbranche wird in Brasilien, Kolumbien, Peru und Chile investiert.

Etablierte Geschäftsmodelle werden in Frage gestellt und neue Geschäftsmodelle sind dringend gefordert.

In Brasilien haben die Chinesen bereits 2009 die USA als wichtigsten Handelspartner überholt. Nach dem jüngsten Einbruch der Rohstoff- und Ölpreise auf den Weltmärkten wird Peking mit offenen Armen empfangen.

„China entert Russlands Wirtschaft“, lautet eine Schlagzeile. China sieht in Russland seinen wichtigsten Absatzmarkt. Mit 95 Mrd US-Dollar ist Peking Moskaus bedeutendster Handelspartner. Beispiele dafür gibt es zahlreiche. Eine Prestige-Pipeline für Gaslieferungen von Russland nach China ist im Entstehen. China finanziert Kernkraftwerke in Russland. Beide Länder planen den Bau von schwimmenden Atomkraftwerken. Im Eiltempo erobert China Russlands Einzelhandel. Es ist kein Zufall, dass sich nun auch der chinesische Internetriese Alibaba in Russland offiziell angesiedelt hat. Mit 15,6 Mio Kunden pro Monat hat dessen Auktionshaus AliExpress schon jetzt deutlich mehr Zulauf als die Konkurrenz von Ebay oder Amazon.

Der chinesische Staatschef wird heute weltweit hofiert.

Das US-Magazin „Time“ zählt den chinesischen Staatsgründer und Diktator *Mao* zu den bedeutendsten Personen des 20. Jahrhunderts.

Das Wettrennen der europäischen Metropolen London, Paris und Frankfurt um die Hauptrolle als Yuan-Hub in Europa zeigt, wie sehr die europäischen Finanzmärkte an die chinesische Volkswährung Renminbi glauben.

Von Microsoft-Gründer *Bill Gates* ist folgender Ausspruch bekannt: *„Ich liebe den Dollar, aber wetten würde ich auf den Yuan.“*

Ein anderes Beispiel – bewusst aus der Welt des Sportes genommen – zeigt die Bedeutung Chinas: Mit den Olympischen Sommerspielen im Jahr 2008 setzte das Land einen Meilenstein in der Sportgeschichte. Die zahlreichen Erfolge im Tischtennis und im Turnen sind Legion. In der Welt des Fußballs ist China jedoch noch nicht in der obersten Liga angekommen. Staatschef *Xi Jinping* hat zur großen Fußballförderung mit dem Fernziel eines Fußballweltmeistertitels aufgerufen. Im 1,4 Mrd Menschen-Land wurde Fußball zum Pflichtfach an Schulen. Der neue Hoffnungsmarkt für Fußballtrainer aller Nationen heißt China. 200.000 (!) Trainer werden dort benötigt. Chinas Neureiche entdecken ihre Liebe zum Fußballsport. So kauften Chinesen den 1928 gegründeten französischen Club FC Sochaux. Der Milliardär *Wang Jianlin* lässt sich die Ausbildung chinesischer Fußballtalente in Spanien 40 Mio € kosten. Schülerteams von Atlético Madrid, einem der großen spanischen renommierten Clubs, bestehen ausschließlich aus chinesischen Jungtalenten.

Weitere ausgewählte Beispiele, die uns fast täglich begegnen, zeigen die Welt im Umbruch.

Aus all meinen Gesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitern von Unternehmen, Institutionen aber auch Non-Profit-Organisationen kristallisiert sich eine Kernaussage heraus:

Neue Anforderungen, neue Herausforderungen, kürzer, schneller, alles sollte bereits „gestern“ fertig sein und Kunden werden immer fordernder:

Heraklit ist aktueller denn je: *„Panta rhei – alles fließt“*, Veränderungen, wohin das Auge sieht.

Etablierte Geschäftsmodelle werden in Frage gestellt und neue Geschäftsmodelle sind dringend gefordert.

Eine aktuelle Befragung von Spitzenmanagern bestätigt dies: Mehr als 50 % erwarten, dass das gegenwärtige Geschäftsmodell ihres Unternehmens in 10 Jahren nicht mehr funktionieren wird. Es gibt so gut wie keine Branche, die davon nicht betroffen ist. Ganz im Gegenteil. Auch bisher „geschützte Bereiche“ kommen in Bedrängnis. Nicht einmal Branchen mit Oligopol-Marktkonstellationen bleiben verschont.

2.2. Energiewirtschaft im Umbruch

Als Beispiel mögen die Energiewirtschaft und die in Deutschland ausgerufene „Energiewende“ dienen. Das Grundsatzbekenntnis zum Ausstieg aus der Atomwirtschaft hat die großen Energieversorger unvorbereitet getroffen. Der Umstieg von Kohle- und Gaskraftwerken auf Wind- und Sonnenenergie stellt für die Energieversorger einen großen Wandel dar. Die Energiewende geht aber weit über die Umstellung der Stromerzeugung von fossilen zu erneuerbaren Quellen hinaus.

Der Auslöser für den Umbruch auf den Strommärkten in Europa liegt in Japan und hat einen Namen: Fukushima. Während Japan nach dem GAU im gleichnamigen Atomkraftwerk, das durch unglaubliche Pannenserien mit dem Austritt von Radioaktivität in Luft und Meer weltweites Entsetzen auslöste, bei der Atom-

energie verharren will, beschreiten andere Länder den anderen Weg. Vorreiter Deutschland hat den schrittweisen Ausstieg aus der Atomenergie beschlossen.

Das Revolutionäre ist, dass Verbraucher in Zukunft nicht mehr nur Strom konsumieren, sondern verstärkt auch selbst produzieren werden. Die klassischen Stromversorger müssen ihre Geschäftsmodelle überdenken. Wenn ein Energieversorger nicht in der Lage ist, ein Dienstleister zu sein oder zu werden, wird es schwierig für ihn. Es warten viele Branchenfremde, von denen einige auch die Technologie beherrschen. Die Googles und Telekoms dieser Welt haben viel Know-how in Sachen Dienstleistungsqualität aufgebaut und sind bereits dabei, Nischen zu besetzen.

Neue gesetzliche Regelungen verändern Branchen. Das seit Kurzem in Kraft getretene Energieeffizienzgesetz zwingt österreichische Energieversorger, im traditionellen Stromgeschäft Einsparungen zu erreichen. Die Versorger müssen den Verbrauch ihrer Kunden um 0,6 % pro Jahr reduzieren, widrigenfalls Strafen von 200 € pro Megawattstunde fällig werden. Bei einem Marktpreis von 30 bis 32 € pro Megawattstunde trifft das die Branche ins Mark. Es kommt einem Paradoxon gleich, dass diejenigen, die Strom produzieren, ihre Kunden nun anzuhalten haben, mit Strom sorgsam umzugehen. Ein Energiemanager formulierte es so: *„Das Fundament der Branche, die herkömmliche Energieversorgung, ist durch das Gesetz zum Sterben verurteilt. Wir graben unser eigenes Grab."*

Ein CEO eines Energiekonzerns zog folgenden Vergleich: *„Das ist, als müsste ein Restaurantinhaber dafür sorgen, dass seine Kunden pro Jahr zwei Kilo abnehmen."*

So beginnen die Energieversorger verstärkt damit, neue Geschäftsfelder zu erschließen. Sie versuchen, mit Wachstum in neuen Bereichen, gegenzusteuern.

Beispiel einer Diversifizierungsstrategie ist die Energie Steiermark AG. Sie hat in einem Ideenfindungsprozess neue Geschäftsfelder gesucht und schließlich den Grazer Photovoltaik- und Wärmepumpenanbieter E1 Pfund übernommen. Damit hat sie die Wertschöpfung des früheren Konkurrenten ins Haus geholt.

Wirtschaft bildet auch die unterschiedliche Erwartung einzelner Beteiligter ab. In der Strategiefindung werden – gar nicht so selten – von Unternehmen bei gleicher Marktsituation unterschiedliche Strategien gewählt und verfolgt.

So lautet die Einschätzung eines Vorstandsvorsitzenden eines Tiroler Unternehmens der Energiewirtschaft: *„Konzentration auf das Kerngeschäft. Ich habe zu viele Leichen im Zuge der Diversifizierung gesehen."*

Fast alle Energieversorgungsunternehmen, die in neue Geschäfte diversifiziert haben, sind damit auf die Nase gefallen. Die TIWAG ist eine der wenigen Kraftwerksgesellschaften in Europa, die in Wasserkraftwerke investiert. Die aktuelle Ertragsentwicklung gibt dem Unternehmen recht.

Wie unterschiedlich die Geschäftsmodelle sein können, zeigen der französische Energieriese EDF und der deutsche E.ON-Konzern: EDF betreibt 73 Atomreaktoren, E.ON bald keinen einzigen mehr. EDF verstärkt durch die Übernahme des AKW-Bauers Areva seine Abhängigkeit vom Atom, E.ON setzt auf Wind, Sonne und intelligente Verteilernetze.

In der politischen Debatte wird immer noch der Aus- und Neubau von Übertragungsleitungen als *missing link* für eine erfolgreiche Energiewende gesehen. Zuvor sollte man aber das Maximum aus den bestehenden Leitungen herausholen. Wenn es gelänge, nur 5 % des Energieverbrauchs von der Morgenspitze zu verschieben, könne man die Netzkapazität verdoppeln. Das geht mit *smart grids*, intelligenten Netzen.

Neue gesetzliche Regelungen verändern Branchen.

Am Strommarkt bahnt sich eine Revolution an. Schon 2020 könnte es billiger sein, Strom aus Sonnenenergie als aus Kohle- oder Gaskraftwerken zu erzeugen. Die Preise für Photovoltaik-Paneele sind in den vergangenen 10 Jahren um durchschnittlich 7 % pro Jahr gefallen. Noch kostet die Kilowattstunde Strom aus Sonnenenergie etwa 10 Cent und damit deutlich mehr als die 3,5 Cent, die Strom an der Börse heute kostet. Neu erbaute Kohlekraftwerke brauchen einen Strompreis von etwa 7 Cent, Atomkraftwerke mehr als 10 Cent.

Dem Solarstrom wird eine große Zukunft vorhergesagt. 2 Cent je Kilowattstunde Solarstrom ist keine Utopie. Die konventionelle Kraftwerktechnologie bietet nicht mehr viel Optimierungspotenzial. Die Photovoltaiktechnik ist jedoch bei Weitem nicht ausgereizt. In Österreich sind erst 766 Megawatt Photovoltaik installiert. Das ist in etwa die Leistung eines großen Gaskraftwerks. Kleine Solaranlagen auf Hausdächern werden mit 275 € je Kilowatt gefördert. Experten erwarten, dass die Solarförderung in wenigen Jahren obsolet wird.

Mit einer Photovoltaikanlage für Stadtwohnungen will die oekostrom AG den Markt für grüne Energie aufmischen. Die Produktion soll mit Crowdfunding finanziert werden. Strom nicht aus der Steckdose nehmen, sondern über die Steckdose ins System einspeisen, so lautet das ungewöhnliche Konzept. Damit soll der Strommarkt revolutioniert werden. Ein sonniger Balkon und eine Steckdose sind alles, was man dazu benötigt. Ein integrierter Wechselrichter macht es möglich, dass der erzeugte Strom direkt zu den Strom verbrauchenden Haushaltsgeräten fließt, noch bevor diese den regulären Netzstrom anzapfen. Speichern lässt sich der so generierte Strom aber nicht.

Aber auch da wird es Abhilfe geben. Eine Neuerung am Energiemarkt kommt auch von den Batterieherstellern. Der kalifornische Autobauer Tesla hat eine Batterie vorgestellt, die in Solar-Paneele integriert werden und den erzeugten Strom speichern kann. Für traditionelle Energieversorger stellt die Entwicklung eine enorme Herausforderung dar: Sie müssen die kleinen privaten Stromproduktionen vernetzen und dafür sorgen, dass es auch dann Strom gibt, wenn eine Wolke die Sonne verdeckt.

Am Energiemarkt hat auch die Aussage einer Topmanagerin aufhorchen lassen: *„Auch Versorger können auswandern."* Das passiert nicht durch Standortverlagerung. So werden am Energiesektor die relevanten Mengen international auf Energiebörsen eingekauft und Auslandsbeteiligungen nehmen zu. Dadurch sinken die Exporte, Arbeitsplätze gehen verloren und die Wertschöpfung nimmt ab. Dies ist ein schleichender Prozess. Österreich importiert mehr Strom als jemals zuvor – hauptsächlich billigen Ökostrom aus Deutschland.

Die Energiebranche leidet seit Jahren unter niedrigen Strompreisen und unbefriedigenden staatlichen Rahmenbedingungen.

Die Energiebranche leidet seit Jahren unter niedrigen Strompreisen und unbefriedigenden staatlichen Rahmenbedingungen. Ob ein Land wie Österreich 120 kleine Energieversorger und Netzbetreiber braucht, ist im Sinne der Effizienz hinterfragbar.

2.3. Apothekenwesen im Umbruch – Gesundheit

Apotheken galten lange Zeit als Beispiel eines geschützten Bereichs. Neu gegründete Online-Apotheken verändern dies. Das rezeptfreie Versenden von Medikamenten wird zu erhöhtem Preiswettbewerb führen. Experten erwarten eine Verdoppelung des Versandhandelsanteils am Gesamtmarkt für rezeptfreie Produkte durch Neueinsteiger. Versandapotheken bieten einzelne Präparate um bis zu 40 % billiger als stationäre Apotheken an.

Der Preiskampf betrifft vor allem Erkältungs- bzw Schmerz- und Rheumamittel. Topseller bei Online-Orders sind aber auch Diätprodukte und Präparate, die man gerne anonym bestellt (wie zB Antipilz- oder Haarwuchsmittel).

Deutschland verfügt über eine 10-jährige Erfahrung im Medikamentenversandhandel. Ein Apothekersterben war die Konsequenz. Zu Beginn der Liberalisierung haben 1.200 Apotheken eine Versandhandelslizenz gelöst. 800 sind dann tatsächlich eingestiegen. Heute teilen sich 30 Anbieter den Markt. Diese sind aber keine Apotheken im klassischen Sinn, sondern Spezialgroßhändler.

Der neue Trend heißt personalisierte Medizin. Früher sollte ein Medikament möglichst vielen Menschen und bei möglichst vielen Beschwerden helfen. Die neue Medizin basiert auf individuellen Produkten. Spitzenreiter bei den Erkrankungen (wie Krebs, Herz- und Kreislaufleiden sowie Diabetes) sollen künftig noch genauer und individueller therapiert werden können. Die Entwicklung personalisierter Heilmittel dauert allerdings 10 bis 12 Jahre. Das ist teurer und länger als je zuvor.

Die Pharmabranche entwickelt sich daher zum „Datenstaubsauger". Allein wenn die bestehenden Einrichtungen Daten, die sie längst haben, öffentlich machen, könnte schneller und effizienter gearbeitet und vor allem zusammengearbeitet werden. In so einem Spannungsumfeld wittert so manches Start-up-Unternehmen ein Geschäftsmodell, wenn es Apps mit bestechendem Anwendernutzen programmiert. Im Hintergrund werden mehr oder weniger heimlich Daten gesammelt und verkauft. Ein österreichisches Start-up-Unternehmen kam einem Pharmariesen unbeabsichtigt in die Quere. Auf ihrer Plattform „Diagnosia" listen drei junge Österreicher Wechselwirkungen zwischen Arzneimitteln auf: Dass ein Schmerzstiller mit anderen Medikamenten interagieren soll, gefiel dem Hersteller Sanofi-Aventis gar nicht. Jetzt muss sich das Jungunternehmen mit einer Klage des Großkonzerns wegen Ruf- und Kreditschädigung befassen.

In China tobt ein Kampf. Bislang waren Medikamentenverordnungen für die unterbezahlten Ärzte und das Krankenhauspersonal ein guter Zuverdienst. Auf dem intransparenten Markt wusste kein Patient, welches Medikament wogegen half, wo er es bekam und was es kostete. Er zahlte, was sein Arzt verlangte, und dieser hielt beim Pharmaunternehmen noch einmal „die Hand auf".

Dann kam Alibaba, der chinesische Internetgigant und Online-Händler, genauer gesagt: dessen Gesundheitstochter Ali Health. Mit einer App, in die der Patient nur noch den Namen des Medikaments eingibt, bekommt er sofort Angebote von Apotheken aus der Umgebung. Er kauft, wo dieses am billigsten angeboten wird – ohne Provision.

100.000 Apps mit Gesundheitskontext soll es bereits geben. Das wird die Pharmabranche verändern.

2.4. Musikindustrie im Umbruch

Auch die Musikbranche bleibt von Veränderungen nicht verschont. Während eines Schulskikurses verschenkte ein Lehrer CDs mit aktuellen Hits. Die meisten Schüler ließen sie liegen. Denn die Jugend hört Musik über das Internet. Tonträger sind total „out".

Der Musikmarkt ist im Umbruch – und das bereits seit Jahren. In den vergangenen 10 Jahren schrumpfte der Branchenumsatz beinahe auf die Hälfte. Noch bringt die klassische CD 60 % der Einnahmen, doch das ändert sich gravierend. Online-Anbieter wie iTunes wachsen stark. Am

schnellsten aber wachsen Streaming-Dienste wie Spotify oder Deezer. Der Musikgigant Warner Music hat im Jahr 2014 erstmals mehr Geld mit Streaming als mit Downloads verdient.

Streaming bedeutet, dass der Kunde Musik über das Internet oder sein Smartphone hört. Die klassische „alte Variante", Songs oder Alben zu kaufen oder auf die Festplatte zu laden, ist nicht mehr gefragt.

Bei Streaming hat man den Zugang zu tausenden Chart-Hits und Klassikern bzw mehr als 30 Mio Liedern. Dafür wird im Monat ein Pauschalbetrag von zirka 10 € gezahlt. Die Entwicklung beeinflusst sogar US-Musiksuperstars. So haben sich *Madonna*, *Beyoncé* und *Rihanna* an einem Streaming-Dienst beteiligt.

Bei den etablierten Plattenlabels steigt der Druck weiter. Wie es der Chef von Universal Music *Hannes Eder* zum Ausdruck bringt: *„Strukturen, Ressourcen, Budgets, Marketing, Geschäftsfelder – alles ist heute radikal anders als vor 10 Jahren."*

Apple gilt auch als Pionier im digitalen Musikgeschäft. Mit dem iPod und dem Download-Markt iTunes etablierte Apple weit vor der Konkurrenz einen funktionierenden Weg, Musik online zu verkaufen. Im Bereich Streaming hat Apple die Entwicklung komplett verschlafen. Was ein Aufholprozess kostet, zeigt der 3 Mrd €-Zukauf des Start-Ups Beats. Viel Geld für ein Unternehmen, das laut Produkttestern überteuerte Kopfhörer verkaufte und einen mäßig erfolgreichen Streaming-Dienst betrieb. Doch für Apple ist Beats eine Chance, im hart umkämpften digitalen Musikmarkt mit Spotify, Deezer, Pandora, Rhapsody, Tidal, YouTube-Musik etc mit 41 Mio zahlenden Abonnenten, mitzuhalten. Apple strebt trotz des späten Einstiegs in den Musikstreaming-Markt über kurz oder lang 100 Mio Nutzer und damit die Dominanz an. Da Apple mit dem iPod schon einmal das Musikgeschäft revolutioniert hat und die Kassa prall gefüllt ist, stehen die Chancen nicht schlecht. Für Apple ist es auch keine Frage des Überlebens, für reine Streaming-Anbieter schon.

Streaming verändert auch das Fernsehen. In 20 Jahren wird es das lineare Fernsehen nicht mehr geben, sondern nur noch Internet-Fernsehen, prognostiziert der Netflix-Gründer *Reed Hastings*. Nur TV-Anstalten, die sich anpassen, werden überleben. Der ORF hat schon reagiert und macht mit Flimmit den Streaming-Anbietern Konkurrenz. Diese begrüßen das sogar und begründen dies wie folgt: Die BBC war ein Vorreiter und hat die Menschen dazu animiert, sich schneller Filme auf Abruf und Fernsehen über das Internet anzusehen.

Dass selbst ein Weltorchester wie die Wiener Philharmoniker von Umbrüchen betroffen ist, zeigten die letzten Jahre:

Groß war die Aufregung, als die Frauenbewegung das Orchester heftig attackierte, da es ausschließlich aus männlichen Mitgliedern bestand. Anfangs wurden noch einige Gründe ins Treffen geführt, warum und weshalb dies so war und welche Vorteile ein rein männlich besetztes Orchester habe. Doch bald wurden die Zeichen der Zeit erkannt und mittlerweile bereichern ganz exzellente Musikerinnen die Wiener Philharmoniker.

Vor nicht allzu langer Zeit erfolgte mit dem Wechsel von *Andreas Großbauer* an die Spitze des Orchesters ein Generationenwechsel. Der Primgeiger folgte *Clemens Hellsberg* als Vorstand nach. *Großbauer*, der früher bei den Wiener Symphonikern spielte und daher ein gemischtes Orchester aus Frauen und Männern sehr gut kennt, steht einer weiteren Aufnahme von weiblichen Musikern aufgeschlossen gegenüber.

Bei ihrer strategischen Positionierung sehen sich die Wiener Philharmoniker als Weltorchester. Ihre Rolle als *global player* in der Musikwelt wollen sie noch intensiver wahrnehmen.

Über die Veränderungen im Bankwesen kann man Bände füllen.

2.5. Bankwesen im Umbruch

Über die Veränderungen im Bankwesen kann man Bände füllen.

Nullzinsen, strengere Vorschriften und Bußgelder reduzieren die Erträge. Die Kosten für Bankmalversationen von 10 globalen Großbanken in Form von Bußgeldern, Vergleichen und Rückstellungen ausschließlich im Zeitraum zwischen 2010 und 2014 betragen fast 315 Mrd US-Dollar bzw zirka 280 Mrd € (siehe Abbildung 1 auf Seite 14).

Für Banker soll es ja eine eigene Zeitrechnung geben. So sagte ein Bankmanager: *„Wir befinden uns im achten Jahr n.L."*, und meinte damit, das achte Jahr nach Ausbruch der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise. Die Buchstaben „n.L." stehen für „nach Lehman"!

Beispiel für das Einbekennen von unlauteren Geschäftspraktiken und Einnehmen einer Vorreiterrolle ist die Capital Bank in Österreich. Als erste Privatbank verzichtete die Bank auf versteckte Produktprovisionen und machte *Kick-back*-Zahlungen, die jede Bank erhält, transparent!

Wegen der Banksünden in der Vergangenheit kommt es nun zum großen Job-Abbau im Bankwesen. Allein Europas größte Bank HSBC spart 50.000 Mitarbeiter ein. Jede zweite Bank will Mitarbeiter stärker reduzieren und jede vierte europäische Bank plant umfassende Restrukturierungen samt dem Verkauf von Geschäftsstellen.

Indes kaufen sich Chinas Banken still und leise in Europas Banken ein.

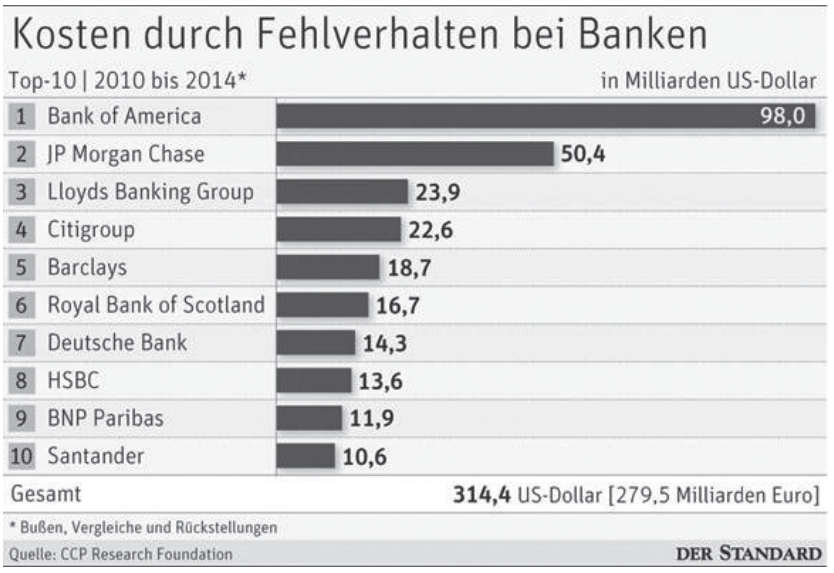

Abbildung 1: Kosten durch Fehlverhalten bei Banken (mit freundlicher Genehmigung von STANDARD Verlagsgesellschaft m.b.H., Vordere Zollamtsstraße 13, 1030 Wien)

2.6. Versicherungswesen im Umbruch

Die Versicherungsbranche gilt allgemein als konservativ. Beim Stichwort „Solvency II" geraten jedoch Vertreter der Branche in Aufregung. Das, was das Bankwesen mit Basel I, II , III und CRD IV erlebt hat bzw immer noch erlebt, lernen nun auch Versicherungsunternehmen mit der EU-Richtlinie „Solvency II" kennen.

Solvency II ist das derzeit wichtigste Projekt im Bereich der Versicherungsaufsicht auf EU-Ebene. Die Solvency II-Richtlinie hat die Hauptziele, den Versichertenschutz zu stärken, einheitliche Wettbewerbsstandards im Versicherungssektor des europäischen Binnenmarkts zu schaffen und damit eine weitgehend einheitliche Aufsichtspraxis in Europa zu gewährleisten.

Die Kritiker meinen jedoch, das Solvency II-Regelwerk verursache hohe Kosten, aber reduziere die Risiken für die Branche nicht. Die Risikoeinschätzung beruhe auf unsicheren Langfristannahmen und biete lediglich Scheinsicherheit.

In der Überregulierung werden aber auch Chancen gesehen. Sie könnten ein Katalysator für verbesserte IT-Systeme und aussagekräftigere Finanzberichterstattung werden. Ein verbesserter und ehrlicher Informationsfluss stärkt das Vertrauen der Kunden – das ist wohl die größte Herausforderung.

Innerhalb der Versicherungsbranche nehmen die sogenannten Rückversicherer einen besonderen Platz ein. Wenn alle wanken, so gelten sie als letzte Bastion. Überraschend ist daher, dass der Wettbewerb auch das Geschäft der Rückversicherer ändert. In deren klassisches Geschäft mit Katastrophen dringen artfremde Konkurrenten ein und unterbieten die Preise. Deshalb müssen die Branchengrößen neue Geschäftsfelder erschließen.

Im klassischen Rückversicherungsgeschäft stellen Anbieter wie der Branchenführer Münchener Rück, die Swiss Re und die Hannover Rück ihren Kunden, den Versicherungen, Zahlungen für Schäden durch Wirbelstürme, Überschwemmungen oder Erdbeben via Fonds oder Anleihen zur Verfügung. Die Verträge sind in der Regel auf ein Jahr begrenzt und die Margen vergleichsweise groß – zumindest bislang.

Neue artfremde Anbieter wie Hedge-Fonds, Pensionskassen und andere Profianleger drängen auf den Markt, was die Preise fallen lässt.

Die großen Rating-Agenturen Standard & Poor's, Moody's und Fitch zeichnen die Aussichten für die Rückversicherer in trüben Farben: *„Wenn es den Rückversicherern nicht gelingt, ihre Stärken und ihre Expertise gegenüber neuen und bestehenden Kunden hervorzuheben, könnten sie an den Rand gedrängt werden. Es sei dringend notwendig, neue Märkte zu erschließen und innovative Produkte zu entwickeln. Die könnten sich etwa um das Thema Cyber-Attacken und Datensicherheit drehen."*

2.7. Handel im Umbruch

Auch der Einzelhandel am Beispiel des Bekleidungshandels spiegelt die Welt im Umbruch. Experten sprechen von der *„Vertikalisierung des Handels"*. Was ist darunter zu verstehen?

Begonnen hat es mit Nike und Adidas, die als erste mit Monolabel-Stores zum Konsumenten gingen. Es war ungewöhnlich, dass Produzenten als Händler auftraten. Zwei handfeste Gründe sprachen dafür: Zum einen wollen die Produzenten die Wertschöpfung des Handels selbst machen. Erste Schritte wurden in Fashion-Designer-Outlets geprobt, ehe man sich im offenen Wettbewerb versucht. Zum anderen leben Marken von Emotionen. Emotionen lassen sich leichter in einem Monolabel-Geschäft aufbauen. Eine Markenjeans auf einer Stange zwischen 10 anderen kommt eben nicht im gewünschten Ausmaß zur Geltung.

Die großen Marken verdrängen zunehmend die kleinen Händler und Boutiquen. Das Phänomen ist kein österreichisches, sondern ein globales. Die Markenstores sind auf dem Vormarsch. So macht Deutschlands Edelschneider Hugo Boss heute bereits 57 % seines Umsatzes im konzerneigenen Einzelhandel. Der westfälische Textilhersteller Gerry Weber will den Umsatzanteil der eigenen Geschäfte innerhalb von zwei Jahren von 47 % auf 60 bis 70 % steigern. Ausschlaggebend für die Offensive der Hersteller ist der Erfolg von Modeketten wie Hennes & Mauritz oder ZARA, die den Modehandel mit ihren neuen Konzepten drastisch verändern.

2.8. Der Aufsichtsrat und die Welt im Umbruch

Wenn das Unternehmen zB nicht unerheblich in Asien tätig ist: Gibt es auch einen asiatischen Vertreter im Aufsichtsrat?

Die Welt ist im Umbruch – so gut wie niemand bleibt verschont. Die Welt hat sich verändert. Der Aufsichtsrat ebenso?

Für Aufsichtsräte bedeutet dies, dass sie im Rahmen des Rat-Gebens wachsam sind, Vorstände auf Entwicklungen aufmerksam machen und die Diskussion darüber aktiv einfordern.

Der große Vorteil des Aufsichtsrats liegt im Einbringen der externen Sichtweise. Manche Vorstände sehen vor lauter Tagesgeschäft das große Ganze nicht. Der Aufsichtsrat kann hier mit Fragen Themen bestimmen, in die richtige Richtung lenken und horizonterweiternd wirken.

Der Aufsichtsrat muss dabei nicht als gesamtes Gremium die Branche besser kennen und verstehen als der Vorstand.

Vorstandsmitglieder glänzen oft in Aufsichtsratssitzungen mit vorbereiteten PowerPoint-Präsentationen ihrer Stäbe und dem Rückblick, was sich im vergangenen Quartal oder Geschäftsjahr ereignet hat. Ihre wahre Kompetenz und ihren Weitblick können sie beim Thema „neue Geschäftsmodelle" und durch gute Antworten auf die Aufsichtsratsfrage nach der Zukunft unter Beweis stellen.

In vielen Fällen haben sich auch aus der Art der Fragebeantwortung durch Vorstandsmitglieder wesentliche Rückschlüsse auf die Person und Vorstandskompetenz ergeben.

Geschäftsleitungen neigen bei einer Strategieausarbeitung dazu, den Fokus darauf zu legen, welche Produkte bzw Dienstleistungen, welche Verfahren, welche Kunden eine Verbesserung, Verstärkung oder Priorität erfahren. Dem Aufsichtsrat obliegt die Gegenposition. Im Rahmen des Strategieprozesses ist es wichtiger, zu bestimmen, welche Produkte bzw Dienstleistungen, welche Verfahren, welche Kunden Nachrang haben. Vor dem Hintergrund limitierter Ressourcen ist es für die strategische Positionierung bedeutend, genau das zu klären und sich nicht davor zu drücken. Für Vorstandsmitglieder ist meist ihr Ressort das wichtigste im gesamten Unternehmen. Inhaltliche Differenzen werden entweder zu einseitig (Geschäftsbereiche dominieren) oder nicht hinreichend konstruktiv ausgetragen.

Bloße Aussagen wie *„Wir wollen ertragsstärker als unsere Konkurrenz sein"*, *„Unsere Strategie heißt Innovation"*, die nicht einmal für Roadshows geeignet sind, können keine strategischen Ziele sein. Strategie muss auch in Zahlen ausgedrückt werden: Rentabilität, Marktanteil, Umsatzpotential, Zahl der zu entwickelnden Produkte oder neu anzumeldenden Patente. Die Zeit, in der das zu erreichen ist, wird von der Geschäftsführung und dem Aufsichtsrat im Team festgelegt. Die auch gemeinsam zu entwickelnden Aktionspläne haben zwar Prognosecharakter, müssen jedoch ihre Basis in entsprechend erarbeiteten Budgets finden.

Der Aufsichtsrat darf sich nicht von mitreißenden Visionen eines Vorstands blenden lassen. Sachverstand, nüchterne und kritische Analysen sowie ein gesunder Geschäftssinn, begleitet von einer entsprechenden Menschenkenntnis und Erfahrung, bewahren und schützen vor Kapitalvernichtung.

3. FÜHRUNG NEU DENKEN

3.1. Allgemeines

Die Welt ist im Umbruch – so gut wie niemand bleibt verschont. Die Welt hat sich verändert. Der Aufsichtsrat ebenso?

Ein altes Sprichwort sagt: *„Der Fisch beginnt beim Kopf zu stinken."*

Eine Volkswahrheit, die auch im Management anzutreffen ist. Das „Neue" an der Betrachtung ist, dass es sich bei Unternehmen nicht mehr nur auf die Geschäftsleitung allein bezieht. Auch der Aufsichtsrat ist betroffen.

Wir erleben eine der spannendsten Epochen seit Langem. Die Wirtschaft verändert sich in einem Ausmaß und Tempo, die atemberaubend sind.

Die Möglichkeiten für das Topmanagement, in relativ kurzer Zeit „Fußabdrücke" positiver Art zu hinterlassen und Zukunft erlebbar zu machen, sind zeitlich begrenzt.

Die Komplexität der Aufgaben hat eine neue Dimension erreicht. Bei den Versuchen, darauf eine befriedigende Antwort und neue Lösungen zu finden, verfallen viele in Tagesgeschäftsaktionismus und Absicherung der eigenen Position. Andererseits wird im Rahmen der Strukturen einiges verändert. Die einen ändern die Aufbauorganisationen, weil sie beispielsweise ihre Kernkompetenzen stärken wollen. Andere konzentrieren sich auf Verbesserungen ihrer Ablauforganisationen, optimieren Prozesse und trachten, der Qualität einen höheren Stellenwert einzuräumen. Dritte stärken die Kundenorientierung oder sehen in Kombinationen ihr Heil.

Dabei gibt es einen Hebel, der – mit relativ wenig Aufwand betätigt – eine unglaublich große Wirkung entfaltet: den Aufsichtsrat!

Früher wurde man in einem Unternehmen „groß", im Idealfall „im besten Alter" Vorstandsmitglied, verbrachte dort durchschnittlich drei Perioden, bevor der Ruf in den Aufsichtsrat erfolgte. Eine Aufgabe, die entsprechendes Renommee brachte. Heute ist eine langfristige Karriereplanung nicht mehr existent, das Vorstandsmandat ein Schleudersitz.

Es soll ja immer noch Unternehmen geben, deren Gremien unprofessionell agieren. Insider meinen sogar, dass dies noch auf zahlreiche Kapitalgesellschaften zutrifft. Der Hauptgrund dafür ist ein wenig ausgeprägtes Verständnis über die

wahre Kraft eines topbesetzten Aufsichtsrats. In Vorständen agieren immer noch zu viele „Alpha-Tiere", deren eigenes Machtstreben dominiert.

In der Konsequenz führt dies zu Einzelkämpfern, Personenkult und letztlich auch zu „Einsamkeit" an der Unternehmensspitze. Topmanager scheuen sich davor, dies zuzugeben, deren persönliche Coaches könnten jedoch Vorträge darüber halten.

Gefordert sind nunmehr die wirklichen Machthaber. Nämlich jene, die für die Bestellung der Aufsichtsräte faktisch zuständig sind. Das können ein Alleineigentümer, mehrere Eigentümer, Familien, Syndikate, der CEO, aber auch der Aufsichtsratsvorsitzende – je nach materieller Machtkonstellation – sein. Es kommen auch Mischformen vor.

Die internationalen Trends verändern die Rolle und Aufgaben des Aufsichtsrats. Sie können mit einem Wort zusammengefasst werden: Professionalisierung!

Wem immer diese sehr bedeutende Aufgabe der Bestellung von Aufsichtsräten im weitesten Sinn zukommt, ist wohlberaten, die Grundsätze des Recruitings zu berücksichtigen.

Bei meinen vielen Unternehmensbesuchen habe ich festgestellt, dass kaum jemand über ein schriftliches Anforderungsprofil für einen Aufsichtsrat, geschweige denn über ein schriftliches Kompetenzprofil für das gesamte Gremium Aufsichtsrat, verfügt. Bei all diesen Unternehmen ist es aber andererseits eine Selbstverständlichkeit, dass es *job descriptions* vom Sachbearbeiter bis zur Geschäftsleitung gibt.

Es verhält sich ähnlich wie bei dem wichtigen Führungsinstrument des Mitarbeitergesprächs. Bei allen Unternehmen, in denen ich eine Vorstandsposition innehatte und auch für den Human-Resources-Bereich zuständig war, führte ich ein verpflichtendes Mitarbeitergespräch ein. Alle Vorstandskollegen waren „anfangs selbstverständlich sehr dafür", sahen sich selbst in der Führung ihrer Gespräche mit ihren obersten Führungskräften aber davon ausgenommen.

Die Erfahrung, dass die Grundgesetze guter Personalarbeit „ganz oben" nicht gelten, mache ich derzeit bei vielen Unternehmen und Branchen.

Die Auswahl und Bestellung von Aufsichtsräten ist nach wie vor von der Beziehungsebene bestimmt. Die Methode *„Ich brauche einen Aufsichtsrat, kennst du jemanden?"* dominiert. Es ist wie Fischen im Wasserglas, statt den Fischreichtum und die Möglichkeiten des weiten Meeres zu nutzen.

Die internationalen Trends verändern die Rolle und Aufgaben des Aufsichtsrats. Sie können mit einem Wort zusammengefasst werden: Professionalisierung!

Die wichtigste Aufgabe des Aufsichtsrats ist die Bestellung des Vorstands. Früher war dies eine alle fünf Jahre vorkommende Aufgabe. Doch die Zeit der Vorstandsverträge auf die gesetzliche Maximalzeit bei der Einmalbestellung ist Vergangenheit. In vielen Unternehmen werden Vorstandsmitglieder nur mehr auf die Dauer von drei Jahren bestellt. Einzelne – sogar börsenotierte Unternehmen – haben Finanzvorstände nur auf ein Jahr bestellt. Auch wenn sich dahinter vielleicht noch andere Vorstellungen verbergen – ein Vertrauensbeweis sieht anders aus.

Unabhängig von der Dauer der Mandatszeit ist die „Vorstandsperformance" eine Hauptaufgabe des Aufsichtsrats und das auf täglicher Basis.

In einer Zeit der großen Veränderungen sind zwei Extreme zu beobachten: Zum einen sind es Eigentümer und Aufsichtsräte, die dem Sprichwort *„Es ist nicht gut, die Pferde zu wechseln, während man den Fluss überquert."* (*Abraham Lincoln*) huldigen. Somit werden Vorstandsänderungen während der Laufzeit und in Umbruchphasen eher vermieden.

Andererseits liest man wöchentlich über die Neubesetzung von Führungspositionen, da das Management den hohen Erwartungen der Eigentümer und Aufsichtsräte nicht gerecht wird oder für nicht ausreichend befähigt gehalten wird, geänderten Rahmenbedingungen zu entsprechen.

Die Auswahl und Suche der bestqualifizierten Vorstandsmitglieder ist entscheidend für die Unternehmensentwicklung. Diese Aufgabe hat sich jedoch noch nicht bei allen Aufsichtsräten in der vollen Tragweite im Bewusstsein verankert. HR-Know-how muss im Aufsichtsrat, auch professionell unterstützt, vorhanden sein.

Ich habe Aufsichtsratssitzungen erlebt, in denen das Gremium nur mehr die Formalaufgabe hatte, vorher bereits getroffene Personalentscheidungen abzunicken. Wer sich dafür hergibt, wird seiner Verantwortung nicht gerecht.

Ich habe auch Gremien erlebt, die ihre Auswahl für einen bestimmten Kandidaten in Wahrheit schon getroffen hatten. Nur als „Alibi" wurde ein externer Dritter miteingebunden, um bei dem unwürdigen Spiel mitzuwirken. Vor allem Unternehmen im Bereich der öffentlichen Hand oder mit starkem politischem Einfluss bieten einen Nährboden für solche „Verfahrensweisen".

Wenn keiner im Aufsichtsratsgremium über Personal-Know-how verfügt, dann werden Vorstandsbestellungen auf nicht hinreichend qualifizierter und professioneller Basis erfolgen.

3.2. Der Aufsichtsrat und Führung neu denken

In der qualifizierten Beurteilung der Vorstandsarbeit kommt dem Aufsichtsratsvorsitzenden besondere Bedeutung zu. Erheblich gestiegene Anforderungen und verschärfte Haftungen erfordern eine hohe Qualifikation in sachlicher und persönlicher Hinsicht.

Aufgrund der eklatanten Fehlentwicklungen im internationalen Bankwesen wurde diese Branche unter andrem mit Regulierung abgestraft. Vielen gehen die Regulierungsflut und Regulierungswut zu weit. Sehr sinnvoll ist jedoch die Einrichtung von verpflichtenden Nominierungs- und Personalausschüssen des Aufsichtsrats. Deren Aufgabe ist es in erster Linie, den bedeutenden Auswahlprozess von Vorstandsmitgliedern und neuen Aufsichtsratsmitgliedern bewusst zu machen und zu institutionalisieren bzw zu professionalisieren.

Der Nominierungsausschuss hat die Aufgabe, dem Aufsichtsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung zum Tagesordnungspunkt „Wahlen zum Aufsichtsrat" geeignete Kandidaten vorzuschlagen.

Der Personalausschuss bereitet die Personalentscheidungen des Aufsichtsrats vor. Der Personalausschuss berät regelmäßig über die langfristige Nachfolgeplanung für den Vorstand. Dabei berücksichtigt er die Führungskräfteplanung der Gesellschaft.

Darauf aufbauend kommt es quasi von selbst zu Evaluierungen, welche Fähigkeiten wir im Aufsichtsrat brauchen, und *last but not least* mündet dies in schriftlichen Anforderungsprofilen.

Das führt in weiterer Konsequenz zur Suche nach den besten Köpfen im Aufsichtsrat.

Qualifiziert besetzte Aufsichtsratsgremien agieren im neuen Stil. Sie stellen das „Rat-Geben" über das „Aufsicht-Führen". Natürlich ist es bedeutend, dass Aufsichtsgremien die Geschäftsleitungen auch überwachen und einen Sparringspartner bieten. Für das Unternehmenswohl kommt jedoch der Aufgabe *„best advice"* große Bedeutung zu.

So wie die internationale *One-tier-board*-Entwicklung das gute Zusammenwirken von *executives* und *non-executives* beinhaltet, zeichnet die Vorreiter im dualistischen System – Vorstand und Aufsichtsrat – eine verständnisvolle Teamarbeit aus.

Der Aufsichtsrat wird nicht mehr als „begleitende Notwendigkeit", sondern als wertvoller Partner für das Unternehmenswohl gesehen. Der Aufsichtsrat als *driving force* für eine positive Unternehmensentwicklung sichert den Unternehmensbestand durch Zukunftsorientierung.

Entscheidend bei der Suche nach geeigneten und unabhängigen Aufsichtsräten, Beiräten etc ist die Bedachtnahme auf die Krise. Ähnlich wie beim Bergsteigen ist es wichtig, den „Unwetterfall" vorherzusehen. Häufig erfolgt die Entscheidung für bestimmte Organmitglieder als „Schönwetterentscheidung". Die Qualität zeigt sich besonders im Krisenfall und bei „Unwettern". Ändern sich Rahmenbedingungen schlagartig oder verkehrt sich die Ergebnissituation, ist der Aufsichtsrat massiv gefordert. Es ist vorteilhaft, diese Sicht und die geforderten Qualifikationen vorab bei der Auswahl und Bestellung von Organmitgliedern zu bedenken.

Sobald sich erste Anzeichen für ein drohendes „Unwetter" zeigen, muss der Aufsichtsrat seine Überwachungstätigkeit verstärken.

Die „neuen" Aufsichtsräte zeichnen sich durch ihre Unvoreingenommenheit und Freiheit von Interessenkonflikten jeglicher Art aus. Dabei kommt es nicht auf das physische Alter an, sondern auf die Haltung und Einstellung, wie die Aufgabe gesehen und das Mandat ausgeübt wird.

Die finanzielle und persönliche Unabhängigkeit geben die nötige Äquidistanz zum Unternehmen.

Wenn keine sonstigen Abhängigkeiten bestehen, die Entscheidungen beeinflussen können, kann der Aufsichtsrat dem Vorstand auf Augenhöhe gegenübertreten und gemeinsam das höchste Ziel, die Prosperität Ihres Unternehmens, verfolgen.

Immer mehr Organisationen erkennen: Unternehmerischer Erfolg und ein professioneller Aufsichtsrat sind Erfolgsgeheimnisse.

Immer mehr Organisationen erkennen: Unternehmerischer Erfolg und ein professioneller Aufsichtsrat sind Erfolgsgeheimnisse.

4. SHARE ECONOMY

4.1. Allgemeines

Der Begriff *„share economy"* wurde von dem Harvard-Ökonomen *Martin Weitzman* geprägt und besagt im Kern, dass sich der Wohlstand für alle erhöht, je mehr unter allen Marktteilnehmern geteilt wird. In der jüngeren Vergangenheit gewann das Konzept insbesondere im Hinblick auf das World Wide Web an Bedeutung, weil Inhalte und Wissen zunehmend nicht mehr nur konsumiert, sondern mithilfe von Web 2.0-Technologien weiterverbreitet werden.

Gebrauchsgüter werden nicht mehr nur gekauft und genutzt, sondern gemeinsam gekauft oder gemeinsam benutzt oder verliehen (*sharing*). Dies betrifft zB Formen der Mobilität (*car sharing*) oder Musikportale, wo es um die zeitlich begrenzte Nutzung von Musikstücken geht, nicht um das Besitzen. Seit 2005 gibt es Trends beim Teilen von Land (*garden sharing* als Form des *land sharing*) und auch bei Software (wo es von umfassenden Paketen bis zu Teillösungen aus der Cloud geht). Offen ist die Diskussion um ein internationales Nutzungsrecht. Bisher gibt es nur nationale Insellösungen, die für die globalisierte Wirtschaft nicht förderlich sein können.

Abbildung 2 auf Seite 18 zeigt, wie weit das Teilen von Dingen und Dienstleistungen schon vorangeschritten ist und welche Anbieter diese Märkte bereits aufbereiten.

„Die Ära des Eigentums geht zu Ende, das Zeitalter des Zugangs beginnt", hat der ameri-

kanische Ökonom *Jeremy Rifkin* schon im Jahr 2000 in seinem Buch „Access" geschrieben. Heute geht es nicht mehr darum, möglichst viele Dinge zu kaufen. Schon gar nicht solche, die wir eigentlich nur selten nutzen. Man muss nicht alles haben. Es gibt beispielsweise bereits Einfamilienhausbesitzer, die Rasenmäher, Häcksler, Vertikutierer, Elektrosense etc teilen.

Wir erleben eine Verschiebung der Ich-Kultur hin zur Wir-Kultur. Die Autorin *Rachel Botsman* hat den Begriff *„collaborative consumption"* geprägt. Gemeinschaftlicher Konsum steht für das Teilen, Tauschen, Mieten und Schenken von materiellen und auch immateriellen Gütern.

Wir erleben eine Verschiebung der Ich-Kultur hin zur Wir-Kultur.

In einer Zeit, in der die Müllberge wachsen, natürliche Ressourcen knapp werden und es das Internet so leicht macht, etwas zu teilen, muss man nicht mehr alles kaufen und schon gar nicht besitzen. Der goldene Mittelweg zwischen Überkonsum und Askese ist die *share economy*. Es gibt keine nutzlosen Sachen, sondern nur nützliche Dinge am falschen Ort – bei Menschen, die sie nicht brauchen.

Das Online-Auktionshaus Ebay hat für Deutschland in einer Studie ermittelt, dass ungenutzter Hausrat im Wert von 35,5 Mrd € herumliegt. Das sind durchschnittlich 16 Gegenstände oder 1.013 € pro Haushalt.

Getauscht hat man schon immer. Noch bevor das Geld von den Phöniziern erfunden wurde, tauschten die Menschen. Der Unterschied zum derzeitigen Trend, der sich gerade zur Langzeitlebensform entwickelt, ist die Freiwilligkeit. Man versteht, dass man nicht alle Produkte braucht, sondern nur ihren Nutzen.

Teilen ist nachhaltig und man muss auf nichts verzichten.

4.2. Vom klassischen Autohandel zum Mobilitätsprovider

Beim Autohandel orientiert man sich am folgenden Trend: In Zukunft will man kein Auto besitzen, aber Mobilität kaufen. Die Autobranche hat sich in den vergangenen 25 Jahren stark verändert. Kundenansprüche haben sich gewandelt. Die Hersteller bieten wesentlich mehr Baureihen an als früher. Das funktioniert nur mehr mit einer ausgeklügelten Plattformstrategie.

Autokauf war gestern. In Zukunft wird der Kauf eines Fahrzeugs nicht mehr im Mittelpunkt stehen. Autohändler werden Mobilitätspakete verkaufen. Der Kunde mietet jenes Paket, welches für seine Ansprüche am besten geeignet ist. So ein Paket könnte wie folgt aussehen: Grundmodell Kleinwagen; zusätzlich für fünf Wochen im Jahr ein Geländewagen und für zwei Wochen im Jahr ein Cabrio. Dazu kommt die Jahresnetzkarte für öffentliche Verkehrsmittel.

Damit hat der Kunde fix kalkulierbare Kosten und Anspruch auf Fahrzeuge unterschiedlicher Klassen, je nach Bedarf – Stadtverkehr, Familienurlaubsfahrt, Wochenendausflug. Die Wartung übernimmt der Händler. Er wird zum Mobilitätsprovider.

Mobilität bleibt auch im Internetzeitalter ein wichtiger Faktor, sowohl im Privat- als auch im Berufsleben. Nicht digitale Güter müssen – wie bisher – befördert werden und auch Ausflüge sind in der realen Welt schöner als in der virtuellen. Allerdings findet Mobilität anders statt als noch vor einigen Jahren. Zwischen Wien und Salzburg fährt man heute lieber Bahn, Carsharing ist stark im Kommen und das Start-up Drivy ermöglicht Autovermietungen zwischen

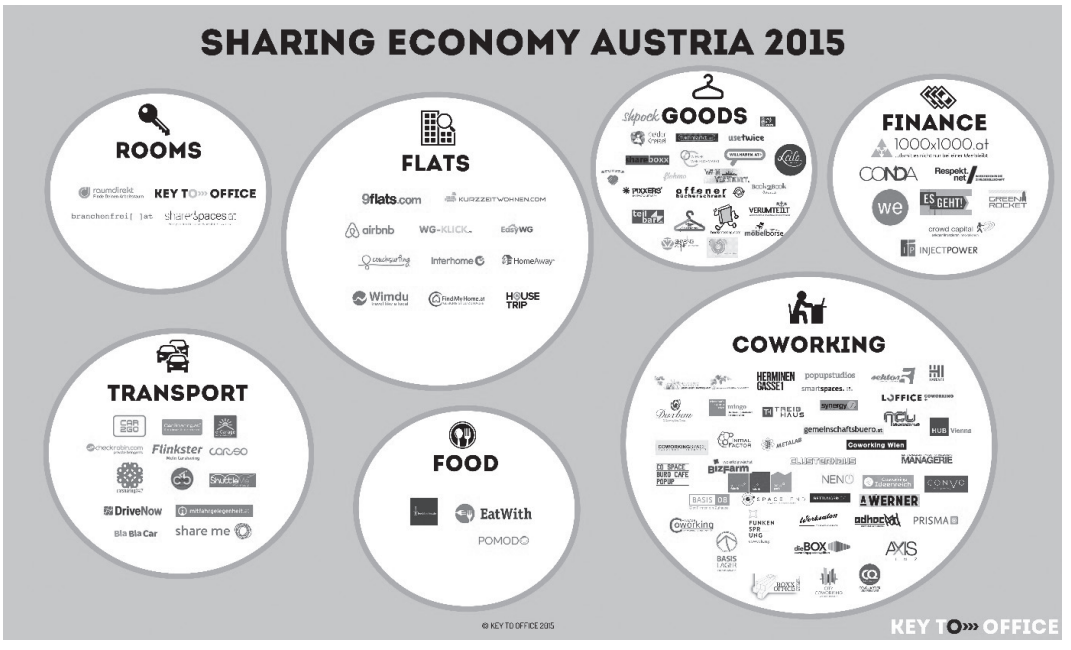

Abbildung 2: Sharing Economy Austria 2015 (mit freundlicher Genehmigung von KEY TO OFFICE e.U., Technologiestraße 10, 1120 Wien; created by keytooffice.com)

Privatpersonen. Der Start in Deutschland verlief vielversprechend.

All das macht den Besitz eines eigenen privaten PKW nicht mehr zwingend notwendig – vor allem in Städten.

4.3. Buchungsplattformen

Über Online-Plattformen wie Airbnb, Wimdu oder 9flats können private Eigentümer ungenutzte Wohnungen als Ferienwohnung anbieten. Das Geschäft boomt, wie Berlin zeigt. Von 1,9 Mio Berliner Wohnungen ist jede 240. bei Airbnb gelistet.

Airbnb mischt die Tourismusbranche auf. Trotz Kritik der Hotellerie und rechtlicher Probleme sind die Zuwachsraten enorm. Airbnb ist in 190 Ländern vertreten und hat bereits mehr als 1 Mio Unterkünfte im Programm.

4.4. Flexibler Workspace

Mark Dixon, Gründer von Regus Business Center, dem größten Anbieter von Büros und Bürodienstleistungen weltweit, zeichnete kürzlich in einem Interview ein Zukunftsbild: Konventionelle Büroflächen benötigen wir bald nicht mehr. *Dixon* hat neunmal Unternehmen gegründet und lernte bei jeder Gründung dazu. Dies war stets die Vorbereitung auf die nächstfolgende.

Ausschlaggebend für Regus war eine Beobachtung in Brüssel im Jahr 1989. All die Business-Menschen saßen in Kaffeehäusern, um von dort aus zu arbeiten. *Dixon* wollte flexible Büroräume und die dazugehörige Infrastruktur anbieten – auch unabhängig von den Unternehmensbüros. Regus schloss die Lücke. Dabei geht es heute gar nicht mehr um Immobilien, sondern darum die Art, wie Menschen arbeiten, zu verändern.

Moderne Technologien wie das Internet und Smartphones führen zu tiefgreifenden Veränderungen der Arbeitswelt. Man kann arbeiten, wann und wo man will. Das Immobiliengeschäft ist darauf nicht vorbereitet. Große Büroflächen werden damit immer seltener notwendig, kosten aber nach wie vor viel Geld. Günstiger wird es, wenn Unternehmen ihren Mitarbeitern flexiblen Workspace nach Bedarf zur Verfügung stellen. Im Idealfall in der unmittelbaren Umgebung ihres Zuhauses. Studien zeigen, dass das die Produktivität der Mitarbeiter deutlich ankurbelt. Es ist ökologischer, weil Anfahrtswege verkürzt werden oder zur Gänze entfallen. Für einen guten Job muss man nicht mehr in eine Großstadt ziehen.

Man braucht keine konventionellen Büroflächen mehr, aber man benötigt einen Platz, um in Ruhe arbeiten zu können. Das geht nicht immer von zu Hause aus. Im Kaffeehaus lassen sich Kundengespräche auch nicht immer ungestört führen. Business-Center, in denen man sich auch stunden- und tageweise einmieten kann, gelten als richtungsweisend.

In einem Interview sagte *Leonard Kleinrock*, Professor an der University of California in Los Angeles: *„Das Internet ist mitten in der Pubertät. Es ist chaotisch wie ein Teenagerhirn und es steckt voller Unfug."* *Kleinrock* muss es wissen, das Internet ist sein Baby. Er war maßgeblich an der Entwicklung beteiligt und sandte 1969 die ersten Nachrichten durch das Netz. *„Dinge wie Streaming, soziale Netzwerke wie Facebook oder YouTube hätten wir uns in den kühnsten Träumen nicht vorstellen können"*, sagt *Kleinrock*.

Das World Wide Web ist die Basistechnik mit einem enormen kreativen Potenzial. Viele neue Technologien mit immer wieder überraschenden, innovativen Geschäftsmodellen bauen darauf auf. Zunächst war es vor allem die Infrastruktur, die sich in mehreren Investitionszyklen herausbildete und Gründer wie auch Investoren reich machte. Der Router- und der Switches-Markt erreichten beispielsweise Ende der 1990er-Jahre ihren Höhepunkt. Cisco galt damals nicht wenigen als wirtschaftliches *perpetuum mobile*. Heute weiß man, dass dies blauäugig war.

Ein anderer Entwicklungszyklus, das Cloud-Computing, ist schon seit geraumer Zeit in aller Munde. Erneut sind es nicht wenige, die der aktuell wichtigsten Internettechnologie unendliches Wachstum prophezeien. Das dürfte abermals falsch sein. Cloud bedeutet im Prinzip, dass mehr und mehr Produkte der IT-Branche (wie Rechenleistung, Speicherplatz und Programme) von den IT-Abteilungen der Unternehmen in das Internet verlagert werden. Statt sie einzeln zu kaufen und auf den eigenen Rechnern zu installieren, bleiben die Programme in der Datenwolke. Kunden mieten darauf lediglich das Zutrittsrecht.

Genauso funktioniert das Cloud-Modell im Konsumentengeschäft, wo die Kunden den Zugang zu Filmen, Musik, Speicher oder Software abonnieren.

4.5. Der Aufsichtsrat und die Share Economy

„Eigentum ist Diebstahl an der Gemeinschaft", schrieb *Alfred Sohn-Rethel*.

Aufsichtsräte sind gefordert, vom alten Besitzstandsdenken abzurücken. Das allerdings erfordert, über den eigenen Schatten zu springen, sich zu öffnen und Neues zuzulassen.

In einer Randnotiz einer Zeitung war kürzlich zu lesen: *„Die Stadt Wien arbeitet an einer Strategie für den Umgang mit der Share Economy. Online-Vermittler, wie der Taxikonkurrent Uber oder der Hotelalternativanbieter Airbnb, würden Probleme wie Steuerentgang, prekäre Arbeitsverhältnisse und fehlende Rechtsnormen schaffen."*

Aufsichtsräte sind gefordert, vom alten Besitzstandsdenken abzurücken.

Das Thema „nicht betriebsnotwendiges Vermögen" sollte in regelmäßigen Abständen auch vom Aufsichtsrat mit der neuen Sichtweise behandelt werden. Geschäftsleiter haben die Tendenz „halten, bewahren, vermehren". Die Diskussion über nicht betriebsnotwendiges Vermögen ist eine wichtige und geht über die reine Bilanzpolitik hinaus (Verkürzung der Bilanzsumme zB durch Leasing, mit Factoring Zahlungseingänge durch Rechnungsbevorschussung beschleunigen, Forfaitierung, *asset stripping*, um zu besseren Eigenkapitalrelationen und zu besseren Kennzahlen zu kommen). In der Zeit der *share economy* gehen die Fragen im Aufsichtsrat über das klassische Unterscheiden in „betriebsnotwendig" und „nicht betriebsnotwendig" hinaus. Auch Unternehmen müssen nicht mehr besitzen, sondern die Nutzung steht im Vordergrund. Der Aufsichtsrat ist nicht nur Impulsgeber für Bilanzmaßnahmen, sondern lädt zum Überdenken des bestehenden Geschäftsmodells ein. Dabei wird der interne Fokus durch die externe Sichtweise ergänzt. Qualifizierte Aufsichtsräte tragen mit ihrer Frage *„Welchen Vorteil hat der Kunde?"* nicht nur zur Kundenoptimierung bei, sondern können auch Änderungen der Wertschöpfungskette bis zu einer neuen Geschäftsaufstellung entrieren.

Sich neu zu erfinden ist heute für viele Unternehmen eine Frage des Überlebens.

5. CHANGE OR DIE

5.1. Allgemeines

Sich neu zu erfinden ist heute für viele Unternehmen eine Frage des Überlebens. In einer Studie zum Thema *„strategic excellence"* (Institut for Strategic Management der Wirtschaftsuniversität Wien und Contrast Management-Consulting) wurde publiziert, dass jedes zweite Unternehmen ein neues Geschäftsmodell sucht.

Verkrustete Managementstrukturen, veraltete Strategien, zu wenig Diversität im Topmanagement und kaum breite Partizipation von Mitarbeitern und Stakeholdern in der Ideenfindung – das ist der Befund einer Befragung von 800 führenden Unternehmen in Österreich und 2.000 Unternehmen in Deutschland.

Einig sind sich die befragten Manager prinzipiell darüber, dass diverse Trends branchenübergreifend zu einem fundamentalen Wandel ihres Unternehmens führen werden.

Mehr als drei Viertel der Manager sind überzeugt, dass die Digitalisierung ihre Branche in den nächsten Jahren entscheidend beeinflussen wird. Fast ebenso viele nennen den demografischen Wandel und nahezu zwei Drittel auch die Knappheit an Energien und Ressourcen. Die Hälfte der Befragten sieht verlagernde Machtzentren und 43 % nennen die Auswirkungen von politischer Instabilität als wesentliche Treiber des Wandels im eigenen Unternehmen.

Die Erkenntnis, dass sich etwas ändern muss und man selbst sich ändern muss, ist auf breiter Basis vorhanden. Der entscheidende Schritt ist jedoch das Finden und Etablieren neuer Strategien und vor allem auch die konkrete Umsetzung. Nicht umsonst ist der Ausspruch von den *„Konzeptriesen und Umsetzungszwergen"* bei so manchen Unternehmen zutreffend.

5.2. Topmanagement und Zeit

Aus meiner Erfahrung im Topmanagement weiß ich, dass die Strategie häufig zu kurz kommt. Das Tagesgeschäft erweist sich als „übermächtiger Treiber".

Viele Vorstandsmitglieder sind in ihrem Kerngeschäft sehr gut ausgebildet und langjährig erfahren. Nachhaltige Ausbildung im strategischen Denken und in Strategieprozessen haben eher wenige erfahren.

In Zeiten der großen Veränderungen und Umbrüche kommt dem Tagesgeschehen noch stärkere Bedeutung zu, als ihm „zustünde": Das Dringende schlägt das Wichtige!

Das Topmanagement ist mit sechs Prioritäten und Konflikten konfrontiert:

- Kunden sollten erfahrungsgemäß zu Recht an erster Stelle stehen, und das nicht nur bei den Verkaufsbereichen, sondern auch beim Topmanagement.
- Eine Führungsriege ohne Mitarbeiter ist verloren.
- In einer Geschäftswelt, in der Geschäftspartner bzw Lieferanten derart stark in die Produktion eingebunden sind und *Just-in-time*-Produktionen ohne die richtigen Qualitätslieferanten nicht möglich sind, kommt auch diesen Partnern hoher Stellenwert zu.
- Im Management habe ich sehr viele Tagesgeschäftsgetriebene erlebt und nur ganz wenige, die gezielt und bewusst strategisch steuern.
- Eigentümer bringen sich heute stärker ins Unternehmen ein. Die Kontakte zwischen Topmanagement und Aktionären beschränken sich nicht mehr auf Hauptversammlungen.
- Repräsentationsverpflichtungen des Managements haben in der Welt des Verstärkt-im-Rampenlicht-der-Öffentlichkeit-Stehens, des Sehens und Gesehen-Werdens und der Vielzahl an eigenen sowie fremden Veranstaltungen stark zugenommen.

Im Konfliktfall, welchem der zuvor genannten sechs Punkte höhere Priorität zukommt, wird es eine mannigfaltige Meinungsbreite geben und es wird auch von Fall zu Fall unterschiedlich zu beurteilen sein.

Es geht auch gar nicht darum, hier eine bestimmte Einzellösung aufzuzeigen, sondern auf den ganz erheblichen Umstand hinzuweisen, dass diese sechs „Zeitfelder" mehr als tagesfül-

lend sind. Oft reichen 14- und 15-Stunden-Tage nicht, um allen Anforderungen gerecht zu werden.

Als Quintessenz bleibt, dass die Strategie zu kurz kommt. Selbst Manager, die eine hohe Affinität zur Planung und für Strategien haben, bestätigen im Vieraugengespräch, dass sie zu wenig Zeit der Zukunft widmen.

5.3. Shareholder Value

Eine Studie vom Team der Asset Allocation bei Grantham, Mayo, Van Otterloo & Co. aus London, kommt zum Ergebnis: Shareholder Value ist ein *„dummes Konzept"*. Unternehmen, die primär eine hohe Rendite für ihre Aktionäre anstreben, verfehlen dieses Ziel letztendlich, besagt diese Studie.

In den letzten 25 Jahren hat sich das Konzept der Wertoptimierung für den Anteilseigner – Shareholder Value – in vielen Vorstandsetagen als Leitbild durchgesetzt. Die Rendite von börsenotierten Unternehmen in den USA in diesen zweieinhalb Jahrzehnten ist jedoch erheblich hinter der Entwicklung der 50 Jahre zuvor, das betrifft den Zeitraum zwischen 1949 und 1990, geblieben.

Schon 1943 hat der Konsumgüterkonzern Johnson & Johnson das Credo von fairen Renditen für die Aktionäre postuliert. Der damalige Chairman *Robert Wood Johnson* war Mitglied der Gründungsfamilie. Der Konzern konnte auf Basis dieses Unternehmensziels große Erfolge erreichen.

IBM war einer von vielen Konzernen, der den Shareholder Value als dezidiertes Unternehmensziel benannte. Die primäre Ausrichtung auf den Shareholder Value kommt auch langfristig den Aktionären wenig zugute. Die Studie weist nach, dass die Aktienrendite von IBM weit hinter der von Johnson & Johnson blieb. Johnson & Johnson hat den Aktionären wesentlich mehr Rendite eingebracht als IBM.

Die Autoren der Studie folgern, eine Maximierung des Shareholder Value sei *„das dümmste Konzept der Welt"*. Auch der legendäre frühere General Electric-Chef *Jack Welch* kam laut einem Bericht in der „Financial Times" vom März 2009 zum gleichen Ergebnis:

„Wer als Unternehmen die Aktionäre auf Kosten anderer bevorzuge, trage zu geringeren Investitionen bei, verstärke die Einkommensunterschiede und reduziere überdies die Teilnahme der Mitarbeiter an der Wirtschaftsleistung."

Shareholder Value ist keine Langfriststrategie. In der Praxis hat sich das kurzfristige reine Quartalsdenken als unzureichend erwiesen. Das Management kommt um eine wirkliche Strategiefindung nicht herum.

Aufgrund der Konzentration der Geschäftsleitung auf das Tagesgeschäft ist der Aufsichtsrat besonders gefordert. Er ist derjenige, der es in der Hand hat, das Thema „Strategie", insbesondere Strategiefindung und Strategieumsetzung sowie deren regelmäßige Evaluierung, auf die Tagesordnung der Aufsichtsratssitzung zu setzen.

Das dafür notwendige Werkzeug steht – wie beschrieben – vor allem dem Aufsichtsratsvorsitzenden zur Verfügung. Er kann bestimmen, was auf die Tagesordnung der Aufsichtsratssitzung kommt. Der große Wert und die tatsächliche Zukunftsorientierung zeigen sich jedoch nur dann, wenn die Themen „Strategie" und „Zukunft" regelmäßig Gegenstand der Aufsichtsratssitzung sind.

Unternehmen, die das praktizieren, weisen eine deutlich bessere Geschäftsentwicklung auf. Interessant dabei ist, dass so aufgestellte Führungsgremien das Unternehmen nachhaltig positiv beeinflussen. Sie bewirken eine Zukunftsorientierung auch im Tagesgeschäft. Anstelle laufend die Fragen des *day-to-day business* zu diskutieren, wird der Fokus auf die Zukunft des Geschäftsmodells gerichtet.

Als Quintessenz bleibt, dass die Strategie zu kurz kommt.

Manager berichten von unglaublich rasch bewirkten Änderungen in den Köpfen. Das Topmanagement der zukunftsorientierten Unternehmen wird weniger mit den operativen Problemen konfrontiert, sondern mehr mit Ideen zur zukünftigen Entwicklung.

In letzter Konsequenz hat dies auch sehr positiven Einfluss auf das Betriebsklima. Menschen, die in Problemen denken, werden *à la longue* selbst zum Problem. Menschen, die ihre Potenziale entfalten dürfen und die sich verstärkt Neuem zuwenden, sind tendenziell fröhlicher gestimmt.

5.4. Beispiele

Change or die betrifft alle – große Konzerne und kleine Betriebe.

Bekannte Konzerne, die technische Entwicklungen verschlafen haben, sind beispielsweise Eumig, Nokia und Kodak. Eumig war Weltmarktführer im Bereich der Filmkameras. Am Markt wurde die Entwicklung von Polaroid-Sofortbildkameras verschlafen, die mit ihrer Technik neue Maßstäbe setzten. Eumig verschwand von der Bildfläche.

Kodak war Pionier der Fotografie und hat die digitale Revolution nicht erkannt. Von diesem Fehler hat sich der Konzern nie wieder erholt. Nach 131-jährigem Bestand ging die Firmengeschichte zu Ende.

Datengiganten wie Google oder Apple greifen die traditionellen Autobauer mit Eigenentwicklungen wie dem selbstfahrenden Auto an. Das ist kein Spleen mehr, auf ausgewählten Strecken laufen eifrig Praxistests.

Auch alteingesessene Unternehmen wie zB die über 330 Jahre alte Metzger's Lebzelterei und Wachszieherei können ohne Veränderung nicht

überleben. Über deren Insolvenz wurde umfassend medial berichtet.

Bene wurde 1790 als Tischlerei gegründet und stand über 225 Jahre immer im Besitz der gleichnamigen Familie. Das Traditionsunternehmen hatte sich mit Design und Topqualität auch weltweit einen Namen gemacht. In der Wirtschaftskrise rächten sich die extensive Expansion, Überkapazitäten, Vielfalt innerhalb der Produktgruppen und teure Projektgeschäfte. Der Aufsichtsrat konnte erst nach anhaltenden Verlusten den Vorstand austauschen. Man schloss defizitäre Standorte, ordnete den Vertrieb neu und baute kräftig Personal ab. Die Maßnahmen kamen zu spät. Es kam zum Notverkauf.

Unternehmen werden selten reich, indem sie kurzfristig die operative Exzellenz suchen, sondern wenn sie die Weichen zu einer nachhaltigen Zukunft stellen.

Auf das Greißlersterben folgt nunmehr das Aus kleinerer Handelsketten. In kaum einem europäischen Land hat sich die Konzentration im Lebensmittelhandel in den vergangenen drei Jahrzehnten so verdichtet wie in Österreich. Die drei Großen – REWE, Spar und Hofer/Aldi – halten bei 85 % Marktanteil. Die Verdrängung anderer Marktteilnehmer geht noch immer weiter. Selbständige Kaufleute und kleinere Handelsorganisationen bleiben zurück. Solange sich die Großen den bekannten Preiskampf liefern, hat der Konsument nicht viel zu befürchten. Lieferanten dafür umso mehr.

Im Hinblick auf die Verkaufsfläche pro Einwohner – 1,75 m^2 Einzelhandelsfläche pro Kopf – nimmt Österreich bei Shoppingcentern einen Spitzenrang ein. Die Folge ist ein Verdrängungswettbewerb: *„Die Guten fressen die Schlechten."* Der Wettbewerb findet mittlerweile zwischen den großen Shoppingcentern statt. Gut gelegene Center mit einem ansprechenden Konzept, gelebter Kundenorientierung, dem richtigen Branchenmix und einem eigenständigen Profil verdrängen andere.

A-Lagen in Städten sind begehrt. Hier könnte man sogar Wolkenkratzer bauen und sie mit Geschäften füllen. Die Folge des Verdrängungswettbewerbs ist, dass B-Lagen zu C-Lagen werden und C-Lagen sich auflösen. Leer stehende Geschäftsflächen *en masse* in ehemals florierenden Geschäftsstraßen sind die Folge.

Der zunehmende Einkauf über das Internet verschärft die Situation. Derzeit laufen rund 5 % des Einzelhandelsgeschäfts über Internetshops von Amazon bis zu Zalando. Der Trend ist jedoch rasant steigend. Im Jahr 2025 werden 15 bis 20 % der jetzigen Verkaufsflächen obsolet sein.

Sich neu zu erfinden ist für viele Unternehmen heute eine Frage des Überlebens. Nur Innovationen bringen nachhaltige Wertschöpfung. Sich ernsthaft mit der Zukunft des eigenen Unternehmens zu beschäftigen ist jetzt zur Existenzgrundlage geworden. Erstmals seit dem 2. Weltkrieg verzeichnet Europa einbrechende Märkte. Die Erträge der Unternehmen fallen erheblich. Nicht wenige verzeichnen eine Ergebnisumkehr. Viele Geschäftsmodelle funktionieren einfach nicht mehr. Manche Geschäftsbereiche schreiben Verluste und werden in der gesamten Ergebnisrechnung durch die Erträge anderer Geschäftsbereiche ausgeglichen.

Mit alten Managementmethoden können Ziele von morgen nicht erreicht werden.

Eine Studie ergab vor Kurzem, dass permanente und oft viel zu viele Veränderungsprozesse auf einmal stattfinden. Von denen scheitern jedoch 70 % hauptsächlich deswegen, weil die emotionale Seite nicht entsprechend berücksichtigt wurde. Veränderungsprozesse müssen inhaltlich professionell aufgesetzt sein, der Sinn der Veränderung sowie die persönliche Rolle und Aufgabe eines jeden Beteiligten müssen dabei klar sein. Dem Aufsichtsrat kommt in diesem Prozess besondere Bedeutung zu.

Damit Unternehmen langfristig erfolgreich sind, brauchen sie Führungskräfte, die sowohl strategisch und unternehmerisch denken als auch handeln. Manager, die nicht nur ihr Geschäft verstehen, sondern auch auf Rahmenbedingungen und deren Veränderungen achten.

Am Ende einer jeden Managementkarriere geht es nur um eine Frage: Wie nachhaltig erfolgreich war mein Wirken? Was habe ich für die Menschen, das Unternehmen und die Gesellschaft getan?

Zu wenige Topmanager denken an das Ende ihrer Managementzeit und daran, was wohl als „Erbe" verbleibt.

Und hier kommt wieder der Aufsichtsrat ins Spiel. Er ist jenes Gremium, das für Kontinuität sorgen kann. Er ist aber zugleich auch jenes Forum, welches zwei Blickwinkel kennzeichnen:

- der Blick von außen und
- die Langfristperspektive und Nachhaltigkeit.

Bei meinen vielen Recherchen, wer nicht von Krisen betroffen ist, kam mir nur eine Spezies unter: Staatsfonds haben ihr Vermögen in den vergangenen 20 Jahren verzwölffacht. Am erfolgreichsten dabei sind Norwegen, die Vereinigten Arabischen Emirate, Saudi-Arabien, China, Kuwait, Hongkong, Singapur und Katar. Dank ihres langfristigen, strategischen Anlagehorizonts sind sie erfolgreich.

5.5. Der Aufsichtsrat und Change or Die

Der Slogan: *„A better plan – a better future"* bringt die Bedeutung von Strategie zum Ausdruck. Unternehmen werden selten reich, indem sie kurzfristig die operative Exzellenz suchen, sondern wenn sie die Weichen zu einer nachhaltigen Zukunft stellen.

Der Aufsichtsrat kann hier neue Wege beschreiten. Entscheidend ist nicht die Geschäftsentwicklung des letzten Quartals oder des letzten Geschäftsjahres. Hier kann der Aufsichtsrat

Zuhörer und bestenfalls Schlussfolgerungen-Ziehender sein.

Eine weltweit durchgeführte und repräsentative McKinsey-Studie offenbart die Schwächen des Aufsichtsrats bei der Strategie:

- Im Aufsichtsrat ist meist keine Zeit für Strategie.
- Nur 20 % der Aufsichtsräte gaben an, die Unternehmensstrategie komplett verstanden zu haben.
- Ein Drittel der Aufsichtsräte hat ein begrenztes Verständnis des Geschäftsmodells und der Branche.
- Das Selbstverständnis des Aufsichtsrats über seine Beteiligung und aktive Rolle bei der Strategiearbeit ist *„unterausgeprägt“*.
- Strategieprojekte scheitern, weil die Begrifflichkeit nicht einheitlich ist, kein gemeinsames Verständnis über die Werte besteht und die Strategie nicht ausreichend kommuniziert wird.

Die Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, sicherzustellen, dass es eine Strategie gibt, die mindestens Folgendes beinhaltet:

- Plan;
- Ziele;
- Unsicherheiten;
- Zeithorizont;
- Ressourcenverfügbarkeit.

Der Aufsichtsrat hat die Annahmen, auf denen die Strategie basiert, konstruktiv kritisch zu hinterfragen. In der Erörterung mit dem Vorstand kommt dem Inhalt und der Qualität Bedeutung zu. Strategie ist nicht die Verlängerung des Status quo. Taktik ist keine Strategie.

Das Thema „Strategie“ muss gesamt von allen Räten und gemeinsam getragen werden. Strategieausschüssen des Aufsichtsrats ist mit einer gewissen Skepsis zu begegnen.

Eine gute Strategie kann auch die Struktur des Marktes ändern.

Bekannt und oft zitiert sind Strategien, mit denen einzelne Unternehmen großartige Erfolge erzielt haben. Aber es gibt auch solche, die grandios gescheitert sind. Der Aufsichtsrat kann aus solchen Fallstudien viel lernen. Strategie setzt Ziele, um im Wettbewerb eine besondere Position zu erreichen. Vor bloßer Nachahmung sei gewarnt.

Ein Modeunternehmen muss heute bereits die nächsten zwei Kollektionen „im Griff haben“. Das bezieht sich aber zeitlich nur auf ein Jahr.

Ein Erdölunternehmen wird andererseits heute im Aufsichtsrat die Fragen zu diskutieren haben: Wo sind unsere Ölfelder, die wir heute finden, um sie in 30 Jahren explorieren zu können?

Kostendisziplin ist eine Notwendigkeit, aber noch keine Strategie.

Geschäftsmodelle müssen heute nicht nur dem Aufsichtsrat, sondern auch der Öffentlichkeit vorgelegt werden. Banken, Medienindustrie und die Energiewirtschaft wissen, was hiermit gemeint ist.

Kunden wollen eingebunden sein. Das gilt auch für Lieferanten, Geschäftspartner und Mitarbeiter. Transparenz, Teilhaben und Mitsprache sind Ausdruck eines neuen, selbstbewussten Verständnisses.

Der Aufsichtsratsvorsitzende *Friedrich Santner* führte anlässlich der Eröffnung des neuen Styria-Hauses aus: *„Ein Medienkonzern muss auch ein Technologiekonzern sein, um überleben zu können.“*

6. DIGITALISIERUNG

6.1. Allgemeines

Die Digitalisierung ist mittlerweile in sämtliche Lebensbereiche vorgedrungen.

Die Digitalisierung ist mittlerweile in sämtliche Lebensbereiche vorgedrungen. Das ruft Begeisterung ebenso wie Skepsis hervor. Dabei stehen die großen Umwälzungen noch bevor.

Egal, ob Freizeitgestaltung oder Berufsleben – das Internet gibt die Richtung vor. Knapp 33 Mrd Menschen sind inzwischen online, 4,55 Mrd besitzen ein Mobiltelefon und 1,75 Mrd ein Smartphone.

Im Internet trifft man einander, man informiert sich, man recherchiert, man bestellt Waren, man diskutiert, man schreibt Blogs, bestellt sein Essen, hört Musik, sieht sich die Lieblingsserien an und informiert sich über die aktuellen Nachrichten aus Politik, Wirtschaft, Sport und Kultur. Man bucht Konzertkarten, Kinotickets, beantwortet per SMS die Anfrage der Autoreparaturwerkstatt, wie man mit dem letzten Service zufrieden war, und gibt dazu bequem nur eine Ziffer auf der sechsteiligen Bewertungsskala ein.

Mit dem „Internet der Dinge“, bei dem herkömmliche Alltagsgegenstände miteinander vernetzt werden, verfügt man über das smarte Zuhause, in dem alles automatisiert und aufeinander abgestimmt ist, Schokolade und Nudeln aus dem 3D-Drucker – all das ist Realität.

Die Trennung zwischen realer und virtueller Welt verschwindet zunehmend. Technik ist kein Nischenthema mehr, Technik ist allgegenwärtiger Bestandteil unseres Lebens.

Mit Wearable – smarte Uhren und Fitnessarmbänder – rückt die Technologie im wahrsten Sinne des Wortes noch ein Stück näher an den Menschen heran.

Experten gehen jedoch davon aus, dass noch gar nicht viel an Veränderung erfolgte. Der technologische Wandel hat gerade erst begonnen. Nach *Gutenbergs* Erfindung des Buchdruckes hat es auch 50 Jahre gedauert, bis das Buch die Form angenommen hat, wie wir es heute kennen.

6.2. Industrie 4.0

Das „Internet der Dinge", eines der derzeitig wichtigsten Themen, ist dabei, unsere Welt zu verändern: unser Leben, unser Wohnen, unser Lernen und unser Arbeiten. In der Wirtschaft und der Industrie wurde mit dem Konzept „Industrie 4.0" die nächste industrielle Revolution eingeleitet.

Die Bezeichnung „Industrie 4.0" soll die vierte industrielle Revolution zum Ausdruck bringen. Die erste industrielle Revolution in den 1780er-Jahren bestand in der Mechanisierung mit Wasser- und Dampfkraft, darauf folgte die zweite industrielle Revolution um 1870 (Massenfertigung mithilfe von Fließbändern und elektrischer Energie), daran anschließend die digitale Revolution (der Einsatz von Elektronik und IT zur weiteren Automatisierung der Produktion wurde üblich).

In der Wirtschaft und der Industrie wurde mit dem Konzept „Industrie 4.0" die nächste industrielle Revolution eingeleitet.

Unter „Industrie 4.0" versteht man das Verschmelzen der industriellen Produktion mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien. Viele Alltagsgeräte werden in Zukunft mit Sensoren und Funkmodulen ausgestattet sein, die Daten werden in Netzwerken verbreitet, analysiert und für Anwendungen genutzt. *„Computer bekommen nun erstmals Augen, Ohren, Arme und Füße"*, pflegte *Hermann Hauser*, ein österreichischer Physiker, der seit Jahrzehnten als Technologiemanager in Cambridge tätig ist, zu sagen. Und zwar nicht nur zwei, wie sie der Mensch hat, sondern tausende – wenn sie durch das Internet zusammengeschaltet werden. Diese gigantischen Systeme heißen dann *„internet of things"*.

Die physische Welt, also die Dinge, und die virtuelle Welt, die Daten, wachsen dadurch immer mehr zusammen. Es entstehen sogenannte cyber-physische Systeme, „CPS" genannt.

Der Begriff „Industrie 4.0" wurde erstmals 2011 anlässlich der Hannover Messe in die Öffentlichkeit getragen und soll der deutschen Industrie einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Mittlerweile gibt es viele Unterbegriffe wie *„big data"*, *„smart factory"*, *„smart production"*.

Managed services haben das Ziel, Informationen effizient zu gestalten. Digitalisierte Geschäftsprozesse sorgen für Transparenz, sparen Zeit und Geld.

Es geht nicht darum, Informationen anzuhäufen, sondern mit Informationen Geld zu generieren.

Beim „Internet der Dinge" kommunizieren die Dinge miteinander. Via Sensoren und Aktoren findet die Kommunikation statt – und das nicht nur lokal innerhalb einer Maschine eines Gebäudes, sondern weit über die Landesgrenzen hinaus. In der Fabrik von morgen ist alles schneller, flexibler und effizienter. Jedes Produkt weiß, woher es kommt und wofür es bestimmt ist.

Das Hauptziel ist die sogenannte Losgröße 1: Für einen Kunden wird ein einziges Produkt individuell produziert.

Während die einen an der Fabrik von morgen arbeiten, sind andere schon bei der Industrie 5.0 angelangt.

Software ist das wichtigste Element für das „Internet der Dinge". Geschäftsmodelle erfahren durch die Digitalisierung eine erhebliche Veränderung. Mit der großen Bedeutung der Software kommt es auch zu neuen „Anfälligkeiten". So ist beispielsweise von Oracle bekannt, dass das Unternehmen täglich 25 Sicherheitslücken in der Programmiersprache Java schließt. Während die einen Sicherheit programmieren, sind die anderen dabei, Cyber-Attacken auf Unternehmen zu starten.

Es gibt bereits einen Markt der digitalen Schutzgelderpressung. Industriesabotage findet heute elektronisch statt.

Die wahren großen Probleme sind jedoch die Akzeptanzschwierigkeiten. Das beginnt bei einzelnen Nutzern und geht über Betriebsräte bis zu Gewerkschaften. Die Angst vor Veränderungen ist groß. Informationsdefizite sind ausgeprägt. Menschen scheuen zurück, wenn sie nicht wissen, worauf sie sich einlassen.

Das Internet verändert unsere Welt, unser Leben und unser Verhalten – und das schon seit einiger Zeit.

Ein uns alle betreffender Wertewandel braucht Orientierung.

In der Welt der Veränderung ist aber auch die Angst vor Veränderung zu Hause. Plötzlich ist alles anders: Das Unternehmen wird umstrukturiert, die Belegschaft ist verunsichert, Veränderungen wecken bei Mitarbeitern Ängste – nehmen kann sie nur das Management.

Veränderungen machen Angst, weil Sicherheit ein Grundbedürfnis ist. Es liegt in unserer Natur, an Gewohntem festzuhalten. Loslassen müssen wir lernen. Vor allem, wenn wir Veränderungen ungefragt verordnet bekommen. Wie das Management sich gegenüber der Belegschaft verhält, entscheidet über deren Veränderungswillen. Die erste Reaktion ist oft entweder Euphorie oder Abwehr. Viele Mitarbeiter sehen Potenziale und wollen verändern. Aber verändert werden und dazu noch von den eigenen Vorgesetzten, das wollen nur die wenigsten.

Aus meiner Erfahrung weiß ich, dass die besonders skeptischen Mitarbeiter in den meisten Fällen später Erfolgsfaktoren der Veränderung wurden.

Veränderung von innen heraus, Evolution, geht immer in langsamen Schritten. Diesen Luxus der Zeit haben Unternehmen nicht. Sie sind vom Markt getrieben, von der Konkurrenz, von Quartalszahlen und ihren Bilanzen. Immer stärker getrieben. Wenn ihr Geschäftsmodell nicht mehr so wie früher funktioniert,

sind massive Einschnitte und manchmal sogar Kehrtwendungen erforderlich. Das passiert in vielen Branchen gerade heftig, weil disruptive Technologien und die Digitalisierung Geschäftsmodelle zerstören.

Der Druck von außen schafft den Wandel. Erst wenn Menschen der persönliche Nutzen einleuchtet, können sie Veränderung annehmen. Veränderung braucht Lernen.

Etablierte Geschäftsmodelle werden durch Digitalisierung in Frage gestellt. Eine wachsende Zahl von Unternehmen aus der Medienbranche, dem Handel, aber auch Energieversorger, Finanzdienstleister und Reisevermittler erleben disruptive Innovationen.

Die in der Vergangenheit aufgebauten Vermögensgegenstände und Wettbewerbsvorteile werden durch die Digitalisierung entwertet. Betroffene Unternehmen sind gezwungen, ihr angestammtes Geschäft möglichst lange zu verteidigen und zu optimieren, um daraus die für das Überleben erforderlichen Cashflows zu generieren. Gleichzeitig sind neue Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle für die Zukunft aufzubauen.

Industrie 4.0 heißt, Strategien überdenken und neu formulieren. Bei neuen Geschäftsmodellen wird der Kunde noch viel mehr in den Mittelpunkt gerückt. Das geht im optimalen Fall bis zur genannten Stückzahl 1-Wertschöpfung, also der höchsten Form der Vollendung.

Industrie 4.0 ist mit Kostenoptimierungen nicht zu bewerkstelligen. Es geht um die massive Veränderung von Produktionsprozessen und um Prozess- und Dienstleistungsinnovationen.

Industrie 4.0 ist auch eine Herausforderung für die Arbeitswelt: Arbeitswelt 4.0.

6.3. Arbeitswelt 4.0

Human Resources stehen vor der Chance, die zukünftige Arbeitswelt zu gestalten. Arbeit hat sich verändert. Sie ist prekär, frei und unberechenbar geworden. Meilensteine des 20. Jahrhunderts beginnen im jetzigen Jahrzehnt zu wankem (Achtstundentag, Kollektivverträge, bezahlter Urlaub, um nur einige Beispiele anzuführen).

Bei der Generation Y (zwischen 1977 und 1998 Geborene) und auch der Generation Z, die ab 1999 Geborenen, ist Arbeiten ohne fixen Vollzeitjob, ohne unbefristete Anstellung, dafür bei mehreren Projekten gleichzeitig, nichts Ungewöhnliches mehr. Arbeitszeit und Privatleben verschwimmen zusehends. Viele arbeiten auch von unterwegs, bei Kunden und Klienten. Drei Viertel der Ideen entstehen außerhalb des Büros. Hierarchien schmelzen, Grenzen zwischen Mitarbeiter und Chefs sind fließend. Mitarbeiter übernehmen mehr Verantwortung, erhalten Gestaltungsfreiraum, organisieren und führen sich selbst.

In der Industrie 4.0 wird dezentral gesteuert und über Industrieroboter und Fernsteuerung produziert. Software und Roboter ersetzen Arbeitsplätze. Manche sprechen vom „zweiten Maschinenzeitalter“ mit zwei Gruppen von Arbeitnehmern: Jene, die den Computern sagen, was sie zu tun haben, und jene, denen die Computer sagen, was sie zu tun haben. Gut verdienen wird aber nur die erste Gruppe.

Im 20. Jahrhundert produzierten wir Waren, im 21. Jahrhundert produzieren wir Wissen. Die Wirtschaft hat sich von einer Produktions- zu einer Dienstleistungs- und auch Wissensgesellschaft entwickelt. Innovation durch Wissensvorsprung bringt den entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Die Ressource Mensch (kreativ, qualifiziert) wird dabei immer wichtiger, die Investition in Weiterbildung ist ein Muss.

Das Denken aus dem digitalen Raum heraus fehlt jedoch in Europa. In den USA sind rund 47 % der Jobs infolge der Digitalisierung weggefallen. Das betraf Büros, Konstruktion, Reparatur, Produktion, aber auch die Landwirtschaft. Mit der Digitalisierung kommt viel in Bewegung, vor allem aber der soziale Wandel: Qualität der Bildung, für andere Ideen offen sein, Experimente wagen, Mut im Engagement für einen Kurswechsel. Zuständig dafür sind der Vorstand und der Aufsichtsrat.

6.4. Handel und Digitalisierung

Handelsunternehmen setzen im Zuge der Digitalisierung auf *Multi-channel*-Ansätze. Die Vorreiter sehen jedoch die Zukunft für Erfolg im Handel im *omni channel*. Das Wort ist die Weiterentwicklung des *Multi-channel*-Vertriebs: Alle Absatzkanäle vom stationären über Online- bis zum Kataloghandel sollen parallel bedient werden. Die Vorteile vom klassischen Kommunikations- und Vertriebskanälen mit jenen der digitalen werden eng verzahnt.

Der mobile Kunde möchte ein nahtloses Ineinandergreifen von Online- und Offline-Shopping sowie Applikationen für mobile Endgeräte.

Mehr als die Hälfte aller Kaufprozesse beginnt digital, auch wenn sie in der Filiale enden. Eine nachhaltige *Omni-channel*-Strategie ist kein Experiment, sondern eine notwendige evolutionäre Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Von zu Hause aus im Internet Waren suchen, am Smartphone einkaufen oder Bestellungen im Geschäft retournieren – Kunden lieben es bequem.

Omni channel stellt diese Kundenperspektive in den Vordergrund. Wer hürdenfrei einkauft, kauft mehr. Für Unternehmen bedeutet dies aber einen erheblichen Mehraufwand bei Kommunikation, Vertrieb und Logistik.

Laut dem SAP-Bericht „The Race for Omnichannel Excellence“, einer weltweiten Untersuchung, sagen 86 % der befragten Unternehmen, dass bei *omni channel* die Vorteile von Investitionen die Probleme klar überwiegen. Zu den Vorteilen gehören für 74 % höhere Umsätze, für

Der mobile Kunde möchte ein nahtloses Ineinandergreifen von Online- und Offline-Shopping sowie Applikationen für mobile Endgeräte.

über 60 % stärkere Kundentreue und ein Wettbewerbsvorteil.

Change Management, die Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen, ist die größte Herausforderung. Das beinhaltet die Personalsuche, die Mitarbeiterauswahl und die Schulung. Selbst wenn alle Technik funktioniert, müssen die Mitarbeiter das Thema bis zum Kunden leben und zwar auf allen Ebenen.

6.5. Hotelerie 4.0

Wie die Digitalisierung die Dienstleistungsbranche betrifft, erklärte der Direktor eines Nobelhotels in München: *„Ja, es ist ein Faktum, dass die Digitalisierung auch ein Hotel wie das Vier Jahreszeiten in München verändert“*, sagt *Axel Ludwig*. An einem Beispiel erklärt er, dass es nicht immer von Vorteil ist: Früher war der Restaurantleiter zu 90 % im Restaurant. Heute, bis er alle E-Mails und Social-Media-Quellen abgearbeitet hat, Bedarfsanforderungen gestellt und den Dienstplan gestaltet hat, sind bereits 30 % seiner Arbeitszeit verbraucht. Doch gerade in der Hotellerie gilt der Grundsatz: Wir nutzen die Technologie, damit sie uns entlastet und nicht belastet. Der Mitarbeiter muss mehr Zeit haben. Denn im Mittelpunkt steht der Gast.

Digitalisierung und Globalisierung haben Cloud-Working hervorgebracht.

Auch Mittelklassehotels müssen ihr digitales Angebot ausbauen. Sie stehen unter großem Druck zwischen dem Economy- und dem Hochpreissegment. Um zu überleben, müssen nicht nur Architektur, Ambiente und Service, sondern auch das digitale Angebot stimmen. Eine offene Lobby, Tablets für den Check-in und amikales Personal sollen den Gast überzeugen. Früher genügte es, Gäste während des Aufenthalts zu betreuen. Heute zählt auch das Davor und das Danach – die Präsenz auf Online-Buchungsplattformen samt der richtigen Kundenbeurteilung nach einem Hotelaufenthalt entscheidet über neue Gäste. Wie sehr die Digitalisierung auch qualifizierte Menschen braucht, zeigt die Aussage eines Hotelmanagers: *„Es werden nur solche Hotels überleben, die Innovationen, Modernisierung, hohe Qualität und Effizienz bieten. Sie müssen durch engagierte und ambitionierte Mitarbeiter begeistern.“*

6.6. 3D-Druck

Kürzlich war ich im ersten 3D-Copyshop Österreichs: Zahnräder, Figuren, seltene Ersatzteile, Kleider und vieles mehr – mit 3D-Druckern lässt sich (fast) alles erschaffen.

Der 3D-Druck ist auf dem Vormarsch. Bei Zahnkronen und Hüftgelenken, wo nach einem Scan passgenaue Implantate gefertigt werden, wird der 3D-Druck immer wichtiger. Siemens druckt für Gasturbinen mittlerweile Ersatzteile aus Stahlpulver. General Electric hat mehrere Mrd US-Dollar in den Kauf von Unternehmen aus dem 3D-Drucksektor investiert, um bis zum Jahr 2020 Zehntausende von Bauteilen für Flugzeugmotoren herzustellen. Den Anwendungsmöglichkeiten scheinen kaum Grenzen gesetzt zu sein.

Schon bisher erreichte das jährliche Marktvolumen für den 3D-Druck über 3 Mrd US-Dollar. Für die privaten 3D-Drucker-Anwender (Geräte bis 5.000 US-Dollar) und auch die Industriedrucker wird für die kommenden Jahre ein rasantes Nachfragewachstum prognostiziert. Bis zum Jahr 2017 soll sich das Marktvolumen verdoppeln. Im Jahr 2021 soll erstmals die Marke von 10 Mrd US-Dollar überschritten werden.

Beeindruckend sind die jährlichen Wachstumsraten. In den vergangenen 26 Jahren wuchs der Markt um durchschnittlich 27 %, zuletzt sogar um 35 %. Der Markt steckt dennoch in den Kinderschuhen, wie ein Vergleich zeigt. Schätzungen zufolge betrug der gesamte weltweite Maschinenbauumsatz (ohne Serviceleistungen) 2.330 Mrd € – es gibt also noch viel Potenzial.

3D-Drucker dienten in den letzten Jahren in erster Linie zur Herstellung von Prototypen und Modellen, für die nur geringe Stückzahlen benötigt werden. Vorteil gegenüber dem Spritzgussverfahren ist der Entfall der aufwendigen Herstellung von Formen. Im Gegensatz zu Material abtragenden Verfahren wie Bohren, Drehen oder Schneiden gibt es zudem keinen Materialverlust.

Das Handygehäuse ist kaputt, aber Ersatzteile werden nicht geliefert. Jetzt muss ein teures Neugerät angeschafft werden oder der Automotor stottert, aber das Spezialwerkzeug hat nur die kostspielige Vertragswerkstätte, aber nicht der günstige Mechaniker des eigenen Vertrauens. Mit 3D-Druck geht es ganz einfach: Altes Handygehäuse einscannen, digitales Modell erstellen und einfach selbst ausdrucken.

Die Technologie des 3D-Druckes ist mittlerweile erschwinglich. Einzelstücke können gleich günstig gefertigt werden wie Massenprodukte. 3D-Drucker funktionieren eigentlich ganz simpel: Zuerst erstellt man ein dreidimensionales Computermodell oder – viel einfacher – man lädt sich eine Vorlage aus dem Internet herunter. Eine Software überträgt die Daten auf den Drucker. Ein mechanischer Druckkopf trägt nun das Material Ebene für Ebene auf. Einzelstücke können mit dem 3D-Druck zu fast den gleichen Kosten angefertigt werden, wie es bei der Massenproduktion der Fall ist.

Die Technologie existiert schon seit den 1980er-Jahren. Jetzt erst kommen die Geräte aber in einen Bereich für private Anbieter.

6.7. Neue Arbeit, digital, global, Cloud und Crowd

Digitalisierung und Globalisierung haben Cloud-Working hervorgebracht. Diese neuen Selbständigen stehen global zueinander in

Konkurrenz und werfen alle arbeitsrechtlichen Rahmen durcheinander. Neue Berufe sind entstanden, vom Webdesigner über den Social-Media-Manager bis hin zum Data Scientist. Aber auch das Wie des Arbeitens verlagert sich *peu à peu* ins Netz. Trend ist das sogenannte Cloud-Working, das Arbeiten in der virtuellen Datenwolke.

Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern bereits an, Aufgaben zeitlich und örtlich flexibel zu erledigen. Die Firmengrenzen sind längst geöffnet. Immer mehr Unternehmen übertragen auch einzelne Aufträge an die Crowd, eine anonyme Masse an Freiberuflern, die ihre Dienste online anbietet.

Auf spezifischen Vermittlungsplattformen findet man Fachkräfte aus den Bereichen Design, IT, Verkauf oder Marketing ebenso wie niedrig qualifizierte, die einfache operative Tätigkeit (wie zB das Beschriften von Bildern) inserieren.

Jeder Crowd-Worker verfügt über ein mit Schlagworten zu Branche und Kompetenzen erstelltes Profil. Zusätzlich finden sich Bewertungen der Arbeitgeber. Rund 15 Mio Nutzer sind mittlerweile auf der australischen Plattform freelancer.com registriert, 10 Mio auf dem US-amerikanischen Pendant upwork.com – jede Sekunde kommen weitere dazu.

Für einige von ihnen ist Freelancen im Netz die einzige Chance auf Einkommen. Manchen erwächst so ein Nebenerwerb, andere entscheiden sich aus freien Stücken für diesen Arbeitsstil. Letztere sind meist jung, gut ausgebildet und wollen selbstbestimmt leben.

Diese „digitalen Nomaden" melden ihren festen Wohnsitz ab, lassen Freunde und Familie hinter sich, um ihren Laptop an den schönsten Stränden Südamerikas und Südostasiens aufzuklappen.

In der Cloud verschärft sich das Prekariat der Selbständigen. Geregelte Arbeitszeiten sind online ohnehin *passé* und wer seine Dienste im World Wide Web anbietet, steht mit der ganzen Welt in zeitlicher und preislicher Konkurrenz.

Die Kehrseite ist eine unbefriedigende Entlohnung. Einen Grafikdesigner mit Topbewertungen findet man schon ab 3 US-Dollar pro Stunde, Suchmaschinenoptimierer ab 4 US-Dollar, Russisch-Englisch-Übersetzer bereits ab 2 US-Dollar.

6.8. Der Aufsichtsrat und die Digitalisierung

Alles ist digital: die Wirtschaft, die Gesellschaft, der Staat, die Zukunft. Wie digital ist der Aufsichtsrat?

Das Thema „Digitalisierung" bedeutet für den Aufsichtsrat: Wandel pur!

Digitalisierung ist ein Führungsthema und es gehört auf die Agenda der Aufsichtsratssitzung: Cyber-Security und Cyber-Crime sollen mindestens einmal jährlich vom Aufsichtsrat unter Beiziehung des IT-Verantwortlichen des Unternehmens und eines externen Experten erörtert werden. Die Frage ist nicht, ob das eigene Unternehmen Ziel einer Cyber-Attacke wird, sondern lediglich wann.

Der wirtschaftliche Schaden durch Cyber-Kriminalität wird auf 575 Mrd US-Dollar geschätzt. Die Nichtverfolgungsquote beträgt 75 %! Der Aufsichtsrat muss lernen, die richtigen Fragen zu stellen:

- Minimierung des Haftungsrisikos;
- ganzheitliches Sicherheitskonzept;
- Sicherheitsstandards;
- Bedrohungslage und Veränderung in den letzten 12 Monaten samt Ausblick auf die kommenden 12 Monate.

Das Thema „Digitalisierung" bedeutet für den Aufsichtsrat: Wandel pur!

Der digitale Wandel der vergangenen Jahrzehnte hat die Wirtschaft nachhaltig verändert. Der Prozess ist noch lange nicht vorbei, sondern ganz im Gegenteil. Die Digitalisierung verändert unser berufliches und privates Leben.

Nicht wenige Manager verharren in alten Denkmodellen. Ein Weckruf des Aufsichtsrats ist geboten. Manager, die die Folgen des digitalen Wandels mit der geistigen Haltung aus dem Industriezeitalter angehen, brauchen Aufsichtsräte der neuen Generation, die Neues fordern und fördern.

Geht man davon aus, dass Aufsichtsräte in Österreich im Durchschnitt 60 plus sind – international liegt der Altersschnitt bei 65 plus –, so sind diese Räte nicht mit dem Internet und der Digitalisierung aufgewachsen. Das muss nicht zwangsläufig bedeuten, dass sie dafür wenig Verständnis hätten. Insider aber sind sie definitiv nicht.

Unternehmen sind gut beraten, auf die Diversität in ihren Gremien zu achten. Im Speziellen heißt Diversität im Aufsichtsrat, auch die Altersdiversität zu berücksichtigen:

Der Eigentümer einer Privatstiftung kontaktierte mich, um ein neues Stiftungsvorstandsmitglied zu suchen. Als „gelernter" Österreicher weiß man, dass hinter vielen Privatstiftungen wertvolle Unternehmen stehen. So war es auch in diesem Fall. Das Großhandelsunternehmen befindet sich in einer Neuordnungsphase. Es beklagt eine Sandwich-Position zwischen den Produzenten und den Einzelhändlern, enormen Preisdruck und starken Verdrängungswettbewerb. Die Kernfrage des Unternehmens ist der Einstieg ins Internet: Ja oder nein? In der Folge schlug ich drei Kandidaten im Alter zwischen 28 und 36 Jahren vor, die alle über große Erfahrung beim Aufbau von digitalen Marktplätzen nachweisen konnten. Der Eigentümer war anfangs entsetzt und meinte wortwörtlich: *„Was soll ich mit dem Kindergarten?"* Er hatte oberflächlich nur auf die Fotos und Geburtsdaten der *curricula vitae* geblickt. Erst mein Hinweis

auf deren Qualifikationen und erzielte Erfolge weckten sein Interesse.

Seine Grundhaltung war nicht unverständlich. Im Stiftungsvorstand war keiner jünger als 67 Jahre. Letztendlich ließ er sich überzeugen und wollte am Ende alle drei Kandidaten mit einem Mandat betrauen, was nur die Bestellmodalitäten nicht zuließen. Mit der heutigen Erfahrung nach einem Jahr Erneuerung des Stiftungsvorstands hat sich seine damalige Entscheidung zu 100 % bestätigt.

Das Unternehmen hat vom neuen Stiftungsvorstandsmitglied sehr profitiert. Die Mitglieder des Stiftungsvorstands wurden um anderes Know-how und Know-who bereichert. Der Eigentümer erfuhr seine Bereicherung im gestiegenen Unternehmenswert.

Entscheidend für Innovation ist eine unkonventionelle Unternehmenskultur.

Aufsichtsräte in einem Handelsunternehmen sollten beispielsweise mit den Begriffen *„in-store order“*, *„in-store returns“*, „Click & Collect mit Zahlung im Webshop“ und „Click & Collect mit Zahlung im Store“ durchaus vertraut sein.

Digitalisierung bringt Unternehmen in Bedrängnis – ein digitaler Beirat bzw Aufsichtsrat kann helfen. Digitalisierung verändert die Wirtschaft. Einige Unternehmen haben ihre Absatzmodelle und ihr Marketing angepasst. Aber auch Märkte und das Konsumentenverhalten verändern sich. Digitalisierung ist ein ganzheitliches Thema.

Im Austausch mit externen Beiräten wird der Blick von außen eingebracht und es werden wertvolle Impulse gegeben. Die Diskussion innerhalb des Unternehmens wird in Gang gesetzt oder bereichert. Beiräte bringen spezielle Kompetenzen mit, die Mitarbeiter nicht haben. Die digitale Transformation erfolgt auf mehreren Ebenen. Das Technische ist eher nachrangig. Mit der Beschränkung der Dauer solcher Beiratsmandate auf zB zwei Jahre trägt man dem Wandel Rechnung. Eine Verlängerung ist möglich.

7. INNOVATION

7.1. Allgemeines

Ein Start-up-Unternehmen hat Hochtechnologieschuhe entwickelt, die via Signalton oder Vibration auf Gefahren hinweisen. Österreichische Forscher konstruierten die weltweit erste Beinprothese, die mitfühlt, und Forscher der Universität Kiel entwickelten ein superelastisches Metall.

Lange Zeit waren in den Wirtschaftsrankings der renditestarken Unternehmen Öl- und Gaskonzerne führend. Jüngste Vergleiche zeigen ein anderes Bild. Vor allem Unternehmen mit hoher Forschungsintensität sind nun führend. Der neue Rohstoff heißt „Innovation“.

Paul Volcker hat einmal gesagt, die letzte nützliche Innovation der Banken sei der Geldautomat gewesen.

Entscheidend für Innovation ist eine unkonventionelle Unternehmenskultur.

Die Nürnberger TeamBank gilt als *„ein bisschen anders und unkonventionell“* und das zeigt sich in einigen Beispielen:

- In der Bank duzen sich alle untereinander, vom Lehrling bis zum Vorstandsvorsitzenden. Das professionelle „Du“ spielt für die Bildung der Unternehmenskultur dieser Bank eine zentrale Rolle. Es schafft Nähe, es hat auch etwas mit Start-up-Mentalität zu tun, mit Geschwindigkeit und nicht zuletzt mit Vertrauen, das immer wieder gerechtfertigt werden muss. Das „Du“ muss man sich hart erarbeiten. Anders als bei IKEA werden bei der TeamBank Kunden nicht geduzt;
- 250 herumfahrende, gebrandete Autos;
- einheitliches Outfit – „Uniformen“: Dieses Outfit tragen alle, die Kundenkontakt haben. Der Vorstand ist nicht ausgenommen. Es drückt die Zugehörigkeit und einen Wiedererkennungswert aus.

Diese Unternehmenskultur bringt Mehrwert. Innovationskraft entsteht daraus, dass man nicht im Gewohnten verharrt, sondern die Dinge anders denkt. *„Wer Spuren hinterlassen will, muss eigene Wege gehen“*, sagt ein Sprichwort. 20 % der TeamBank-Mitarbeiter beschäftigen sich mit Zukunftsprojekten. Der Vorstandsvorsitzende *Alexander Boldyreff* fasst zusammen: *„Wir erleben einen atemberaubenden Umbruch hin zur digitalen Gesellschaft. Die Menschen leben anders, kommunizieren anders, vor allem schneller, haben weniger Zeit. Die signifikante und rasante Veränderung der Verhaltensweisen der Kunden, die Art, wie Kunden ihre Bedürfnisse befriedigen, erfasst den Ratenkreditmarkt nicht weniger als anderen Bereiche des Geschäftslebens und der Privatsphäre. Neu ist die Leichtigkeit und Geschwindigkeit. Wenn man heute ein Produkt im E-Commerce kauft, hat man die Finanzierung – sofern gewünscht – im Internet in Sekundenschnelle erledigt. Das verändert unsere Branche total. Wer mit den Ansprüchen der Kunden mithalten will, muss extrem innovativ und schnell sein. Hinzu kommt, speziell in unserem Geschäft, dass sich der Wettbewerb durch Near- und Non-Banks als neue Konkurrenten noch einmal deutlich verschärft. Wer wirkliche Innovationen sucht, muss sich nicht zwingend zuerst in der Bankenbranche umschauen. Wir als TeamBank sind stolz darauf, eine Produktinnovation nach maximal 15 Monaten auszurollen. Das ist für die Finanzindustrie ein sehr guter Wert. Im Vergleich mit neuen Playern reicht das in einer Welt, in der die Erwartungshaltung der Kunden mehr denn je von Ungeduld geprägt ist, aber bei Weitem nicht aus. Einmal im Jahr gehe ich auf eine Learning Journey*

und schaue mir weltweit zirka 15 Unternehmen unterschiedlicher Branchen an. Ich will wissen, was die Menschen dort besser machen als wir.“

Sich neu zu erfinden ist heute eine Frage des Überlebens. Mit Kreativitäts-Workshops und Briefkästen für Mitarbeiterideen ist beim Innovieren nicht viel erreicht.

„Alle 10 bis 15 Jahre muss sich ein Unternehmen wie Kapsch neu erfinden“, sagt *Georg Kapsch*, Eigentümer und CEO des 1892 gegründeten ehemaligen Morse- und Telegrafenapparateherstellers. Später wurden Radio- und Fernsehapparate produziert, danach mutierte es zum Telekommunikationsunternehmen. Gegenwärtig ist das Unternehmen auf Mautsysteme spezialisiert. Doch das internationale Mautgeschäft blieb hinter den Erwartungen zurück. Nun ist Kapsch dabei, wie schon oft in der Geschichte, das Geschäftsmodell den starken Veränderungen der Telekombranche anzupassen und Neues zu entwickeln. Neben dem Mautgeschäft wird ein neuer Geschäftsbereich „Intelligent Mobility Solutions“ aufgebaut. Städten werden Systeme mit Echtzeitinformationen für Smartphones angeboten. Mittels Sensoren in Bodenmarkierungen kann das System eine bestimmte Route, einen bestimmten Parkplatz oder auch mit dieser App empfehlen, mit der U-Bahn weiterzufahren. Kommunen können über dieses System Parkgebühren einheben.

50 % der Weltbevölkerung leben in Städten. Große Metropolen, nicht nur in Südostasien, ersticken im Verkehr. Hier sind Aussichten für Innovation verheißungsvoll.

Das Beispiel Nespresso gilt als gelungene Innovation. Die Kaffeekapsel wurde 1970 in Nestlés Forschungsabteilung erfunden, 1976 patentiert und erst 10 Jahre später in der Schweiz auf den Markt gebracht. Es war ein Flop. Man hat 25 Jahre lang daran gearbeitet. Genau genommen hat ein junger Nestlé-Ingenieur seine Erfindung gegen den Widerstand der Vorgesetzten durchgeboxt. Als der Kaffee aus der Kapsel ein Erfolg wurde, arbeitete der Ingenieur schon lange nicht mehr beim Kapselgiganten.

Am Ende ist es nur Kaffee – teuer, aber schick. Entscheidend war nicht die Kapsel, sondern man hat den Trend dahinter erkannt, das Bedürfnis der Kunden nach Einfachheit.

Bei Unternehmen geht es immer um geforderte Steigerungen. Wertsteigerung, Effizienzsteigerung der IT, des Marketings, des Vertriebs, des Einkaufs, in der Produktion, Steigerungen der Wettbewerbsfähigkeiten seien hier als Beispiele angeführt.

Ideen gibt es zur Genüge, jedoch scheitert es oftmals an der Umsetzung. Es mangelt nicht, wie viele irrtümlich annehmen, am Geld. Viele eher fehlt neben dem Tagesgeschäft die Zeit: Innovation muss Tagesgeschäft sein!

Fragen wie *„Beschäftige ich mich mit einem neuen Markt, habe ich dafür die Kompetenzen?!“* sind nicht einmal für einen Konzern leicht zu lösen.

Adidas hatte einen Mitarbeiter, der jeden Tag 20 Ideen hatte. Diese umzusetzen war die Aufgabe eines strukturierten Teams. Wenn Sie so jemanden finden, dann kaufen Sie ihn ein.

Die gute Nachricht ist: *„Innovation lässt sich planen.“* Methoden und Werkzeuge kann man kaufen. Strategie kommt ins Spiel.

Ob am Ende echtes Geld verdient wird, hängt oft von ganz anderen Faktoren ab. Nespresso wurde erst 1991, nachdem ein Marketing-Fachmann das Ruder übernommen hatte ein Erfolg. Die Werbung mit *George Clooney* sorgte für den richtigen Schub.

Die hohe Kunst besteht darin, Innovationen markttauglich zu machen.

Hier möchte ich noch einmal auf den kalifornischen Autobauer Tesla zurückkommen. *Elon Musk*, Gründer des E-Mobil-Herstellers Tesla, will den Markt mit einem Solarstromspeicher aufmischen. Tesla speichert Sonnenstrom. Diese Akkus sind nicht neu, neu sind jedoch das Geschäftsmodell und der Preis. Die Solarstromspeicher werden in Privathäusern und im Gewerbe eingesetzt. Derzeit kosten Speicher in einer Größenordnung zwischen 7 und 10 Kilowattstunden zwischen 10.000 € und 20.000 €. Bei Tesla 3.000 US-Dollar, aktuell rund 2.670 €, und man setzt auf Design. Kurz nach der Präsentation sollen 40.000 Bestellungen eingegangen sein.

Die ÖBB haben weltweit das erste Bahnsolarkraftwerk in Betrieb genommen. Ganz nach dem Motto: *„Wenn aus Sonnenkraft Zugkraft wird.“*

Noch einmal kurz zurück zu den Banken. Im Bankgeschäft findet gerade eine kleine Revolution statt. In einer Branche, die traditionell von wenigen großen Playern dominiert ist, drängen plötzlich viele kleine, spezialisierte Anbieter auf den Markt. Sie heißen Number26, Holvi oder Wikifolio und sind allesamt Start-ups, die bei den Kunden mit Transparenz und Flexibilität punkten wollen. Sie übersetzen Dienstleistungen ins digitale Zeitalter: *„Wir setzen Daten so ein, dass der Nutzer eine Arbeitserleichterung hat.“*

Der Präsident des Verwaltungsrats (= der Aufsichtsratsvorsitzende) der Credit Suisse *Urs Rohner* sagt: *„Die Finanzbranche sollte sich von Innovatoren der auf Kunden fokussierten Jungunternehmen zu Veränderungen inspirieren lassen.“*

7.2. Der Aufsichtsrat und Innovation

Innovation findet meist nicht in Forschungsabteilungen statt. Hierarchien behindern alles Schöpferische. Der Aufsichtsrat kann den Vorstand in seiner Haltung bekräftigen, dass

Der Aufsichtsrat kann den Vorstand in seiner Haltung bekräftigen, dass Innovation Tagesgeschäft ist und Teile der Belegschaft sich ausschließlich darum kümmern.

Innovation Tagesgeschäft ist und Teile der Belegschaft sich ausschließlich darum kümmern.

Der Aufsichtsrat kann seinen Beitrag für Freiräume in Unternehmen leisten. Er kann die Unternehmenskultur maßgeblich mitgestalten.

Aufsichtsräte in großen Unternehmen kennen die Schwierigkeiten der Großen beim Thema „Innovation“:

- Große Unternehmen können es sich nicht leisten, Innovationen einzuführen, die ihre wichtigsten und profitabelsten Kunden nicht brauchen
- Große Unternehmen sind risikoavers – es ist leichter, Bestehendes weiterzuentwickeln als Neues zu schaffen.
- Große Unternehmen haben systematische Planungs- und Produktentwicklungsprozesse. Innovationen, die für den Markt unsicher und nicht messbar sind, werden ausgeschieden.
- Große Unternehmen lassen *trial and error* nicht zu – Projekte, die keinen schnellen Cashflow sichern, haben wenig Chance.

Aufsichtsräte in mittelständischen und kleinen Unternehmen fördern disruptive Innovationen:

- Übertragung der Verantwortung auf Einheiten, die klein genug sind, dass diese sich auch für kleine Erfolge begeistern.
- Durch den Zugang zu Informationen aller Art entstehen innovative Lösungen vorwiegend in kleinen und flexiblen Gruppen.
- Innovationen für Nischen oder „Nichtkonsumenten“.
- Disruptive Technologien haben zunächst Leistungsnachteile im Vergleich zu existierenden.
- Disruptive Technologien haben andere Vorteile und sind für marktführende Unternehmen lange Zeit uninteressant.
- Sobald disruptive Innovationen reif sind, ersetzen sie – dann oft schlagartig – etablierte Technologien.

Das ausschließliche Streben nach Gewinn katapultiert Unternehmen aus dem Markt. Wer sich selbst herausfordert, seine Ideen und Produkte in Frage stellt, der entwickelt auch Innovationen, die am Markt gut ankommen.

So wie das Rekrutieren von Vorständen professionell erfolgt, sollen auch „Kreative“ professionell eingekauft werden.

Innovationen sind wichtig, keine Frage: Gewinner sind diejenigen, die Innovationen markttauglich machen. Aufsichtsräte mit diesem Fokus können Tolles bewirken.

Wenn das Unternehmen keine Innovationsstärke hat, kann der Aufsichtsrat mit Ideen über nicht überteuerte Zukäufe ein wertvoller Ratgeber sein.

Die Zukunft ist eine Entwicklungsreise, der Aufsichtsrat der Lotse.

Corporate Governance und Compliance sind die bis heute eingeleitete Gegenbewegung.

8. NEUE SPIELREGELN

8.1. Allgemeines

In der Wirtschaftswelt gab es schon seit jeher zwei große Lager: die einen, die für die vollständige Liberalisierung und Wirtschaftsfreiheit eintraten, und die anderen, die mit Lenkungsmaßnahmen, staatlichen Eingriffen und ordnungspolitischen Maßnahmen der Reglementierung zusprechen. Die Wirtschaftsgeschichte zeigt, dass Phasen der sehr starken Freizügigkeit von Phasen der starken Eingriffe abgelöst werden.

Wohin allzu große Freiheit in der Wirtschaft führt, zeigten die Skandalfälle Enron und WorldCom in den USA um die Jahrtausendwende. Heute gelten diese beiden Unternehmen als Paradebeispiele des Sündenfalls im Wirtschaftsleben. Mit ihren Manipulationen und Bilanzbetrügereien haben die dortigen Verantwortlichen weltweit für Entsetzen und einem Aufschrei in Wirtschaftskreisen gesorgt. Die Rufe nach „Sauberkeit“ in der Wirtschaft führten ausgehend von den USA zu zahlreichen gesetzlichen Bestimmungen, neuen Bilanzspielregeln und vor allem zu einem neuen Ethikkatalog.

8.2. Corporate Governance und Compliance

Corporate Governance und Compliance sind die bis heute eingeleitete Gegenbewegung.

Waren nicht wenige am Anfang der Dotcom-Blase der Meinung, Bilanzfälschungen und Malversationen wurden durch die damals neue Internetgesellschaft begünstigt, so lernten bis heute fast alle Branchen Ähnliches kennen. Es gibt so gut wie keine einzige Branche, die nicht wegen des „Brechens von Spielregeln“ an den Pranger kam. Alle Industriebranchen wurden unerlaubter Kartellbildungen, illegaler Absprachen, der Korruption, Bestechung und Bilanzfälschung überführt. Selbst diejenigen, deren Geschäftsmodell das Überprüfen der Bilanzen ihrer Kunden als Geschäftszweig ausweisen, begannen ihre eigenen Bilanzen zu manipulieren. Kaum eine der internationalen Großbanken musste sich nicht wegen Bilanzfälschung rechtfertigen. Für die Deutsche Bank musste sogar ein eigenes staatliches Gesetz geschrieben und in Kraft gesetzt werden, um deren Bestand zu sichern.

Die wirklich weisen und als große Würfe geltenden Regelungen kommen mit einer überschaubaren Anzahl an Bestimmungen aus und sind gesamthaft abgefasst.

Meilensteine in der Gesetzgebung wie das ABGB von 1811 und *Napoleons* Code civil von 1804 gelten in ihren maßgeblichen Bestimmungen bis zum heutigen Tag und somit mehr als 200 Jahre.

Die heutigen Gesetzgeber auf nationaler und internationaler Ebene produzieren eine wahre Flut an internationalen Gesetzen, Regelwerken und Bestimmungen, die uns in immer kürzeren Abständen erreichen. In Österreich wurden in der letzten Dekade durchschnittlich zirka 9.000 Seiten an Gesetzestexten pro Jahr erlassen. Nicht einmal mehr Rechtskundige können ohne Spezialisierung auf bestimmte Rechtsmaterien tätig sein.

Die EU ist ein Meister im Erlassen von Richtlinien und Bestimmungen. Der Einzelne ist längst überfordert und hat den Überblick verloren. Zu viele Regeln bewirken mit Sicherheit eines, dass man sich – sei es bewusst oder auch unwissend – nicht mehr daran hält. Besonders geschickt agieren die USA, die zB im Bankwesen für internationale Regeln sorgen, ohne sich selbst daran zu halten.

Beispiel sind die Basel-Regeln über höhere Eigenkapitalbestimmungen, die von den USA als Regelwerk selbst nicht übernommen wurden.

Zu viele Regeln führen zu einem schleichenden Verlust von Verantwortung und Werten. In nicht wenigen Fällen bleibt subjektives Unrechtsgefühl auf der Strecke.

Dieser Mangel an einer Grundhaltung des Rechtsbewusstseins ist in der heutigen Wirtschaft deutlich spürbar.

Compliance ist das Ergebnis dieses Prozesses von zu vielen Regeln und zu wenig Wertehaltung, Gewissen und Verantwortung.

Die Gesellschaft lebt heute falsch vor. Staaten sind Gesetzesbrecher. Die Lockerheit, mit der einzelne Nationen die europäischen Maastricht-Regeln verletzen, ist frappant. Das bezieht sich nicht nur auf Griechenland. Neben Frankreich und Deutschland wurden so gut wie alle Mitglieder als Brecher von verbindlichen Maastricht-Regeln ertappt.

Als 1992 in Maastricht für den Euro verbindliche Maximalwerte (unter anderem für Defizite und Schulden) vereinbart wurden, dachte wohl niemand daran, dass nur knapp zwei Dekaden später lediglich zwei Länder, nämlich Estland und Luxemburg, diesen Pakt noch nie verletzt haben! Luxemburg hat mit dem Bekanntwerden als europäische Steueroase für internationale Großkonzerne und seiner aktiven Mitwirkung zur „Steuervermeidung und -hinterziehung" auch moralisch erheblich an Glaubwürdigkeit verloren.

Immer wieder kommt es vor, dass sich Regierungen auf Bundes- und Landesebene nicht an Gesetze halten. Noch viel schlimmer ist der Umstand, dass sie dabei kaum Konsequenzen fürchten müssen.

Karl Weber, Leiter des Instituts für Öffentliches Recht, Staats- und Verwaltungslehre an der Universität Innsbruck, sprach es aus: *„Grundsätzlich wäre das Regierungshandeln ja sanktionierbar. Aber diese Sanktionen sind so zahnlos, dass die Kabinette in einem Parteienstaat de facto tun können, was sie wollen. Die Kontrollorgane sind ‚angekettete Hunde', die bloß bellen dürfen."* Der Verfassungsjurist äußert rechtsstaatliche Bedenken und fordert: *„Wir brauchen eine grundlegende Staatsreform."*

8.3. Nudging und Sunset Legislation

Ansätze gibt es, wobei der Blick der Politik nach Großbritannien gerichtet ist: *Nudging* und *sunset legislation* sollen Vorboten von Neuerungen sein. *„To nudge"* bedeutet „stupsen": Menschen sollen nicht mit Geboten und Verboten, sondern durch Anreize zu gesellschaftlich-politisch gewünschtem Verhalten bewegt werden. Bei der *sunset legislation* sollen Gesetze mit einem Ablaufdatum versehen werden.

Ein Drittel der deutschen Manager hält die Schönung von Bilanzergebnissen in Deutschland für verbreitet.

Vor so einem politischen Hintergrund ist es nicht gänzlich verwunderlich, dass auch die Wirtschaft ein Problem mit Werten und Regeln hat. Regeln werden trotz besserer Compliance-Kultur weiter gebrochen, wie aktuelle Umfragen erhärten. Obwohl Compliance-Richtlinien inzwischen in fast 70 % aller Unternehmen etabliert sind, klaffen Anspruch und Wirklichkeit noch auseinander.

Ein Drittel der deutschen Manager hält die Schönung von Bilanzergebnissen in Deutschland für verbreitet. Mehr als die Hälfte der Manager in Europa würden im Notfall für Aufträge Bargeld bezahlen. Korruption wird gemeinhin gerne mit Schwellenländern und wenig entwickelten Wirtschaftssystemen in Zusammenhang gebracht. Tatsächlich ist Korruption auch in unseren Breitengraden häufig anzutreffen. Weshalb müsste man sonst beispielsweise eigene Institutionen wie die Wirtschafts- und Korruptionsstaatsanwaltschaft mit Personal aufstocken?

Medien sind voll mit Korruptionsskandalen. Mit dem zunehmenden Ahnden von Verstößen und dem An-den-Pranger-Stellen treten Besserungen ein. Die Zahl der laufenden Wirtschaftsrechtsprozesse ist Ausdruck dessen. Allein die Deutsche Bank ist derzeit in mehr als 7.000 Rechtsprozesse involviert!

Aktionäre sind nicht mehr länger gewillt, diesem Treiben tatenlos zuzusehen. Es sind internationale Investoren, die verstärkt die Einhaltung von Compliance-Regeln einfordern. Sie setzen damit nicht nur den Vorstand, sondern auch den Aufsichtsrat unter Druck.

Bei der Hauptversammlung der Deutschen Bank forderte ein Kleinaktionär: *„Mr. Jain, please take your hat."* Nicht nur Kleinaktionäre, auch Großinvestoren äußerten ihren Unmut. Aufsichtsratspräsident *Paul Achleitner* zeigte sich angesichts des *„äußeren Erscheinungsbildes"* der Deutschen Bank und des enttäuschenden Aktienkurses offen seine Unzufriedenheit. Nach einer Sondersitzung des Aufsichtsrats gab die Deutsche Bank den Rückzug der beiden

Spitzenmanager bekannt. In der zuvor abgehaltenen Hauptversammlung verweigerten 39 % der Aktionäre die Entlastung des Vorstands – ein Schockergebnis, das es in der Geschichte der Bank noch nie gegeben hatte. Das Warnsignal an den Aufsichtsrat war unübersehbar. Wenn einmal Großinvestoren einem Unternehmen den Rücken kehren, fehlt diesem bald das Kapital. Der neue CEO kommt aus dem Aufsichtsrat der Deutschen Bank. Er leitete den Prüfungsausschuss und gehörte auch dem Risikoausschuss des Aufsichtsrats an.

Nach der Bekanntgabe des Führungswechsels schoss der Kurs der Aktie um mehr als 8 % in die Höhe und brachte einen Zugewinn beim Unternehmenswert von 2 Mrd €.

Der Aufsichtsrat ist oberster Hüter der Spielregeln und somit in einer ganz zentralen Position.

Japanische Hauptversammlungen galten traditionell als verschlafene Veranstaltungen. Doch ein neues Regelwerk bewirkte einen Wandel. Als Folge übten Aktionäre ihr Stimmrecht aktiv aus und äußerten lautstark Kritik. Der neue Verhaltenskodex, der keine starren Vorgaben enthält, führte auf der Unternehmensseite zu einem Umdenken, insbesondere seine Aktionäre ernst zu nehmen. Die überraschend schnelle Umsetzung wurde auch von der internationalen Aktionärsberatung ISS hervorgehoben: *„Bereits 55 % der japanischen börsenotierten Unternehmen haben mindestens zwei unabhängige Aufsichtsräte."*

Manager sehen sich gezwungen, neue Geschäftsmöglichkeiten erschließen zu müssen. Große Unsicherheit aufgrund politischer Veränderungen in Zielmärkten, Erlahmen des Wachstums in einst hoffnungsvollen Märkten, Wirtschaftskrisen und militärische Konflikte bedrohen die Unternehmensentwicklung. Die Versuchung, zu unlauteren Mitteln zu greifen, mag groß sein. Schwere Zeiten werden für viele Unternehmen zunehmend zum Normalfall, können aber nicht den Einsatz unsauberer Methoden rechtfertigen.

Früher war es eine Selbstverständlichkeit, sich an Gesetze und Regeln zu halten. Das war auch in der Wirtschaft so. Doch die Entwicklung ging vom

- Einhalten von Regeln als ordentlicher Kaufmann zum
- – aufgrund der riesigen Fülle – unbewussten Verstoßen gegen Regeln zum
- Brechen von Regeln bis zum
- Aktiven Gestalten von Regeln in der Entstehung.

Ziel ist es, Regeln selbst zu beeinflussen oder zu gestalten, wie der Verweis auf die Deutsche Bank verdeutlicht. Dem Vernehmen nach beschäftigt die Großbank ungefähr 200 Juristen in Brüssel, um beim Entstehen von neuen Regelwerken „gestalterisch und lobbyierend" mitzuwirken.

K Street – dieser Straßenname gilt in den politischen Kreisen Washingtons als Chiffre für den Einfluss der Lobbyisten auf die Legislative der Vereinigten Staaten. Transparency International hat Parallelen zwischen der Lobbyismus-Praxis in den USA und Europa festgestellt. 75 % der Treffen der Kommissionsvertreter finden mit Unternehmenslobbyisten und nur 18 % mit Repräsentanten von NGOs statt. Im Ranking der Konzerne mit dem größten Lobbying-Budget in Brüssel rangieren Shell, Exxon und Microsoft gemeinsam auf dem ersten Platz vor Deutsche Bank und Siemens.

Mit Lobbying werden Spielregeln verändert oder neu geschrieben. Der Begriff „gewinnen" wird neu definiert. In vielen Bereichen heißt „gewinnen" nicht, als Erster ins Ziel zu kommen. Es heißt, die Regeln des Spiels zum eigenen Vorteil zu ändern. Google, Facebook und Apple sind Beispiele dafür.

8.4. Der Aufsichtsrat und neue Spielregeln

Der Aufsichtsrat ist oberster Hüter der Spielregeln und somit in einer ganz zentralen Position.

Waren früher Statuten, Satzungen, Gesellschaftsverträge sehr stark formalisiert und gab es Musterfassungen dafür, so ist heute eine stärkere Individualisierung zu beobachten. Diese grundlegenden Regeln werden im Vorfeld einer Beschlussfassung intensiv diskutiert, bis ein von allen getragener Konsens zustande kommt.

Ähnliches gilt auch für die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats und die Geschäftsordnung des Vorstands. Beide Standardwerke erfahren immer häufiger Abänderungen, weil sich die Gesetzeslage und vor allem der Markt, die Branche oder das Unternehmen weiterentwickeln.

Syndikatsverträge hielten früher über Jahrzehnte. Auch das hat sich geändert. Bei der Telekom Austria kam es mit dem Einstieg eines mexikanischen Großaktionärs es zu einem heftigen Tauziehen zwischen den beiden großen Aktionärsblöcken ÖBIB und América Móvil über den neuen Syndikatsvertrag, das dann auch in den Medien einen breiten Niederschlag fand. In einer als legendär zu bezeichnenden Aufsichtsratssitzung wurde am letzten Tag der Frist knapp vor Mitternacht ein positives Abstimmungsergebnis zum Syndikatsvertrag neu erreicht. Wenige Wochen später – durch eine Personalrochade im Vorstand bedingt – war aber auch der „neue" Syndikatsvertrag schon wieder adaptierungsbedürftig.

Bei der Auswahl und Zusammensetzung des Aufsichtsrats ist nicht nur bei den Kompetenzen auf Diversität zu achten. Persönlichkeiten mit Verantwortungsbewusstsein und Werten sind gefragt.

Compliance ist ein Aufsichtsratsthema pur. Ein CEO erzählte mir voller Stolz, dass in seinem Konzern die Compliance-Abteilung 83 Köpfe zählt. Compliance für den Aufsichtsrat geht weit darüber hinaus. Es ist das Verankern von Werten, aber vor allem das tägliche Vorleben und Glaubwürdigkeit durch die obersten Organe.

Schmiergeldzahlungen, um Aufträge zu erlangen, sind kein Kavaliersdelikt.

Für Großbanken ist Strafe-Zahlen offenbar billiger als Wohlverhalten – eine große Spielwiese lädt Aufsichtsräte zum Handeln ein.

Whistleblowing-Einrichtungen sind ein Muss. Bei Banken sind anonyme Hinweisgebersysteme verpflichtend vorgeschrieben. Anonyme Hinweise aus dem Unternehmen sind fast immer der Auslöser, um Korruptionsfälle aufzudecken. Dort gemeldete Vorfälle gehören – unabhängig von Hierarchieebenen – konsequent verfolgt.

Code of conducts sind Vorstands- und Aufsichtsratsverantwortung. Sie zu haben ist gut, sie zu leben, eine Notwendigkeit.

9. NETZWERKE – DIE ÜBERLEBENSSTRUKTUR

9.1. Allgemeines

Ich war für Konzerne, Familienunternehmungen im Topmanagement und zusätzlich in meiner Freizeit auch für Non-Profit-Organisationen tätig. Das, was sie – für mich überraschend – eint, ist der Mangel an Ressourcen. Selbst Großkonzerne klagen, dass sie nicht über genügend Ressourcen verfügen.

In der Geschäftsführung eines mittelständischen, international tätigen Familienunternehmens lernte ich die höchste Form von Netzwerkstrukturen kennen. Sogar die Produktion der Maschinen oblag einem ausländischen Assembling-Partner. Das Unternehmen kooperierte mit einer Vielzahl von Partnern. Das begann bei Architekten, Technikern, Marketing-Experten, Vertriebsstrukturen und ging bis zu internationalen strategischen Partnern. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen, die ich kennen lernte, basierten diese Zusammenarbeitsformen auf persönlichen Vertrauensbeziehungen ohne schriftliche Verträge. Nur in seltenen Fällen waren die Kooperationsinhalte in einer minimalen, aber sehr effizienten Schriftlichkeit festgehalten.

Jeder Großkonzern würde neidvoll erblassen. In Großunternehmen sind eine Vielzahl von Mitarbeitern in den Fach- und Rechtsabteilungen bis hin zu externen Beratern und Sozietäten wochen- und sogar monatelang tätig, um eine Vereinbarung zu kreieren, die in der Praxis dann oft das Papier nicht wert ist, auf dem sie steht. Oft habe ich erlebt, dass gute Vorsätze einer wechselseitig fruchtvollen Zusammenarbeit durch die „Arbeit" von Stabsstellen und das übervorsichtige Agieren von risikoaversen Externen in einem „Misstrauensdokument" endeten. Die gute Kooperationsabsicht ging in der Präambel unter und das Hauptwerk war gespickt mit Eventualitäten und Vorsorgen für den Fall der Fälle, was dem grundsätzlichen Ziel einer vertrauensvollen Zusammenarbeit entgegenwirkte.

Auf Handschlagbasis zusammenzuarbeiten kannte ich von den elterlichen Betrieben. Dass dies auch in einem international operierenden Familienunternehmen möglich ist, war für mich beeindruckend. Das Vertrauen stand nicht als Wort in einer Mission, sondern war lebendiger Teil des Geschäftsmodells. Als die Geschäftsentwicklung der Unternehmensgruppe von der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise in Mitleidenschaft gezogen wurde, bewährten sich diese strategischen Allianzen erst recht. Zu dem Zeitpunkt, als die Banken begannen, ihre gegebenen Kreditversprechen einzufrieren, ja sogar teilweise zurückzunehmen und zu brechen, unterstützten die strategischen Partner als Lieferanten und Kunden die Unternehmensgruppe in vielseitiger Form. Das begann bei Zahlungsaufschüben und -erleichterungen und ging sogar hin bis zu Finanzierungen.

Schmiergeldzahlungen, um Aufträge zu erlangen, sind kein Kavaliersdelikt.

Heute ist eine Vielzahl von Unternehmen in der Situation, dass ihre Geschäftsmodelle nicht mehr ausreichen. Selbst Großkonzerne kooperieren mit Partnern der verschiedensten Größen und Branchen. Die Angst vor der Preisgabe eigener Unternehmensgeheimnisse ist dem Druck, zusammenzuwirken, gewichen. Beispiele dafür sind zahlreich.

So befindet sich die Chip-Branche im Fusionsfieber. Der Bedarf an immer kleineren Bauteilen und der Boom bei mobilen Geräten lassen die Produzenten auf Allianzsuche gehen. Klein, kleiner, schnell, schneller – mit der wachsenden Nachfrage nach neuen Internetanwendungen („Internet der Dinge") und noch leistungsfähigeren Smartphones sowie Tablets wurde ein Wettlauf in Gang gesetzt. Diese Innovationen kosten allerdings viel Geld, weshalb Unternehmen notwendiges Know-how nicht selbst entwickeln, sondern durch Firmenübernahmen zukaufen. Da jedoch auch die Möglichkeiten der Fremdfinanzierung zunehmend eingeschränkt sind, entschließt man sich zur Zusammenarbeit.

Google gilt vielen als Macht. Jenseits des Alltagsgeschäfts ist Google für seine ambitionierten Forschungsprojekte bekannt. So soll ein neuartiger Typ Faden künftig die Erstellung smarter Textilien erleichtern. Jemand hat es überspitzt formuliert: *„Die heimische Couch könnte schon bald zur Fernbedienung mutieren."* Die weitere Entwicklung soll in Kooperation mit dem Jeanshersteller Levis erfolgen.

Der Bogen der neuen Netzwerkpartnerschaften und Kooperationen spannt sich national und international. Diese Entwicklung macht auch vor der *old economy* und dem Handwerk nicht halt. So findet Österreichs Schuhindustrie den Weg aus der Krise und das Glück in der Nische. Statt sich gegenseitig „auf die Zehen zu steigen", wird Zusammenarbeiten bevorzugt. So gestärkt finden zB die Schuhe eines Tiroler Familienbetriebs sogar in Königshäusern Abnehmer. Einem Kärntner Holzschuhmacher gelang durch Kooperation der Sprung auf den Pariser Laufsteg. Ein oberösterreichischer Business-Softwarehersteller ging eine strategische Partnerschaft mit dem Apothekerverband ein.

Mit ihrem Beziehungsnetzwerk können Aufsichtsräte Partnerschaften initiieren und mithelfen, diese zu begründen.

Voneinander lernen und kooperieren, so lautet die Devise. Unternehmen sehen sich als Bindeglied zwischen der grundlagen- und der anwendungsorientierten Forschung. Immer mehr europäische Universitäten folgen amerikanischen Beispielen und legen ihren Fokus auf die Zusammenarbeit mit der Industrie.

Oberösterreichische Unternehmen kooperieren mit nationalen und internationalen Partnern im Bereich der Computertomografie für die Industrie, um Bauteile zu prüfen. Eine andere Partnerschaft arbeitet am Fenster der Zukunft. Es soll dünn und leicht sein, noch energieeffizienter und auch selbst Energie erzeugen.

9.2. Der Aufsichtsrat und Netzwerke

Selbst die Ressourcen der größten Organisationen sind limitiert.

Kluge Köpfe im Aufsichtsrat bringen vor allem zwei Dimensionen ein: ihr Know-how und ihr Know-who. Mit dem Vorteil des externen Betrachters haben sie einen besseren Überblick und können Partnerschaften auch außerhalb der Branche unvoreingenommen andenken.

Mit ihrem Beziehungsnetzwerk können sie Partnerschaften initiieren und mithelfen, diese zu begründen.

Das Thema „Netzwerke" sollte regelmäßig auf der Agenda des Aufsichtsrats stehen. Manche Vorstände neigen dazu, den Schwerpunkt nur im eigenen Unternehmen zu sehen. Aufsichtsräte können Impulse setzen und Geschäftsleiter ermuntern, das Denken in festgefahrenen Schablonen („*So haben wir das immer gemacht und sind damit gut gefahren.*") zu überwinden.

Aufsichtsräte, die Netzwerke als Überlebensstruktur (und nicht als persönliches Machtwerk) sehen, hinterfragen auch den Nutzen, den ihr Unternehmen für die Gemeinschaft stiftet.

Social collaboration und soziale Netzwerke in Unternehmen können die Produktivität steigern und Kosten senken. Das gelingt mit einem Kulturwandel und gewillten Mitarbeitern.

Selbstorganisierende Netzwerke sind das favorisierte Zukunftsmodell. Die meisten Führungskräfte sind sich sicher, dass die Organisation in Netzwerkstrukturen am besten geeignet ist, um die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zu bewältigen. Mit der kollektiven Intelligenz selbstorganisierender Netzwerke verbindet man die Hoffnung, auf mehr kreative Impulse, höhere Innovationskraft, Beschleunigung der Prozesse und Verringerung der Komplexität.

Traditionelle Wettbewerbsstrategien haben die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit erreicht. Das Prinzip Kooperation gewinnt weiter an Bedeutung. Die Führung eines Unternehmens nimmt immer mehr einen kollegialen, partnerschaftlichen Charakter an. Die Grenze zwischen der Rolle des Vorstands und der Rolle des Aufsichtsrats wird fließend.

In einer komplex gewordenen Welt arbeiten Erfolgreiche in Netzwerken. Partnerschaften sind heute eine Überlebensnotwendigkeit.

10. DIE BEWUSSTE NEUE ALLIANZ ZWISCHEN EIGENTÜMER, VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Management, das einem scharfen Wettbewerb ausgesetzt ist, muss professionell agieren. Vorstände können es sich nicht länger leisten, Abnicker und Durchnicker im Aufsichtsrat zu haben. In jeweils Einzelgesprächen informierten mich CEOs von börsenotierten Unternehmen, dass sie mit ihrem Aufsichtsrat unzufrieden sind. Wortwörtlich hieß es: „*Bei Abstimmungen im Aufsichtsrat gehen bis zu sieben von zehn Kapitalvertretern aus dem Sitzungsraum, weil sie nicht mitstimmen dürfen.*"

Die Gründe dafür sind mannigfaltig, können aber mit einem Wort zusammengefasst werden: Befangenheit. Diese Aufsichtsräte kommen von finanzierenden Banken, vom Factoring-Institut, das die Zahlungsbevorschussung innehat, von der Leasing-Gesellschaft, die die Leasing-Finanzierung übernommen hat, von Planungsbüros, die bei Immobilienprojekten des Unternehmens engagiert sind, oder von bauausführenden Gesellschaften. Sie kommen von anderen Unternehmen, mit denen ein Kunden- oder Lieferantenverhältnis oder Abhängigkeiten anderer Art bestehen.

Die Erklärung eines Aufsichtsrats nach § 87 Abs 2 AktG, wonach er sein Mandat frei von Interessenkonflikten ausübt, ist längst kein Formalakt mehr. Die FMA prüft diese Umstände nun näher. Interessenkonflikte und wechselseitige Abhängigkeiten sind mittlerweile auch vom „grünen Tisch" aus leicht nachvollziehbar. Ein Blick ins Firmenbuch genügt, um Personenverflechtungen zu erkennen.

Der Vorstand und das Unternehmen brauchen also nicht „Beziehungs-Räte", sondern professionelle Aufsichtsräte, die den Vorstand unterstützen, fordern und dazu beitragen, das Unternehmen weiterzuentwickeln. Sie bringen

ihr Wissen, ihre Erfahrung, Kontakte und Netzwerke zum Vorteil des Unternehmens ein.

Sie agieren kraft ihres Mandats auch unabhängig gegenüber dem Eigentümer. Ein Umstand, den viele Beziehungsaufsichtsräte vollkommen verkennen. Eigentümer, die ihre Freunde und guten Bekannten als Aufsichtsräte durch die Hauptversammlung wählen lassen, sind kurzsichtig. Das Beziehungsband lässt in der Praxis meist Fragen durch Aufsichtsräte im Keim ersticken. Kritische oder unangenehme Fragen werden erst gar nicht gestellt. Das würde zulasten der Beziehungsebene gehen. Im *worst case* führt dies zu den berühmten drei Affen im Aufsichtsrat: Nichts sehen, nichts hören und nichts sprechen – vor allem das Letztere aber ist im Aufsichtsrat kontraproduktiv.

Aus den USA kommend erreicht ein neuer Trend Europa: *Proxy-access*-Anträge – Investoren erkämpfen sich das Recht, leichter als bisher, eigene *Board*-Kandidaten zu nominieren. Aktionäre, die ihre Aktien seit mehr als drei Jahren halten und 3 % des Kapitals besitzen, nominieren ihre Kandidaten – und das sehr erfolgreich. In Deutschland ist *proxy access* zwar noch kein Thema, aber auch hier wächst der Einfluss der Aktionäre: Immer mehr Unternehmen bitten vor der Nominierung um Einschätzung der Aufsichtsratskandidaten aus Angst vor einer Niederlage in der Hauptversammlung. Auch in der Schweiz liegen die Prioritäten bei der Auswahl neuer Verwaltungsratsmitglieder beim Wissen und Können, bei der Erfahrung und beim Charakter.

Die Analysen der letzten Hauptversammlungssaisonen zeigen, dass Aufsichtsräte und Vorstände sowie die Aktionäre nach vorne schauen. Aktionärstreffen sind wie selten zuvor von Strategiedebatten geprägt.

In der sich rasch wandelnden Welt braucht der Vorstand den Aufsichtsrat als Sparringspartners, Coach und Mediator.

Eigentümer, die Aufsichtsräte so auswählen, profitieren *à la longue*, weil es das Beste für das Unternehmenswohl ist. Ihnen kommen die Unternehmenswertsteigerungen primär zugute.

Aktionäre gewinnen wieder mehr an Bedeutung: *Say on pay*, also das Mitbestimmen der Aktionäre in der Hauptversammlung über die Vergütungsstrukturen eines Unternehmens, sei ein Beispiel. Große internationale Investoren und *proxy advisors* fordern den Dialog nicht nur in der Hauptversammlung, sondern über den Aufsichtsrat und in einem fortlaufenden Prozess ein.

In der Praxis wachsen die drei Organe viel stärker zusammen. Die Tendenz geht weg vom dualistischen System – hier Vorstand und dort Aufsichtsrat. Sie nähert sich dem international üblichen *Board*-System mit *executives* und *non-executives* in einem Gremium an. In ein internationales *board* wird man wegen seines Knowhows, Know-whos und weil man Geschäft bringt, bestellt. Man darf auch im gemeinsamen Golfklub spielen, in den gleichen Interessensorganisationen tätig sein und Kinder in den gleichen Eliteschulen haben. Das ist der Bestellung nicht abträglich, aber es sind eben erst Kriterien „Nummer vier, fünf und sechs" nach den bereits drei oben genannten.

Von etlichen österreichischen CEOs weiß ich, dass sie wöchentlich mit ihren Aufsichtsratsvorsitzenden Besprechungen abhalten – das entspricht den internationalen *Board*-Strukturen.

Das Nebeneinander der Topgremien einer Organisation hat ausgedient. Sich rasch ändernde Märkte und Kunden erfordern Gremien, die bewusst strategisch zusammengesetzt sind und zusammenarbeiten. Das aktive Zusammenwirken zwischen Eigentümer, Vorstand und Aufsichtsrat ist eine Notwendigkeit, um Zukunft zu bewirken und erlebbar zu machen. Unternehmen und Organisationen, die dies professionell managen, sind anderen überlegen.

In der sich rasch wandelnden Welt braucht der Vorstand den Aufsichtsrat als Sparringspartners, Coach und Mediator.

In diesem strategischen Triumvirat bekommt die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden eine neue Bedeutung. Er leitet nicht nur die Aufsichtsratssitzungen und die Hauptversammlung, sondern tritt auch im Außenverhältnis viel stärker in Erscheinung. Er ist aktiv in die Unternehmensführung eingebunden. Im Fall von Interessenskonflikten ist er der Hüter des Unternehmenswohls.

Paul Achleitner als Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Bank und auch einige andere haben den *„Kontrolleursjob"* neu definiert. Das „Handelsblatt" hat dies im Fußballweltmeisterland Deutschland so beschrieben: *„Achleitner begnügt sich nicht mit der Rolle dessen, der von der Trainerbank aus in das Geschehen eingreift, sondern übernimmt am liebsten die Rolle des Libero. Der Bank hat dies mehr genützt als geschadet. Ganz offensichtlich macht sich Achleitner das Lebensmotto der Vivienne Westwood zu eigen – man muss werden, wer man ist."*

An der sehr einfach formulierten Frage *„Was ist das Beste für das Unternehmen?"* lassen sich Interessenskonflikte (wie zB kurzfristige Ergebnismaximierung versus langfristige Vorteile) treffsicher entscheiden.

In diesem Triumvirat spielen nicht nur sachlich fachliche Aspekte eine Rolle. Emotionale Kompetenz ist in der Welt des Umbruchs genauso entscheidend, wenn nicht sogar entscheidender. Die Teamfähigkeit wird zum wichtigen Kriterium. Die Teamfähigkeit sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat, miteinander und von den beiden Gremien mit dem bzw den Eigentümern.

Niemand gewinnt allein!

Aufsichtsrat aktuell-JAHRESABO

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

BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO

Ja, ich bestelle ☐ Exemplare

Aufsichtsrat aktuell-Jahresabo 2016 inkl. Online Zugang und App **EUR 160,-**
(12. Jahrgang 2016, Heft 1-6)

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandspesen. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges 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

www.lindeverlag.at • office@lindeverlag.at • Fax: 01/24 630-53

Linde