

WIE DIE AKTIONÄRE IHRE UNTERNEHMENSSPITZE BEURTEILEN KÖNNEN

Fredy Hausammann

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung müssen nicht ausschliesslich, aber nachhaltig im Interesse der Aktionäre handeln. Wie können die Eigentümer des Unternehmens ihre höchsten Vertreter und deren Leistung beurteilen?

AKTIONÄRE – WER SIND SIE UND WAS WOLLEN SIE?

Unter «keep it situational» wurden verschiedene Aktionärstypen beleuchtet. Wir betrachten hier einflussreiche Aktionäre aller Art. Darunter gibt es verschiedene Einflussgruppen, die nicht zwingend die gleichen Ziele verfolgen. Kurz- und langfristige Interessen divergieren oft, und gerade der VR muss in der Lage sein, divergente und konvergente Interessen konstruktiv zu bündeln. Aktionäre und «Agents» müssen einen kritischen Dialog pflegen, erst dann ist eine taugliche Beurteilung möglich.

WAS SOLL BEURTEILT WERDEN?

Die Beurteilungskriterien, auf die wir hier fokussieren wollen, lassen sich, abgesehen von der Analyse der finanziellen Ergebnisse, auf der Ebene der Sachdimension sowie auf der Ebene der Personen finden. Systemisch betrachtet, sind diese Ebenen eng verwoben und wirken aufeinander ein. Die Versuchung ist gross, gleich zur Beurteilung der Führungspersonen zu schreiten. Wir empfehlen, zunächst die Sachebene in den Vordergrund zu stellen und dann einen fundierten Blick auf die verantwortlichen Personen zu werfen.

Mit der Sachebene ist nicht primär das formale Pflichtenheft von VR und GL gemeint; wir gehen davon aus, dass die formalrechtlichen und vertraglich vereinbarten Pflichten bezüglich Aufsicht und Geschäftsführung wahrgenommen werden. Vielmehr geht es darum, anhand folgender Beurteilungskriterien eine regelmässige Einschätzung vorzunehmen, wie auf verschiedenen strategischen Ebenen (z. B. Märkte, Produkte, Investitionen, Strukturen, Prozesse, Personen) agiert wird:

- Werden Chancen und Potenziale erkannt und wirkungsvoll genutzt?
- Werden Störungen und Risiken zeitig erkannt? Wie offen wird kommuniziert bzw. verschwiegen oder geschönt?
- Werden die unternehmerischen Notwendigkeiten situativ richtig erkannt?
- Wird das Ressourcenmanagement wirkungsvoll und nachhaltig betrieben – werden Ressourcen aller Art gut genutzt, weder überstrapaziert, noch brach liegen gelassen?
- Wird die Organisation ständig und aktiv weiterentwickelt – woran erkennt man das?
- Wird die Marke gepflegt? Können Wahrnehmung und Qualität der Marke kontinuierlich gesteigert werden? Wird dies thematisiert und überprüft?

Was die Beurteilung der Verantwortlichen in VR und GL angeht, müssen u. a. folgende Kriterien eine wichtige Rolle spielen:

- Fähigkeit von VR und GL, als kritisch-kooperative Gremien strategische Ziele zu definieren und zeitgerecht umzusetzen
 - Gespür für gesellschaftliche Veränderungen und die Ansprüche an das Unternehmen von aussen – Sensitivität für erste Anzeichen und Signale;
 - Umgang mit komplexen und kontroversen Situationen – heiklen Themen, Konflikten, Krisen;
 - glaubwürdige und wirkungsvolle Kommunikation – intern und extern;
 - Passion für die Sache, für die Ziele des Unternehmens – spürbar und nachweislich höher gewichtet als die persönlichen materiellen und machtgetriebenen Interessen.
- Eine gut funktionierende Personal Governance* der Verantwortlichen ist unerlässlich und bedingt u. a.:
- gut ausgebildete Fähigkeiten zur Selbstreflexion, Selbsteinschätzung und Selbstregulation;
 - überzeugendes Reputationsmanagement – individuell und als Kollektiv, basierend auf glaubwürdigen verantwortungsethischen Handlungsgrundsätzen des Führungsteams.

DIE RICHTIGE PRIORISIERUNG DER BEURTEILUNGSKRITERIEN IST ENTSCHEIDEND

In diesem Heft finden Sie auch Hinweise auf das Erfolgscollating. Diverse Beobachter und Stakeholder befassen sich mit der Analyse der finanziellen Ergebnisse und Pläne. Die Konklusionen daraus müssen in die oben besprochene Betrachtung der Sachebene einfließen.

Bei Amrop Executive Search gehen wir davon aus, dass eine gute Unternehmensführung und Corporate Governance nur im Zusammenspiel mit einer guten Personal Governance möglich sind. Wenn die persönliche Governance gut funktioniert, stehen die Chancen sehr gut, dass die Beurteilung von VR und GL durch die Aktionäre positiv ausfallen wird. ■

*Bezug nehmend auf «Personal Governance» als unverzichtbarer Teil der Corporate Governance und Unternehmensführung, Haupt, 2007.



Fredy Hausammann
Managing Partner Schweiz
Amrop Executive Search AG
www.amrop.ch
www.amrop.com