

Food for Thought

Nº1

reckhenrich **advisors**

ENRICH YOUR POSSIBILITIES



Dr. Stefan Reckhenrich
RECKHENRICH ADVISORS

AUF EIN WORT

‘Un petit conseil peut changer le monde.’ Dieser Leitsatz aus dem Büro eines Aufsichtsratsvorsitzenden und Klienten gab mir die Richtung für die Vorbereitung von ‘Food for Thought No. 1’ im Mai 2019 anlässlich der Eröffnung meines neuen Büros. Was bewegt, was beschäftigt derzeit die Diskussionen in Aufsichtsräten, Vorständen und Geschäftsführungen?

Prof. Andrejewski schildert in seinem Vortrag, wie Vorstände mit dem Spannungsfeld von Legalität und Legitimität umgehen. Er stellt die Frage ‘Funktioniert unser System noch?’. Es gilt immer wieder abzuwägen: Legalität ist zu ‘challengen’. Sind gewisse Verhaltensweisen noch legitim?

Emilio Galli Zugaro setzt sich mit der Frage auseinander: ‘Wie man Konflikte im Vorstand löst’. Das beste Konfliktmanagement beginnt mit der Auswahl der richtigen Vorstandsmitglieder – vergleichbar mit der Auswahl des richtigen Lebenspartners. Wie geht man vor, um Vertrauen (wieder) herzustellen?

Derzeit lässt sich eine Tendenz im Verhalten großer Konzerne feststellen: Einige scheinen zu glauben, ‘wir sind top tier’ und wissen – qua Definition –, wie wir die Zukunft gestalten müssen. Das klingt beunruhigend nach Groupthink. Naheliegende

Kooperationsmöglichkeiten, zum Beispiel in der Systemintegration, werden dadurch unter Umständen nicht früh genug verfolgt. Ist dies ein Rufen nach Disruption oder nach aktivistischen Shareholdern, die den Weg weisen?

Wir sollten darauf achten, wichtige Entscheidungen tiefer zu gründen als früher. Lieber eine Runde mehr reflektieren, als aus der Hüfte zu schießen. Mehr Tiefgang und Entscheidungsqualität sind wichtiger als ‘höher, schneller, weiter’! Ich bin sicher, die Ideen für ‘Food for Thought No. 2’ im kommenden Jahr werden uns so schnell nicht ausgehen.

Ich wünsche viel Spaß bei der Lektüre und der Fortsetzung unseres individuellen Austauschs,

Ihr

Dr. Stefan
Reckhenrich



Der Vorstand im Spannungsfeld von Legalität und Legitimität

Prof. Dr. Kai Christian Andrejewski
VORSTAND KPMG

Metternich fragte Napoleon, was der Antrieb seines rastlosen Strebens gewesen sei. Er antwortete: »Das Bewusstsein fehlender Legitimität auf der Basis alter Tradition.«

Regeln sind die Basis unseres Zusammenlebens. Ohne eine verlässliche Grundlage können wir kein Gemeinwesen entwickeln und auch nicht die Fragestellungen der Zukunft beantworten. Im Rahmen einer globalen Governance und auch in Bezug auf die Führung und Entwicklung von Unternehmen gelten hier die gleichen Grundsätze. Doch wenn es um Innovation und Veränderung geht, ist die Frage nach legalem und legitimem Handeln nicht immer so einfach zu beantworten.

Die Legitimitätsdiskussion ist immer nur eine normative Grenze der Legalitätsentwicklung. Nicht mehr und auch nicht weniger. Am Heiratsverhalten meiner Familie möchte ich diesen Gedankengang gerne deutlich machen. Mein Großvater lernte meine Großmutter beim Tanzen kennen, er wäre gerne mit ihr ohne Trauschein zusammengezogen, das war nicht legal und auch nicht legitim in den 20er-Jahren. Meine Eltern haben sich dann auch beim Tanzen kennengelernt, auch sie wären gerne ohne Trauschein zusammengezogen. Das war auch schon legitim, auch wenn es nicht legal war. In alter Familientradition habe

ich dann meine Frau auch beim Tanzen kennengelernt und wir konnten zusammenziehen, denn die Gesellschaft achtete dieses als legitim und es gab keine legalen Grenzen mehr.

Unternehmen und ihre handelnden Organe fällen strategische Entscheidungen und sind für die Führung ihres Geschäfts verantwortlich. Häufig werden sie mit der Frage konfrontiert, ob Dinge legitim sind. Sei es eine Vorstandsvergütung oder Frage im Bereich der diversen Aufstellung eines Leitungsorgans. Schwierig wird es immer dann, wenn Dinge gesellschaftlich als illegitim erachtet werden, aber legal sind – oder wenn illegale Praktiken oder Innovationen wie bei einem Taxiunternehmen, welches die Transportverordnungen ignoriert, als legitim erachtet werden.

**Nur wer
querdenkt, wer
Freiheit sucht,
der kann Erfolg
haben.**

Hier stellt sich die erste grundlegende Frage für unternehmerisches Handeln. Nur wer querdenkt, wer Freiheit sucht, der kann Erfolg haben. Es geht um das alte Verhältnis von Freiheit und Sicherheit gemäß Benjamin Franklin: »Wer die Freiheit aufgibt, um Sicherheit zu gewinnen, der wird am Ende beides verlieren.«

Die Abgrenzung von Legalität und Legitimität bekommt eine sehr aktuelle Bedeutung. Mit dem Begriff »Sustainable Finance« bahnt sich ein Paradigmenwech-

sel am Kapitalmarkt an. Stand bisher eine Maximierung des Unternehmenswerts im Zentrum des Zielkorridors des Aktienrechts, so lässt der Aktionsplan der EU darauf schließen, dass die Renditefindung in Zukunft über Aspekte der Nachhaltigkeit zwingend mit definiert wird. Der »Soll-Gegenstand« gegen den die Erfolgsmessung hier durchgeführt wird, ist nicht mehr so klar wie in der Vergangenheit. Nicht die Zielbestimmung über ein Gesetz aus dem legislativen Prozess, sondern eine Messung gegen »Soll-Normen« aus der Legitimitätsdebatte werden Gegenstand der Erfolgsmessung und der Legalitätsbestimmung.

Klima und Kapital. Unser westliches Wirtschaftsmodell, welches in die Funktionsweisen unseres Kapitalmarkts und des Aktienrechts kaskadiert werden kann, wandelt sich »nachhaltig«. Mit »Sustainable Finance« wird die Fokussierung auf die Unternehmensrendite, bezogen auf die eigentliche Unternehmenstätigkeit, infrage gestellt. Strategie, Kapitalmarktstory, Guidance und Governance werden vom Rahmenkonzept der »Sustainable Finance« beeinflusst. Shareholder-Value wird neu definiert. Für den Aufsichtsrat ergibt sich somit eine vollkommen neue Perspektive und ein neues Feld an Herausforderungen, welches im Sinne Fontanes nicht nur weit ist, sondern auch eine ganz neue Topografie hat. Welche Normen gelten? Wurden in der Vergangenheit Regeln im legislativen Prozess entwickelt, so gibt es heute Standardsetzer, NGOs, Ratingagenturen und weitere Marktteilnehmer, die das Soll und

Ist definieren. Es geht inzwischen nicht nur um die Frage »Wie reagiere ich auf den Klimawandel?«, sondern auch um die Fragestellung: »Funktioniert unser System noch?« Somit kommen wir zum Kern des Kerns. Es geht nicht nur um eine Nachhaltigkeitsdebatte und die damit zusammenhängenden Fragen von »Sustainable Finance«. Vielmehr wird die Veränderung durch eine bisher nie gekannte Dynamik in Geopolitik, ESG (Environmental, Social and Governance) und Technologie geprägt.

GEOPOLITICS

Globale Unsicherheiten und Volatilität verlangen einen neuen Strategie- und Risikomanagementansatz, um das eigene Geschäft zu entwickeln und zu steuern.

ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE

Unternehmer, Investoren und weitere Stakeholder werden die Regelungsdichte und Veränderungen der Rahmenbedingungen des Kapitalmarkts antizipieren müssen. Ein »nachhaltiges« Geschäftsmodell unterliegt anderen Normen und Mechanismen.

TECHNOLOGY

Der technologische Wandel verändert jedes Geschäftsmodell in zunehmender Geschwindigkeit. Sei es Hyperkonnektivität, künstliche Intelligenz oder Supercomputing.

Die neue GET-Welt führt dazu, dass nicht nur die Veränderungen als einzelne, sondern gerade in ihrem Zusammenspiel für den Aufsichtsrat und den Vorstand von herausragender Bedeutung sind. Sei es strategische Entscheidung, Organisation des Risikomanagementsystems, Beurteilung eines Impairment-Tests oder eine Unternehmensakquisition. Die Herausforderung wird es sein, die Rückkoppelung nicht nur qualitativ, sondern auch quantitativ zu erfassen.

Um ihren Sorgfaltspflichten gemäß § 93 Abs. 1 AktG bzw. § 116 S. 1 AktG nachzukommen, müssen Vorstand und Aufsichtsrat komplexe Strategiediskussionen führen. Neben der technologischen und inhaltlichen Neuausrichtung des Geschäftsmodells sind die Interdependenzen geopolitischer Risiken zu managen. Die Normensetzung und Erfolgsmessung auf der Basis noch zu bestimmender Standards eröffnet sowohl systemische Probleme, aber auch sehr operative Fragestellungen aus den Bereichen Risikomanagement, Accounting, Kapitalmarktcommunication und Financing. Diese Entwicklung führt zu neuen Mechanismen in der Art und Weise, wie wir wirtschaften und wie wir Entscheidungen auf politischer Ebene fällen. In meinen Augen ist es unverzichtbar, dass unser Verhalten auf einer legalen Basis steht. Etwas für legitim zu erachten und

darauf ein Verhalten und eine gesellschaftlich bindende Entscheidung zu fußen, löst unsere Demokratie und unser System zu wirtschaften auf. Wer das Recht in die eigenen Hände nimmt, schafft Unrecht. Die Veränderung des Klimas ist durch die Mechanismen des Kapitalmarkts zusammen mit einer differenzierten Bewusstseinsänderung beeinflussbar.

Viele Ressourcen sind begrenzt: Luft, sauberes Wasser, gesundes Essen, eine intakte Umwelt und wohl auch die »Demokratie«.

Reine »mutual agreements« und Verhaltensregeln greifen zu kurz. Im Vordergrund stehen die Beherrschung der Folgen des Klimawandels und die damit einhergehenden Risiken sowie die darauf basierenden strategischen

Entscheidungen. Viele Ressourcen sind begrenzt: Luft, sauberes Wasser, gesundes Essen, eine intakte Umwelt und wohl auch die »Demokratie«. Hier setzt Nachhaltigkeit an.

Die Bewertung eines Unternehmens wird in Zukunft vielleicht nicht mehr durch das »β« getrieben, sondern durch ein neu zu definierendes »α«.

Neben der Fragestellung »Sustainable Finance« stellt sich aber auch die Betrachtung der Innovation an sich. Eine reine Fokussierung auf die legale Situation greift zu kurz. Legalität ist zu »challengen«. Sind gewisse Verhaltensweisen noch legitim? Ist ein Markt so stark reguliert oder konzentriert, dass die Legalität infrage steht?

Das moderne Recht gründet auf der Idee des Menschen als selbstbestimmter eigenverantwortlicher Persönlichkeit. Das muss sich auch hier zeigen.

Die aktuelle Diskussion auf Ebene der EU zum Thema Taxonomie (was ist nachhaltig?), Notes (wie berichte ich über meine Nachhaltigkeit?) und Green Bonds (in was darf und soll investiert werden?) wird auch auf Ebene einer fortgesetzten Legalitäts- und Legitimitätsdebatte geführt werden. Ebenso werden solche Themen auch schnell auf die Beurteilung von Unternehmensentscheidungen im Rahmen der Business Judgement Rule eine Rückkopplung finden.

Bei der Einhaltung von Normen und bei der Interpretation der Legalität ist ebenfalls die Transparenz der Zukunft zu berücksichtigen. Waren gewisse Verhaltensweisen in der Vergangenheit »Gewohnheitsrecht«, so werden sie durch neu gewonnene Transparenz zu illegalem Verhalten. Religiöse Normen waren in der Vergangenheit die Basis für Legalität und auch eine normative Grenze für die Diskussion der Legitimität. Heute ersetzt die Transparenz des Netzes oder besser bestimmt diese die Norm und auch die Legitimitätsdiskussion.

Bei einer Betrachtung der Normensetzung darf auch eine rechtssystematische Betrachtung nicht außer Acht bleiben. Sind wir es gewohnt, in römischen Rechtsstrukturen zu denken, so haben wir gerade

auf Ebene des Europarechts und in Sonderfeldern (bspw. IFRS) hybride Gesetzeswerke aus angelsächsischem und römischem Recht, die zu einer eigenen Komplexität im Abgrenzungsbereich von Legalität und Legitimität aufgrund zahlreicher Inkonsistenzen führen.

Ein Zitat von Satya Nadella (CEO Microsoft) beschreibt es sehr treffend. »Letztlich steht und fällt die digitale Welt von heute mit Vertrauen. Wir müssen in jedem Winkel ein regulatorisches Umfeld revitalisieren, das einen innovativen und vertrauensvollen Umgang mit der Technik fördert. Das größte Problem sind antiquierte Gesetze, die aktuellen Problemstellungen nicht gerecht werden.«

Die aktuelle Entwicklung bietet zwei große Chancen. Mit einer entsprechenden »Nachhaltigkeit« lässt sich Innovation treiben. Diese Innovation ist die Basis für die vor uns stehenden drängenden Probleme. Diese Innovation muss aber immer auf wissenschaftlichem Fortschritt basieren, wie es Steven Pinker ausdrückt, der ein Plädoyer für »reason, science, humanism and progress« und nicht für Glaubenssätze hält.

Wir sollten darauf achten, Entscheidungen tiefer zu gründen als früher. Lieber eine Runde mehr reflektieren, als aus der Hüfte zu schießen. Mehr Tiefgang und Entscheidungsqualität sind wichtiger als 'höher, schneller, weiter'.





Wie man Konflikte im Vorstand löst

Emilio Galli Zugaro

CHAIRMAN METHODOS S.P.A.
BIS 2015 KOMMUNIKATIONSCHEF
DER ALLIANZ SE

Konflikte per se sind nicht schlecht, sondern Teil effektiven Managements und guter Governance. Die Gefahr für ein Unternehmen liegt in schlecht oder gar nicht gemanagten Konflikten, die die Unternehmensführung gefährden. Jeder Krise eines Unternehmens liegen schwelende und nicht gelöste Konflikte zugrunde.

Wenn diese Konflikte im Vorstand verortet sind und nicht klug angegangen werden, können sie schnell verheerende Folgen verursachen.

Das beste Konfliktmanagement ist eindeutig die richtige Prophylaxe. Dazu möchte ich drei Stichpunkte geben:

1

Richtiges Team schlägt immer die Ansammlung von Diven

Der Job fängt im Aufsichtsrat an, nämlich die Auswahl der richtigen Vorstandsmitglieder. Wie jeder Fußballfan weiß, gewinnt eine Mannschaft aus Stars, die als individuelle Diven agieren, keine Pokale.

Die beste Krisenprophylaxe ist die Zusammenstellung einer Mannschaft aus Teamplayern. Also nicht das „Modell Paris Saint-Germain“, wo sehr viele, sehr teure Stars keine internationalen Pokale gewinnen.

2

Das „Wie“ der Vorstandsarbeit ist mindestens genauso wichtig wie das „Was“ der Entscheidungen

Die Regeln der Zusammenarbeit von Top-Teams sind nicht trivial. Vor allem muss man vermeiden, dass eine Atmosphäre entsteht, bei der Entscheidungen nach unkontrollierten, vor allem aber unbewussten gruppodynamischen Prozessen erfolgen. Hier gibt es die fundamentale Arbeit von Irving Janis, wie man das sogenannte „Groupthink“ vermeidet. Einer der 15 Punkte besagt zum Beispiel: „Be suspicious of unanimity, especially when arrived at quickly“. In schnell erreichter Einstimmigkeit liegt schon das teuflische Detail des Konfliktes.

Wie man „Groupthink“ vermeidet:*

1. Beschreiben Sie das Problem klar und deutlich und unterstreichen Sie dessen Bedeutung.
2. Brechen Sie ein komplexes Problem in einzelne Bereiche auf und fällen Sie zu jedem einzelnen Teilaspekt Entscheidungen.
3. Ermutigen Sie jedes Teammitglied, seine und die Ideen anderer Gruppenmitglieder offen und kritisch zu bewerten.
4. Schöpfen Sie bei einstimmigen Entscheidungen Verdacht, vor allem, wenn diese schnell erfolgen.
5. Bitten Sie einflussreiche Teammitglieder, wie ein „Externer“ zu argumentieren oder den advocatus diaboli zu spielen bzw. die Gruppe zeitweise zu verlassen.
6. Diskutieren Sie den Plan mit objektiven Externen, um die Reaktionen zu testen.
7. Setzen Sie für die Gestaltung des Entscheidungsprozesses externe Berater ein.
8. Vermeiden Sie große Statusunterschiede zwischen den Teammitgliedern oder, falls schon vorhanden, tun Sie alles, um diese zu minimieren.
9. Entwickeln Sie im Vorfeld gemeinsam abgestimmte Prozesse, um mit Krisensituationen oder Notfällen umzugehen.
10. Denken Sie über externe Reaktionen auf die Entscheidung nach und entwickeln Sie dafür alternative Szenarien.
11. Setzen Sie Untergruppen (Ausschüsse) ein, um alternative Lösungen zu entwickeln.
12. Geben Sie Schwachstellen zu (wenn „Groupthink“ einsetzt, fühlen sich die Mitglieder sehr zuversichtlich; Schwächen einzuräumen könnte neue Ideen befeuern).
13. Stellen Sie sicher, dass diejenigen, die die Entscheidung durchsetzen, genau wissen, was sie zu tun haben.
14. Ermutigen Sie das Team, die vorhandenen Fähigkeiten zu evaluieren und finden Sie Wege, diese weiter zu verbessern.
15. Machen Sie ein „letzte Chance-Meeting“, damit vor der Implementierung Bedenken geäußert werden können.

3 Vertrauen ist die Basis für Konfliktmanagement

Vertrauen stellt sich in westlichen, von der Aufklärung geprägten Gesellschaften anders her als in Stammeskulturen. Um Vertrauen (wieder-)herzustellen bedarf es bestimmter konsistenter Handlungen. Dazu gehören zum Beispiel die Fähigkeit, Fehler einzugestehen, sich als Vorbild zu verhalten oder das Vertrauensdreieck aus Kompetenz, Integrität und Motivation. Oder würden Sie einem Versicherungsvertreter vertrauen, der hochmotiviert und integer ist, aber leider inkompetent? Oder hochkompetent und hypermotiviert, aber nicht integer?

Die zehn Regeln, um Vertrauen (wieder-)herzustellen:

1. Seien Sie immer ein Vorbild
2. Vertrauen besteht aus einem Dreieck von Kompetenz, Integrität, Motivation
3. Berücksichtigen Sie EMMA-Empathie, Motivation Ihrer Zielgruppe, Mentalität Ihres Publikums und Analyse der Stakeholder.
4. Nie lügen
5. Vertrauen kann nicht eingefordert werden, es entsteht durch langfristige Beziehungen
6. Gestehen Sie Fehler ein
7. Respektieren Sie Wettbewerber und Stakeholder
8. Akzeptieren Sie Feedback und Kontrolle, auch von Kontrollinstanzen wie den Medien, der Justiz, internen Kontrollmechanismen
9. Sagen Sie, was Sie denken und tun Sie, was Sie sagen
10. Behandeln Sie andere wie Sie selbst behandelt werden möchten.

So fängt Konfliktmanagement im Vorstand mit dem richtigen Aufsichtsrat und der Auswahl des richtigen Teams an, setzt sich mit der Fähigkeit fort, komplexe

Entscheidungen im Top-Team zu fällen und schließlich mit dem konsistenten Aufbau von Vertrauen, der wichtigsten Commodity der Unternehmensführung.

* Zusammenfassung aus den Meyler-Campbell Tutorial Resources für deren Business Coach-Programm

reckhenrich **advisors**

ENRICH YOUR POSSIBILITIES

EXECUTIVE SEARCH

Reckhenrich Advisors berät Aufsichtsratsvorsitzende, Nomination Committees, Vorsitzende von Vorständen und Geschäftsführungen von börsennotierten und privat geführten Unternehmen sowie von öffentlichen Institutionen bei strategischen Personalentscheidungen. Dies umfasst die Bewertung der Eignung und des Potentials interner und externer Kandidaten, sowie das Suchen und Gewinnen der besten Persönlichkeiten für diese Gremien am Markt. Hierzu gehört auch die strukturierte langfristige Nachfolgeplanung.

BOARD ADVISORY

Reckhenrich Advisors fokussiert sich im Rahmen von Board Advisory auf den Sinn unternehmerischer Tätigkeit. Es geht um die Möglichkeiten, ein Unternehmen nachhaltig und verantwortlich weiterzuentwickeln. Als Gesprächspartner, Impulsgeber und Ratgeber von Führungspersönlichkeiten. Basis sind intensive, persönliche Gespräche in einer Atmosphäre von höchster Diskretion.

Reckhenrich Advisors

Dr. Stefan Reckhenrich

Prinzregentenplatz 21

81675 München

T +49 89 523 078 70

F +49 89 523 078 77

mail@reckhenrichadvisors.com

www.reckhenrichadvisors.com