

Campagna, Sebastian

Research Report

## Unternehmensstrategie mitgestalten

Mitbestimmungspraxis, No. 29

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Codetermination and Corporate Governance (I.M.U.) of the Hans-Böckler-Stiftung

*Suggested Citation:* Campagna, Sebastian (2020) : Unternehmensstrategie mitgestalten, Mitbestimmungspraxis, No. 29, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2020052509505337182137>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/246908>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

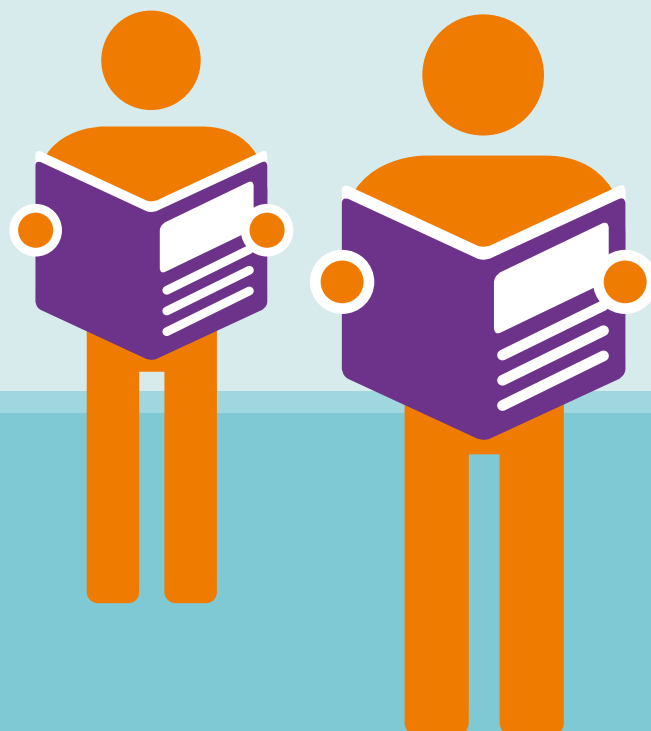
*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# UNTERNEHMENSSTRATEGIE MITGESTALTEN

**Arbeitshilfe für Aufsichtsräte**

Sebastian Campagna



## AUTOREN

---

### Autor

**Dr. Sebastian Campagna**

Referat Wirtschaft

Arbeitsschwerpunkte: Unternehmenspolitik und -strategien,  
Jahresabschlussanalyse, Reorganisationsprozesse



## WEITERE TITEL UNTER

---

[www.boeckler.de/52.htm](http://www.boeckler.de/52.htm)



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035.  
Jetzt kostenlos anmelden auf:

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen,  
Beispiele aus der Praxis.

[www.boeckler.de/  
betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## IMPRESSUM

---

### Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 77 78-172

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-15 0  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: I.M.U.

### Autorenkontakt

Dr. Sebastian Campagna  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-170  
[sebastian-campagna@boeckler.de](mailto:sebastian-campagna@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 29

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –  
nur mit Quellenangabe zulässig.

# UNTERNEHMENSSTRATEGIE MITGESTALTEN

## Arbeitshilfe für Aufsichtsräte

Sebastian Campagna

---

### ABSTRACT

Unternehmen stehen im gegenwärtigen Zeitalter vor großen unternehmensstrategischen Herausforderungen. Sie müssen ihre Geschäftsmodelle in einem sich zunehmend wandelnden gesellschaftlichen Umfeld überdenken und unternehmensintern die erforderlichen Transformationsprozesse voranbringen. Hierbei handelt es sich um zentrale Fragestellungen, die darüber entscheiden, ob Unternehmen langfristig wirtschaftlich erfolgreich sein werden. Aufgabe des Managements ist es, adäquate unternehmensstrategische Antworten auf die Herausforderungen zu finden. Dabei sollte der Aufsichtsrat eine bedeutende Rolle spielen und den Strategieprozess mit seinem Sachverstand kritisch begleiten. Gerade aus Mitbestimmungssicht ist es wichtig, Einfluss zu nehmen und sich mit Expertise einzubringen, schließlich geht es bei den strategischen Fragen auch um die langfristige Standort- und Beschäftigtenperspektive.

Zum Thema Unternehmensstrategie findet sich eine umfangreiche Ratgeberliteratur. Meist umfassen diese Standardwerke mehrere hundert Seiten, und Zielgruppe ist primär das Management. Die vorliegende kompakte Arbeitshilfe soll Mandatsträgerinnen und -träger, die neu in einen mitbestimmten Aufsichtsrat gewählt wurden, den Einstieg in das Thema erleichtern und helfen, im Aufsichtsrat strategische Diskussion zu führen. Sie vermittelt Grundwissen über den Strategieprozess und weist auf wechselseitige Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Prozessschritten hin. Darüber hinaus gibt sie aus Arbeitnehmerperspektive Impulse, erarbeitet konkrete Fragen und zeigt mögliche Stolpersteine auf.

<b>Abstract</b> . . . . .	3
<b>Einführung</b> . . . . .	5
<b>Unternehmensziele im Kontext strategischer Überlegungen</b> . . . . .	8
Unternehmensziele . . . . .	8
Strategische Ziele definieren . . . . .	9
Zeithorizont von Strategieprozessen . . . . .	10
<b>Strategischer Analyseprozess</b> . . . . .	10
Umweltanalyse . . . . .	12
Wettbewerbsanalyse . . . . .	13
Unternehmensanalyse . . . . .	15
<b>Die Unternehmensstrategie</b> . . . . .	20
Unternehmensstrategie, Unternehmensgesamtstrategie . . . . .	20
Geschäfts- oder Wettbewerbsstrategie . . . . .	21
Funktionsstrategien . . . . .	23
<b>Implementierung und Überwachung von Unternehmensstrategien</b> . . . . .	24
Implementierung der Unternehmensstrategie . . . . .	24
Überwachung von Unternehmensstrategien . . . . .	26
<b>Umgang mit ausgewählten strategischen Situationen in der Praxis</b> . . . . .	28
Unternehmensstrategien in Konzernen . . . . .	28
Unternehmensstrategie und digitale Transformation . . . . .	30
Unternehmensstrategische Implikationen bei Mergers & Acquisitions . . . . .	32
<b>Schlussbetrachtung</b> . . . . .	34
<b>Die wesentlichen Fragen auf einen Blick</b> . . . . .	34

# 1 EINFÜHRUNG

Unternehmen stehen im gegenwärtigen Zeitalter der Digitalisierung großen strategischen Herausforderungen gegenüber. Sie müssen ihre Geschäftsmodelle grundsätzlich überdenken, um unternehmensintern die digitale Transformation voranzubringen. Diese bietet zwar Chancen, ist aber auch mit erheblichen Risiken verbunden. Vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit behaupten. Dabei geht es um die Frage, mit welchen (innovativen) Geschäftsmodellen und Unternehmensstrategien sie unter den gegebenen Rahmenbedingungen nachhaltig im Wettbewerb bestehen wollen (vgl. Campagna/Eulerich 2019). Vielfach stehen sie unter enormem Druck, da sich Investoren zunehmend offensiv in die Unternehmenspolitik einmischen und in diesem Zusammenhang auch die Unternehmensstrategien in ihrem Sinne beeinflussen (vgl. Sekanina 2018). Darüber hinaus zeigt die aktuelle politische Lage, wie protektionistische Tendenzen einiger Staaten die globale Wirtschaft empfindlich stören können – was für eine exportorientierte Wirtschaftsnation wie Deutschland nicht ohne Folgen bleibt. In dieser Gemengelage bildet die adäquate strategische Ausrichtung eine große Herausforderung.

Grundsätzlich ist es sinnvoll, zwischen den Aspekten Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie zu unterscheiden. Primär wirkt sich die Digitalisierung auf das Geschäftsmodell aus, indem Produktionsprozesse, Wertschöpfungsketten, Produkte und Dienstleistungen unternehmensspezifisch mehr oder weniger digitalisiert werden. Demgegenüber ist der Aspekt nach der adäquaten Unternehmens- bzw. Wettbewerbsstrategie noch ein sehr traditioneller, der insbesondere die Positionierung im Markt betrifft: Welche Kundenbedürfnisse sollen befriedigt werden? Wie sollen die Produkte und Dienstleistungen von den Kunden wahrgenommen werden? In Bezug auf diese unternehmerischen Überlegungen und Analysemethoden gibt es seit vielen Jahrzehnten kaum Veränderungen.

Aus unternehmensstrategischer Perspektive können sich Unternehmen im Wettbewerb grundsätzlich über ihre Kostenführerschaft positionieren, über die Besonderheit ihrer Produkte und Dienstleistungen (Differenzierer) oder indem sie spezifische Nischen besetzen. Sie können auch versuchen, zwei strategische Optionen (Kostenführerschaft und Differenzierungsstrategie) zu kombinieren – bekannt als hybride Wettbewerbsstrategie. Da Unternehmen auf Dauer in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung auf Wachstum angewiesen sind und ihre Wettbewerbsfähigkeit behaupten und ausweiten möchten, ist insbesondere die Wachstumsstrategie seit jeher eine wichtige strategische Komponente für Unternehmen. Dabei bestehen diverse Wachstumsoptionen: die geografische Expansion bzw. Internationalisierung, Produktinnovationen und -modifikationen sowie die Diversifikation in

neue Geschäftsfelder jenseits der angestammten wirtschaftlichen Aktivitäten.

In diesem Zusammenhang muss das Management mit der beratenden Unterstützung des Aufsichtsrates unternehmensspezifisch nach der adäquaten Strategie suchen. Denn nicht in jeder Branche herrschen die gleichen Bedingungen und wirken sich die Rahmenbedingungen in gleicher Weise auf die Unternehmen aus. Die Kernfrage lautet: Welche unternehmensstrategische Ausrichtung ist für das eigene Unternehmen besonders geeignet, um sich langfristig erfolgreich im Wettbewerb zu behaupten und wirtschaftliche Erfolge zu erzielen? Es ist jedoch erstaunlich, wie sehr in Zeiten, in denen das Management über Themen wie digitale Transformation, digitale Geschäftsmodelle und Agilität diskutiert, die strategischen Themen in den Hintergrund geraten, obwohl sie für den langfristigen Erfolg eine Grundvoraussetzung darstellen.

Täglich finden sich in der Wirtschaftspresse Schlagzeilen über Unternehmen, die in Schieflage geraten. Bei intensiver Lektüre solcher Nachrichten kann man oftmals schlussfolgern, dass strategische Fehlentscheidungen des Managements dafür ausschlaggebend waren. Es gibt unzählige prominente Beispiele: etwa in der Vergangenheit die Fusion zwischen Daimler und Chrysler, die nach jahrelangen Integrationsversuchen gescheitert ist mit der Konsequenz, dass viele Milliarden Euro in den Sand gesetzt wurden. Diese finanziellen Ressourcen hätten sicherlich im Konzern weit nützlicher eingesetzt werden können. Ein anderes Beispiel ist der Konzern ThyssenKrupp, der in Brasilien einige Milliarden Euro in ein neues Werk investierte und heute hohe Abschreibungen zu verkraften hat.

Diese Beispiele zeigen: Strategische Entscheidungen legen den Grundstein für den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen. Die „richtige“ Unternehmensstrategie – sofern es sie gibt – entscheidet maßgeblich über die wirtschaftliche Zukunft eines Unternehmens. Strategien wirken sich unmittelbar auf die zukünftige Finanzierungs- und Liquiditätslage eines Unternehmens aus. Folglich sind auch die strategischen Überlegungen integraler Bestandteil eines funktionierenden Risikomanagementsystems, auch wenn in der Praxis der Eindruck entstehen könnte, dass das Risikomanagement eine Spielwiese für Controlling-Abteilungen geworden ist.

Die Frage ist nun: Was haben Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in Aufsichtsräten mit den unternehmensstrategischen Themen zu tun? Dieses Feld ist doch genuin eine Aufgabe des Managements – oder nicht?

Aufsichtsräte haben in ihrer Funktion einige Aufgaben: Sie prüfen und billigen den Jahresabschluss, kontrollieren und beraten den Vorstand, entscheiden über die Vorstandsvergütung etc. Oftmals zeigt sich in der Praxis, dass – neben der Beratung zur

Bewältigung von wirtschaftlichen Krisensituationen – der wesentliche Schwerpunkt der Aufsichtsratsarbeit auf den Jahresabschluss gelegt wird bzw. unterjährig auf die Kontrolle von Erfolgs- und Plandaten. So dominieren in Aufsichtsräten häufig zahlenlastige Aspekte. Diese Vorgehensweise kann sich unter Umständen rächen, wenn nicht auch strategische Fragen beraten werden. Schließlich haben Unternehmensstrategien wesentlichen Einfluss auf die zukünftigen wirtschaftlichen Ergebnisse, die sich dann in den jeweiligen Jahresabschlüssen widerspiegeln werden.

Die Erfahrungen zeigen, dass in den Aufsichtsratssitzungen oftmals gar nicht oder nur unbefriedigend über Unternehmensstrategien diskutiert wird. Vorstände sehen in diesem Feld ihre entscheidende Gestaltungskompetenz. Daher schätzen sie es besonders in wirtschaftlich guten Geschäftsjahren nicht, wenn der Aufsichtsrat mit dem Management tiefgreifende Diskussionen über den strategischen Kurs führt. Viele Unternehmen wiederum haben eine jährliche Strategiesitzung im Aufsichtsrat fest auf ihrer Agenda. In dieser Sitzung wird berichtet über strategische Themen wie Aktivitäten im Bereich Mergers & Acquisitions (M&A), Positionierungen in bestimmten Märkten oder gar die strategische Neuausrichtung. Nicht selten werden hierzu bunte PowerPoint-Folien projiziert, ohne sie zu reflektieren. Zwar kann die eine oder andere Verständnisfrage gestellt werden, wirklich Raum für Grundsatzdiskussionen ist jedoch nicht vorgesehen. Nach Ansicht vieler Vorstände sei dem Aufsichtsrat damit genügend Raum für strategische Fragen gewährt und das Thema abgehakt. Nicht selten werden insbesondere die Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Dunkeln gelassen oder nur mit den nötigsten Informationen versorgt, wenn es um Kostensenkungsprogramme, Reorganisationen und Aufgaben bestimmter Unternehmensbereiche geht.



## M&A-AKTIVITÄTEN

Bei M&A-Aktivitäten handelt es sich überwiegend um Fusionen von Unternehmen, sowie um Käufe und Verkäufe von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen.

Für die Arbeitnehmerbänke im Aufsichtsrat sind die beschriebenen Zustände sehr unbefriedigend. Einerseits hat die vergangene Wirtschafts- und Finanzkrise eine Diskussion über die Rolle des Aufsichtsrates als Beratungs- und Kontrollorgan neu entfacht. Öffentlichkeit und Medien sind seitdem kritischer mit der Arbeit von Aufsichtsräten geworden und auch die Haftungsfrage von Aufsichtsräten bei Verletzung der Sorgfaltspflicht hat mehr Dynamik erhalten. Diese Aspekte führen in den letzten Jahren zu einem spürbaren Wandel in der Auf-

sichtsratsarbeit – sie ist, salopp gesagt, komplexer geworden. Andererseits vertreten Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter neben den wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens vor allem die Belegschaftsinteressen auf Unternehmensebene: Beschäftigungs- und Standortsicherung, gute Arbeitsbedingungen, Innovationen, demografischen Wandel, strategische Personalplanung etc.

Angesichts der beschriebenen Rahmenbedingungen ist es geboten, dass auch Aufsichtsräte und besonders Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter vorausschauender in ihren Unternehmen agieren. Das kann nur über eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit unternehmensstrategischen Überlegungen erfolgen. Die grundsätzlichen Fragen in diesem Zusammenhang lauten:

- Wie entstehen in Unternehmen Strategien? Wie sieht ein Strategieentwicklungskonzept aus? Wer ist an solchen Prozessen beteiligt?
- Wie können Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in Aufsichtsräten die vom Management vorgeschlagenen Unternehmensstrategien einschätzen?
- Wo kann man ansetzen? Welche Faktoren sind relevant, um insbesondere die Beratungs- und Kontrollfunktion auszuüben?
- Wie können die Interessen der Belegschaft eingebunden werden?
- Welche Stolpersteine existieren?
- Welche Informationen sind zur adäquaten Bewertung der Strategien erforderlich?

An diesen Themen werden die nachfolgenden Ausführungen ansetzen. Um es an dieser Stelle noch einmal zu verdeutlichen: Es geht im Rahmen dieser Arbeitshilfe nicht darum, adäquate digitale Geschäftsmodelle zu entwerfen oder die „strategische Aufsichtsratsarbeit“ zu beleuchten im Sinne von: Wie bekomme ich Informationen?, Wie organisiere ich meine Meinungsbildung? etc. Es geht ausschließlich darum, Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat beim Umgang mit dem Thema Unternehmensstrategie zu unterstützen. Dabei berufen wir uns auf langjährige Erfahrungen, die wir als Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I. M. U.) der Hans-Böckler-Stiftung im Rahmen unserer Beratungsaktivität gewonnen haben.

Die Frage, wie mit diesem Thema nun umzugehen ist, ist beinahe eine philosophische, an der sich die Geister scheiden: Begibt man sich als Mandatsträger auf das Spielfeld des Managements und nutzt dessen Instrumentarium, um sich mit den Unternehmensstrategien auseinanderzusetzen? Oder betritt man dieses Spielfeld erst gar nicht und nutzt Machtinstrumente der Mitbestimmung? Eine Entscheidung, die jedes Gremium für sich treffen muss. Sicherlich besteht auch die Möglichkeit, nicht nur eingleisig zu verfahren.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeitshilfe bege-

ben wir uns auf das Spielfeld des Managements und setzen uns mit dessen Instrumentarium auseinander. Ziel ist es einerseits, den Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern im Aufsichtsrat einen Überblick über den Prozess des strategischen Managements zu geben, ohne in die Managersprache zu verfallen. Andererseits möchten wir jenen Kolleginnen und Kollegen, die neu in einen mitbestimmten Aufsichtsrat gewählt worden sind, den Einstieg in das Thema Unternehmensstrategie erleichtern.

Klar ist: Das Finden einer geeigneten Unternehmensstrategie ist nicht an vermeintliche Naturgesetze gebunden, die im Vorfeld ein klares Richtig oder Falsch zulassen. Wie sich zeigen wird, bedarf die Einschätzung von strategischen Überlegungen und Entscheidungen vor allem gesunden Menschenverstandes sowie breiter und tiefer Unternehmens- bzw. Branchenkenntnisse. Gerade auf diesen Gebieten verfügen die Mandatsträgerinnen und Mandatsträger über eine profunde Expertise. Sie besitzen, insbesondere was die internen Unternehmensprozesse betrifft, einen Wissensvorsprung gegenüber der Anteilseignerseite. Dies ist eine zentrale Wissensressource im Unternehmen, mit der die Arbeitnehmerbank wuchern kann.

Die vorliegende Arbeitshilfe vermittelt primär Grundwissen über den Strategieprozess und die wechselseitigen Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Prozessschritten. Wird diese Grundsystematik einmal verinnerlicht, finden sich genug Stellschrauben für ein wirksames und kritisches Hinterfragen der Unternehmensziele und -strategien. Darüber hinaus soll vermittelt werden, dass Unternehmensstrategien nicht vom Himmel fallen, auch wenn dies in manchen Unternehmen so scheinen mag. Sie sind das Ergebnis eines mehr oder weniger komplexen Prozesses. Wie sich Arbeitnehmervertreterinnen oder -vertreter im Aufsichtsrat mit diesem Thema kritisch auseinandersetzen können, ohne vorher dicke Hand- und Lehrbücher zu studieren, wird im Folgenden ausgeführt.

### Gliederung der Handlungshilfe

In den nachfolgenden Abschnitten wird der Strategieprozess erörtert (**Abbildung 1**). Er umfasst

- die Unternehmensziele (Ziele),
- die Analyse der Unternehmensumwelt und der Wettbewerber (Umweltanalyse),
- die unternehmensinterne Analyse eigener Potenziale als Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit (Unternehmensanalyse),
- die Strategieformulierung (Strategie) sowie
- die Strategieumsetzung und -kontrolle (Überwachung).

Diese Strukturierung gewährt der bzw. dem Lesenden einen einfachen Einstieg in das Thema. Die einzelnen Abschnitte bieten wertvolle Tipps und Formulierungen für Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter. Diese möchten wir anregen, zu spe-

zifischen strategischen Überlegungen in den entsprechenden Gremien selbst Fragen zu stellen und Ideen einzubringen.

Abschließend wird auf einige ausgewählte Anwendungsfälle eingegangen, die den Aufsichtsrat vor besondere Herausforderungen stellen (**vgl. Kapitel 6**). Das grundlegende Wissen über Strategieprozesse wird hier praxisorientiert angewandt. Zunächst wird das komplexe Thema Unternehmensmitbestimmung in Konzernen angesprochen (**vgl. Kapitel 6.1**). In Deutschland sind mitbestimmte Unternehmen oftmals in Konzernstrukturen mit zahlreichen Tochterunternehmen eingebunden. Dabei ist es grundsätzlich zweitrangig, ob sich die Konzernmutter im Inland oder im Ausland befindet, wobei sich der zweite Fall als komplexer darstellt. Die Arbeitnehmerbanken bekommen in solchen Konstellationen häufig zu hören, dass strategische Entscheidungen von der Konzernmutter getroffen werden und sie aus diesem Grund im Aufsichtsrat der Tochter keine Rolle spielen. Mit solchen Argumenten kann sich das Gremium jedoch nicht zufrieden geben. Denn eines ist klar: Strategische Entscheidungen, egal auf welcher Ebene sie getroffen werden, haben üblicherweise Auswirkungen auf das eigene Unternehmen.

Darüber hinaus wird die digitale Transformation aus unternehmensstrategischer Perspektive beleuchtet (**vgl. Kapitel 6.2**), um einige in diesem Kontext wesentliche Aspekte aufzuzeigen, die für die Diskussion im Aufsichtsrat nützlich sein können. Zudem werden einige Anregungen zum Thema Fusionen und Übernahmen (M&A) aus unternehmensstrategischer Perspektive gegeben (**vgl. Kapitel 6.3**).

Abbildung 1

### Prozess des strategischen Managements



Quelle: eigene Darstellung, © I.M.U. 2020



## 2 UNTERNEHMENSZIELE IM KONTEXT STRATEGISCHER ÜBERLEGUNGEN

Bevor in diesem Abschnitt über Unternehmensziele diskutiert wird, werden zunächst die zwei wichtigen Begriffe „strategische Unternehmensziele“ und „Unternehmensstrategien“ unterschieden, um Verwechslungen zu vermeiden. Eine einfache Möglichkeit, diese Begriffe auseinanderzuhalten, illustriert folgendes Beispiel:

### Beispiel:

Angenommen wir befinden uns in Düsseldorf und möchten gerne nach Berlin reisen. Unser Ziel ist nun, Berlin zu erreichen. Die Frage ist nun: Wie kommen wir nach Berlin? Wir können beispielsweise mit dem Auto fahren, den ICE nehmen oder fliegen. Welches Vehikel genommen wird, hängt im Wesentlichen von unseren Ressourcen und den gegebenen Alternativen ab. Die Wahl des Vehikels wiederum entscheidet auch über die Routen, die wir nach Berlin nehmen können. Alle drei Alternativen mit den entsprechenden Routen führen uns früher oder später nach Berlin. Das bedeutet: Die Wahl der Route ist uns überlassen und hängt z. B. davon ab, ob wir ein Auto besitzen, ob wir gerne Zug fahren oder Flugangst haben etc. Die Route, die wir wählen, ist nichts anderes als eine Strategie, die wir wählen, um unser Ziel zu erreichen.

Übertragen auf die Welt der Unternehmen bestehen Unternehmensziele beispielsweise darin, Marktführer zu werden, Gewinne zu erwirtschaften, gute Produkte zu produzieren etc. Die gewählte Route im Beispiel ist in der Welt der Unternehmen nichts anderes als die gewählte Unternehmensstrategie. Diese soll nichts anderes bewirken als uns bestmöglich zum Ziel zu führen. Mit anderen Worten: Das Unternehmen muss sich bei der Zielsetzung überlegen, wie es sich im Wettbewerb verhalten möchte, welche Märkte bearbeitet werden sollen, setzt das Unternehmen auf Technologieführerschaft, auf Qualität oder eine Nischenbesetzung etc.

Welche Route ich wähle, ist abhängig von den Mitteln, die ich zur Verfügung habe. Verfüge ich über ein Auto oder über ein Fahrrad oder verlasse ich mich auf meine Beine? Übertragen auf Unternehmen bedeutet dies vereinfacht: Über welche Vermögensgegenstände, welches Knowhow insbesondere der Beschäftigten etc. verfügt das Unternehmen, um ein Ziel zu erreichen?

Dieses Beispiel zeigt, worin sich strategische Ziele von den eigentlichen Strategien unterscheiden. Strategien sind Pfade oder Routen mit Leit-

planken, die helfen, Ziele zu erreichen. Darüber hinaus lässt sich aus dem Beispiel Folgendes ableiten:

- Unternehmensstrategien hängen immer von den definierten Unternehmenszielen ab.
- Zu den definierten Unternehmenszielen können unterschiedliche Unternehmensstrategien führen.
- Unternehmensstrategien hängen meistens von den unternehmensinternen Ressourcen und Potenzialen ab.

Was bedeutet diese Feststellung nun?

Zunächst wird deutlich, dass nicht „die eine richtige Strategie“ existiert, auch wenn das Management dies gerne suggeriert. Oft wird das Attribut „alternativlos“ in einem Atemzug mit der formulierten Strategie verwendet. Im Beispiel wurde aber deutlich, dass strategische Ziele auf unterschiedliche Arten und Weisen erreicht werden können. Darüber hinaus wird deutlich: Es existiert eine Wirkungskette, die Ziele, Strategien und unternehmensinterne Ressourcen und Potenziale in einen Zusammenhang stellt. Mit anderen Worten: Es ergibt grundsätzlich wenig Sinn, beispielsweise das Ziel auszugeben, global zu den Marktführern gehören zu wollen, wenn die entsprechenden unternehmensinternen Strukturen und Ressourcen wie beispielsweise ausländische Niederlassungen hierfür nicht vorhanden sind.

### 2.1 Unternehmensziele

Bevor sich Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter mit den Strategien des Konzerns bzw. des Unternehmens auseinandersetzen, muss der Blick auf die Unternehmensziele gelenkt werden. Diese werden in der Praxis vom Vorstand bzw. von der Geschäftsführung<sup>1</sup> vorgegeben. Sie verfügen formal qua Position über die Gestaltungskompetenz in diesem Bereich.

Für den Aufsichtsrat ergeben sich hinsichtlich der Unternehmensziele grundsätzlich zwei Situationen: Entweder sollte er sich mit bereits existierenden oder mit neu definierten strategischen Zielen und deren unternehmensinterner Umsetzung auseinandersetzen. Für letzteren Sachverhalt existieren

<sup>1</sup> Im Folgenden werden die beiden Begriffe Vorstand, Geschäftsführung und Management synonym verwendet. Gemeint ist die Geschäftsleitung eines Konzerns/ Unternehmens. Bei Aktiengesellschaften wird der Begriff Vorstand verwendet während in GmbHs und Personengesellschaften von Geschäftsführung gesprochen wird.

im Wesentlichen zwei Gründe: Zum einen ist die Verweildauer von Managern in Unternehmen in der heutigen Zeit kürzer geworden. Neue Manager bringen neue Ideen mit und leiten daraus neue Unternehmensziele und -strategien ab – schließlich gilt es, sich zu profilieren. Zum anderen führen oftmals wirtschaftliche Gegebenheiten zur Anpassung von strategischen Zielen: Krisensituationen, Nachfrageänderungen, Wettbewerbsverschärfung etc. können alternative strategische Ziele erfordern oder zumindest zur Anpassung bereits definierter Ziele führen.

## 2.2 Strategische Ziele definieren

Die Entscheidungsfindung bezüglich strategischer Unternehmensziele ist stark interessengeleitet. Zwar obliegt sie, wie bereits erwähnt, der Geschäftsführung. Diese muss sich grundsätzlich am Unternehmensinteresse orientieren, verfolgt aber auch eigene Interessen, vorwiegend ökonomischer Natur. Auch zu berücksichtigen sind die Interessen verschiedener anderer Interessengruppen (Stakeholder) wie Anteilseigner, Fremdkapitalgeber, Kunden, Beschäftigte u. a.

Konflikte ergeben sich in der Zielfindung bereits aufgrund der unterschiedlichen Interessen. Während Fremdkapitalgeber sich vorwiegend für die langfristige Gewährleistung der Zahlungsfähigkeit interessieren, erwarten Anteilseigner beispielsweise eine hohe Rendite, unabhängig davon, ob das Unternehmen in Deutschland oder in Drittländern seinen wirtschaftlichen Schwerpunkt hat. Dagegen sind Beschäftigte daran interessiert, dass das Unternehmen am deutschen Standort wirtschaftlich erfolgreich ist; dass gute Arbeitsplätze existieren, Standorte langfristige Perspektiven haben; dass sie selbst fair entlohnt werden etc. Für die Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat bedeutet dies, dass sie sich genau über die unternehmerischen Ziele informieren und genau analysieren sollten, welche Konsequenzen die vorgegebene Zielsetzung für die Beschäftigten haben könnte. Eine wichtige Frage dabei lautet:

Können die genannten Unternehmensziele überhaupt realisiert werden, ohne dass sich Konsequenzen für die Belegschaft ergeben? Mögliche Konsequenzen sind allzu bekannt: Kostenreduktion am Standort oder gar Verlagerung von Teilbereichen in Drittländer etc

Unternehmensziele werden in der Praxis auch von der Rechtsform der Unternehmen beeinflusst: Handelt es sich beispielsweise um ein kapitalmarktorientiertes Unternehmen, so müssen die definierten Ziele dem Kapitalmarkt „schmecken“. Handelt es sich um ein Familienunternehmen, so können As-

pekte wie nachhaltiges Wirtschaften im Vordergrund stehen, um die unternehmerische Familientradition an nachfolgende Familienmitglieder weiterzugeben. Schließlich werden Unternehmensziele auch von der Tradition des Unternehmens, seiner Vision aber auch von seiner Kultur beeinflusst. Diese Aspekte sollten nicht unterschätzt werden, da sie stark die Identität und das wirtschaftliche Handeln des Unternehmens prägen, sowohl nach innen als auch nach außen.

Eine Frage, die sich Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat daher stellen sollten, lautet: Passen die definierten bzw. neu ausgerufenen Unternehmensziele (noch) zum Unternehmen?

Diese Frage ist insbesondere dann von großer Bedeutung, wenn Vorstände ihre Gestaltungskompetenz in der Erarbeitung von Unternehmenszielen faktisch an externe Beratungshäuser delegieren. Hierin besteht häufig die Gefahr, dass die Zielsetzung von externen Beratern überwiegend auf Renditekriterien beruht. Dies kann schlimmstenfalls eine Diskussion im Management dahingehend entfachen, „renditeschwache“ Unternehmensbereiche gegebenenfalls auszulagern. Das moderne Schlagwort in diesem Kontext lautet dann „wertebasierte Unternehmensführung“. Diese kann jedoch der Identität des Unternehmens durchaus schaden, von zweifelhafter ökonomischer Sinnhaftigkeit ganz abgesehen. Daher sollten Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter insbesondere wachsam sein, wenn externe Beratungshäuser den Vorstand oder die Geschäftsführung in strategischen Fragen beraten – schließlich sind Berater auch an Folgeaufträgen interessiert, wodurch sich eine Eigendynamik entfalten kann.

In folgender Aufstellung werden abschließend einige Unternehmensziele differenziert nach ökonomischen und nichtökonomischen Zielen exemplarisch dargestellt. Zwischen den Zielen bestehen oft gegenseitige Abhängigkeiten, die es zu beachten gilt, beispielsweise zwischen den Zielen Kreditwürdigkeit und Beschäftigungssicherung. Daher ist es grundsätzlich von Bedeutung, welche Ziele das Unternehmen verfolgen möchte und inwiefern die Ziele miteinander harmonieren oder nicht. Sollten unterschiedliche Ziele nicht miteinander vereinbar sein, sollte dies in der Zieldefinition berücksichtigt werden.

## Ökonomische Unternehmensziele

- Umsatz/Gewinn/Kosten
- operative Margen
- Marktanteile/Marktführerschaft
- Umsatzrentabilität
- Eigenkapital- und Gesamtkapitalrentabilität
- Liquidität/Cashflow
- Kreditwürdigkeit
- etc.

## Nichtökonomische Unternehmensziele

- Beschäftigungssicherung
- Standortsicherung
- Innovationen
- Prozess-/Produktqualität
- Arbeitszufriedenheit
- Image
- Umweltschutz
- Kundenservice
- Ressourceneffizienz
- etc.

### 2.3 Zeithorizont von Strategieprozessen

Strategische Ziele werden in der Regel für drei bis sieben Jahre vorgegeben und geplant. Dies bedeutet nicht, dass spezifische Unternehmensziele nicht in einem kürzeren Zeitraum realisiert werden müssen. Oftmals zwingen Krisensituationen zu schnellerem Handeln. Die Rechtsform des Unternehmens spielt für den Zeithorizont ebenfalls eine wichtige Rolle: Der Druck der Investoren führt beispielsweise in kapitalmarktorientierten Unternehmen zu kürzeren Zeittaktungen. Mit einer langfristigen und nachhaltigen strategischen Ausrichtung hat dies im ungünstigen Fall wenig zu tun. Erfahrungen aus der Praxis zeigen in diesem Zusammenhang, dass Zeitdruck nicht förderlich für die erfolgreiche Zielrealisierung ist (vgl. Kapitel 5.1.).

## 3 STRATEGISCHER ANALYSEPROZESS

Strategische Planungen und Entscheidungen basieren auf Analysen der Umwelt, der Wettbewerber und der unternehmensinternen Potenziale. Hierfür existieren in großen Konzernen in der Regel Strategieplanungsabteilungen, die mit dieser Aufgabe betraut werden. Ihre Analyseergebnisse werden an die Vorstände berichtet. Oftmals werden aber auch externe Beratungshäuser mit dieser Aufgabe betraut, da ihnen eine hohe Expertise unterstellt wird. Zusätzliche vermeintliche Expertise kann auch von Beteiligungsgesellschaften kommen, wenn sie sich an

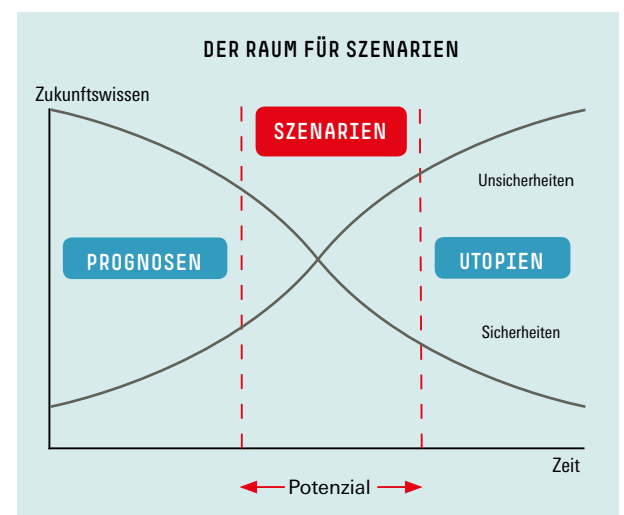
Unternehmen beteiligen oder diese komplett übernehmen. Dies geschieht entweder durch Einberufung eigener Managerinnen und Manager in die Geschäftsführung oder durch Beeinflussung der bestehenden Geschäftsführung. In der Praxis finden sich oftmals in mittelständischen bzw. Familienunternehmen Fälle, in denen keine spezifischen Abteilungen für strategische Planungen existieren. In solchen Unternehmen obliegt die Analyse häufig dem Bauchgefühl der bzw. des Geschäftsführenden.

Grundsätzlich gilt zu überlegen: Welche Rolle können und sollten Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat in diesem Zusammenhang einnehmen? Zunächst ist festzuhalten: Es ist in erster Linie Aufgabe des Managements, die für die strategischen Überlegungen erforderlichen Analysen durchzuführen. Sofern das Thema Unternehmensstrategie auf der Tagesordnung steht, sollten in den Aufsichtsratssitzungen nicht nur die für den Konzern oder das Unternehmen relevanten Unternehmensziele und -strategien erläutert werden, sondern insbesondere die zugrunde gelegten Analysen. Schließlich bilden diese die Entscheidungsgrundlage für strategische Überlegungen. Dem Aufsichtsrat fällt also zumindest eine Kontrollfunktion hinsichtlich der Plausibilität zu. Erfüllt das Management seine Aufgabe nicht, ist für den Aufsichtsrat schwer nachzuvollziehen, warum entsprechende Unternehmensziele und -strategien verfolgt werden (sollen).

Damit haben die strategischen Analysen im Rahmen des Strategieprozesses eine zentrale Bedeutung. Einerseits sind sie die Basis für unternehmensstrategische Ziele, andererseits für Überlegungen des Managements, welche Unternehmensstrategien verfolgt werden sollen, um die Ziele zu realisieren.

Abbildung 2

### Abgrenzung von Szenarien gegenüber Prognosen und Utopien



Quelle: eigene Darstellung, © I.M.U. 2019

Strategische Analysen stützen sich sowohl auf vergangenheitsbezogene Daten als auch auf Annahmen über mögliche zukünftige Entwicklungen und Ereignisse. Mit anderen Worten: Einschätzungen, wie sich Umwelt, Wettbewerber oder das eigene Unternehmen in Zukunft entwickeln könnten, fließen in die strategischen Analysen ein. Umso wichtiger ist es für den Aufsichtsrat, dass er Einblick in diese Überlegungen bekommt. Er kann dann die Plausibilität der Annahmen und Schätzungen aufgrund des eigenen Erfahrungshorizontes kritisch hinterfragen.

Um in die strategische Analyse zukünftige Entwicklungen einzubeziehen, die einerseits über einjährige Prognosen hinausgehen und andererseits noch nicht so weit in der Zukunft liegen, dass es sich um fiktive Utopien handeln könnte, wird oft mit der Szenario-Methode gearbeitet (vgl. **Abbildung 2**).

Wesentliches Merkmal dieser Methode: Sie kann anhand eines strukturierten und moderierten Prozesses mehrere Zukunftsszenarien beschreiben. Die Szenarien entstehen in einem Prozess, in dem „Experten“ gemeinsam über zukünftige Entwicklungen, alternative Rahmenbedingungen sowie die zentralen Einflussfaktoren diskutieren. So ergeben sich alternative „Geschichten“, die die

nahe Zukunft beschreiben. Oftmals wird mit einem Koordinatensystem gearbeitet, in dem die jeweiligen Achsen für einen Einflussfaktor stehen. In den jeweiligen Quadranten können dann Szenarien beschrieben werden. **Abbildung 3** illustriert vier Szenarien der Mitbestimmung im Jahr 2035. Mit Hilfe dieser Methode können alternative Zukunftsszenarien in die strategischen Analysen einfließen.

» [Es geht] bei Szenarien nicht darum [...], die Zukunft vorherzusagen. Schon der Umstand, dass sie stets in der Mehrzahl auftreten – es gibt zu einer Fragestellung immer mehrere plausible Szenarien – unterscheidet sie von der Prognose. Szenarien unterscheiden sich aber auch von Utopien, die meist ‚in einem fernen Land in einer unbestimmten Zeit‘ spielen. Denn Szenarien tragen der Gegenwart sowie den mit ihr verbundenen Pfadabhängigkeiten Rechnung und stellen so einen klaren Bezug zur heutigen Ausgangslage her. Sie spielen im Spannungsfeld zwischen dem, was wir von der Zukunft aller Voraussicht nach schon wissen, und dem, was noch völlig ungewiss ist. Statt eine eindeutige Antwort auf die Frage nach der Zukunft zu geben wie die Prognose, werden zentrale Unsicherheiten mit Blick auf die Zukunft identifiziert: Welche Faktoren werden einen maßgeblichen Einfluss haben, sind aber aus heutiger Sicht in ihrer künftigen Ausprägung hochgradig ungewiss? Welche kausalen Zusammenhänge könnten die eine oder die andere Entwicklung vorantreiben? Was wären dann die jeweiligen Auswirkungen? Ein wichtiger Aspekt hierbei ist, dass man quasi gezwungen wird, sich Gedanken darüber zu machen, was für die zugrunde liegende Fragestellung wirklich wichtig ist. Denn um handeln zu können, müssen wir die Wirklichkeit vereinfachen. Die Frage ist also: Was berücksichtigen wir und was lassen wir außen vor? Es geht nicht um Vollständigkeit, sondern um Bedeutung – und damit um unsere mentalen Modelle, mit denen wir uns (unbewusst) die Welt erklären. Durch die intensive Auseinandersetzung mit diesen Fragen entstehen unterschiedliche Theorien darüber, welche grundlegenden Alternativen die Zukunft in sich birgt.“ (Hans-Böckler-Stiftung 2015, S. 17 f.)

Abbildung 3

### Mitbestimmung im Jahr 2035 – vier Szenarien



### WEITERE INFORMATIONEN

Mitbestimmung 2035 Vier Szenarien. Einladung zur Diskussion über die Zukunft der Mitbestimmung.

[https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/151204\\_HBS\\_Mitbestimmung\\_2035\\_Druckversion.pdf](https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/151204_HBS_Mitbestimmung_2035_Druckversion.pdf) [13.12.2019]

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung, [www.mitbestimmung.de/mb2035](http://www.mitbestimmung.de/mb2035) [13.12.2019]

Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat sollten in diesem Kontext folgende Leitfrage stellen:

- Analyse der Wettbewerbsrahmenbedingungen sowie der Wettbewerbsstruktur
- Analyse der unternehmensinternen Potenziale

Wie plausibel sind die Schätzungen und Annahmen der zugrunde gelegten Analysen?

Gerade auf diesem Gebiet verfügen Mandatsträgerinnen und Mandatsträger über einen großen Erfahrungsschatz. Oftmals sind sie seit vielen Jahren im Unternehmen tätig und können folglich die unternehmensinterne Perspektive einnehmen; sie sind über die Rahmenbedingungen innerhalb der Branche im Bilde. Häufig ist die langjährige Erfahrung im Unternehmen der bessere Ratgeber als ein Studium der Betriebswirtschaftslehre.

### 3.1 Umweltanalyse

Wie erwähnt, bilden strategische Analysen die Grundlage für strategische Entscheidungen. Sie beziehen sich auf folgende Aspekte:

- Analyse der Umweltbedingungen und des Wandels bestimmter Umweltbedingungen

Wird zunächst der Blick auf die Umweltbedingungen gelenkt, stellt sich die Frage: Welche Entwicklungen seiner Umwelt haben Einfluss auf die wirtschaftlichen Aktivitäten des Unternehmens? Hierbei kann es sich um wirtschaftliche, soziokulturelle, technologische sowie politische Einflussfaktoren handeln.

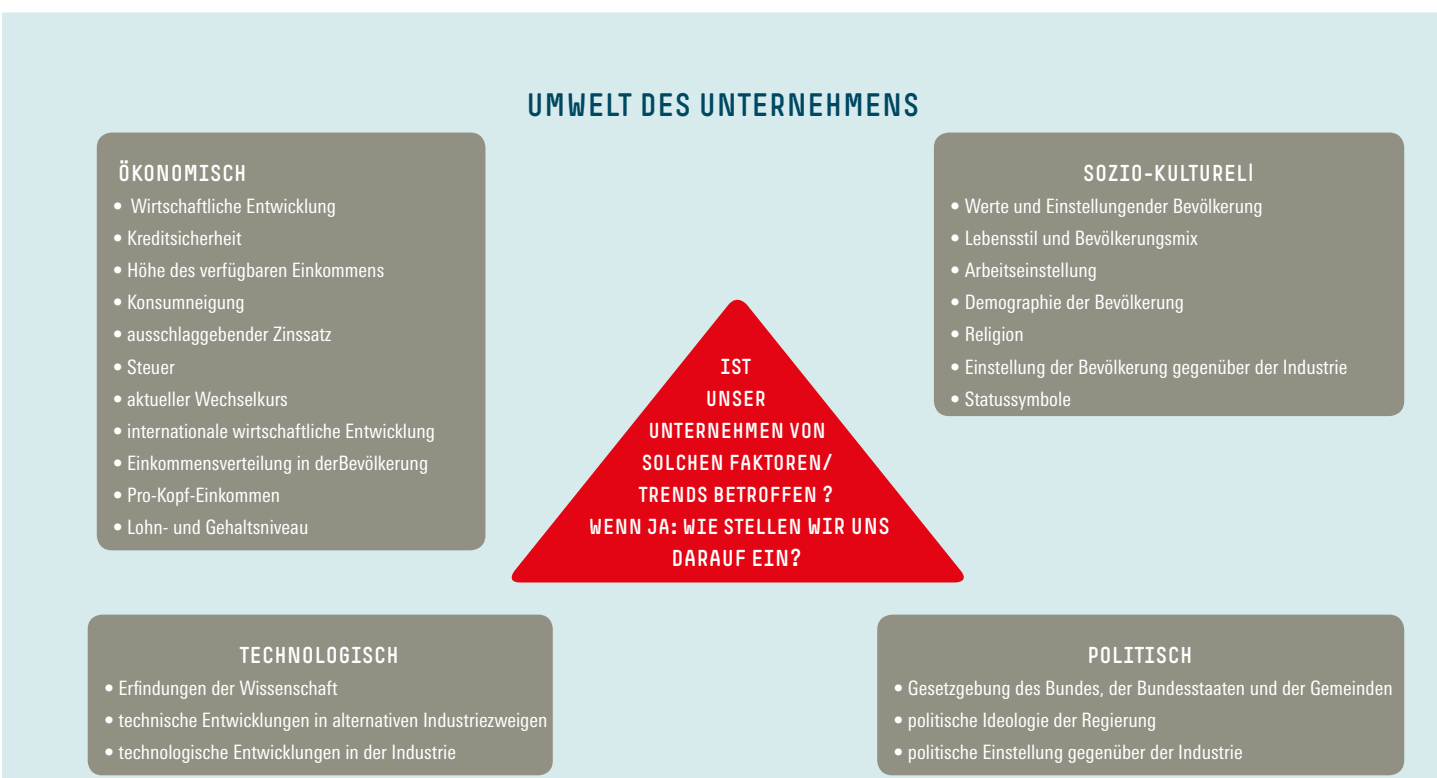
### ZUR FRAGESTELLUNG

Diese strategische Fragestellung hat auch engen Zusammenhang zum unternehmensinternen Risikomanagement. Eine seiner wesentlichen Aufgaben ist es, für das Unternehmen bestandsgefährdende strategische Risiken auf dem Radar zu haben, zu vermeiden bzw. bei Eintreten bestimmter Risiken einen Masterplan bereitzuhalten (vgl. Steinhaus/Gutzzeit 2015).

Zudem spielen gegenwärtig Themen wie Digitalisierung, digitale Transformation, handelspolitische Konflikte sowie weitere sogenannte Megatrends wie Ressourceneffizienz, demografischer Wandel, Elektromobilität für viele Unternehmen

Abbildung 4

## Zentrale unternehmensexterne Einflussfaktoren als Grundlage für die Umweltanalyse



Quelle: eigene Darstellung nach Welge et al. 2017, S. 303



eine bedeutende Rolle (vgl. Dispan/Pfäfflin 2014). Viele Branchen wie beispielsweise die Metall- und Elektroindustrie, die Chemieindustrie aber auch ein Großteil des Dienstleistungssektors sind von diesen Entwicklungen betroffen. Für Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat ist folgende Fragestellung in diesem Zusammenhang von Bedeutung:

Ist unser Unternehmen von diesen Trends betroffen? Wenn ja: Wie stellen wir uns darauf ein?

Jenseits von möglichen Trendentwicklungen existiert eine Vielzahl von unternehmensexternen Einflussfaktoren, die sich auf die wirtschaftlichen Aktivitäten des Unternehmens auswirken. Auch diese müssen fortwährend im Blick und jeweils Gegenstand der strategischen Überlegungen in einem Unternehmen sein. Nicht alle unternehmensexternen Einflussfaktoren sind für alle Unternehmen von gleicher Relevanz. Auch von Branche zu Branche können sie unterschiedlich ausgeprägt sein. Daher vergeben Unternehmen solche Analysen gerne an externe Beratungsunternehmen, die über entsprechende Expertise verfügen. **Abbildung 4** bietet einen Überblick über mögliche unternehmensexterne Einflussfaktoren.

### 3.2 Wettbewerbsanalyse

Neben der Umweltanalyse ist es Aufgabe des Managements, die Wettbewerbsstruktur und -dynamik der für das Unternehmen relevanten Branche zu beleuchten. Ziel dieser Analyse ist es, ein Radar zu entwickeln, um das Branchenumfeld im weitesten Sinne sowie die eigentlichen Wettbewerber im Blick zu haben. Potenzielle Gefahren, aber auch sich bietende Chancen sollen Ausgangspunkt dieser Analyse sein. Relevante Leitfragen für Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat sind hierbei beispielsweise:

- Entstehen neue Wettbewerber auf unseren Märkten? Beispiel: Stoßen neue asiatische Wettbewerber in unsere angestammten Zielmärkte?
  - Dieser Aspekt bezieht sich darauf, inwiefern potenziell neue Wettbewerber in die angestammten Märkte eintreten können. Die Beantwortung ist hochrelevant, da durch neue Wettbewerber das Angebot auf den Märkten erhöht wird. In der Regel hat dies Auswirkungen auf Marktanteile, Absatzmengen, Renditen etc. Wie groß die Gefahr ist, dass neue Wettbewerber in den Markt drängen, ist abhängig von den sogenannten Markteintrittsbarrieren. Hierbei handelt es sich um Einflussfaktoren wie die Attraktivität von spe-

zifischen Märkten beispielsweise in Bezug auf Margen, Kapitalintensität, Größenvorteile etc. Je größer die Markteintrittsbarrieren, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass neue Wettbewerber in die angestammten Märkte eintreten.

- Wandelt sich das strategische Verhalten unserer Lieferanten und unserer Kunden? Beispiel: Gibt es Überlegungen seitens der Zulieferer, die eigene Wertschöpfungskette zu erweitern und damit zum Wettbewerber zu werden? Droht durch unseren Großkunden die Gefahr der Übernahme durch M&A-Aktivitäten?
  - Bezug auf Lieferanten: In der Praxis sind Unternehmen aufgrund der geringen Wertschöpfungstiefe vielfach von ihren Lieferanten abhängig. Dies kann dazu führen, dass Lieferanten über große Macht verfügen, da sich Unternehmen insbesondere bei zentralen Lieferanten in Abhängigkeit begeben. Diese Abhängigkeit ist in Bezug auf Preise, Qualität und Liefertreue grundsätzlich kritisch zu betrachten. Von besonderer strategischer Relevanz ist jedoch der Umstand, dass Lieferanten aufgrund ihrer Erfahrung irgendwann in der Lage sein können, Produkte selbst anzubieten und somit als Wettbewerber aufzutreten. Gerade Unternehmen mit Beschaffungsaktivitäten in sogenannten Niedriglohnländern laufen Gefahr, dort potenzielle Wettbewerber aufzubauen.
  - Bezug auf Kunden: Wie die Macht der Lieferanten ist aus strategischer Perspektive auch die potenzielle Macht der Kunden fortwährend zu beobachten. Insbesondere Unternehmen, die auf Märkten agieren, in denen die Anzahl der Kunden gering ist bzw. eine Kundenkonzentration existiert, drohen bei Verlust von wesentlichen Kunden die Existenzgrundlage zu verlieren.
- Laufen unsere Produkte und Dienstleistungen Gefahr, durch neue Produkte und Dienstleistungen ersetzt zu werden? Beispiel: Droht durch technologischen Wandel, dass unsere Produkte obsolet werden? (Beispiel Automobilindustrie: Elektrofahrzeuge als Ersatz für konventionelle Fahrzeuge)
  - Bei potenziellen Ersatzprodukten geht es um potenzielle Substitute, die nicht notwendigerweise von Wettbewerbern auf den Markt gebracht werden, sondern durchaus von Unternehmen in anderen Branchen. Oftmals handelt es sich um Produkte, die im Wesentlichen die gleiche Funktion erfüllen, aber einen Zusatznutzen oder gar ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis bieten.

Diese Aspekte sollten von der Geschäftsführung immer erläutert werden können, da die Wettbewerbsanalyse einen wesentlichen Bestandteil der Strategieplanungen darstellt. Hier können Man-

datsträgerinnen und Mandatsträger ihre eigene Expertise einbringen und die Aussagen der Verantwortlichen kritisch hinterfragen. Aufgrund ihrer langjährigen Unternehmens- bzw. Branchenzugehörigkeit kennen sie das Wettbewerbsumfeld aus der täglichen Praxis in der Regel sehr gut. Sie können das eigene Bild der Situation und der Rahmenbedingungen mit dem vom Vorstand skizzierten Bild vergleichen und auf Plausibilität prüfen.

Oftmals werden externe Beratungshäuser beispielsweise im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung des Unternehmens beauftragt, das Wettbewerbsumfeld zu analysieren. Insbesondere hier ist Vorsicht geboten, da sie vielfach auch Schätzungen über die zukünftige Entwicklung der Branche und direkte Wettbewerber abgeben. Dabei stützen sich externe Beratungshäuser auf eigene Datenbestände bzw. auf Interviews, die mit dem Vorstand, Bereichsleitenden etc. durchgeführt wurden. Im Anschluss werden Schaubilder erstellt mit möglichen Entwicklungen und Perspektiven des Unternehmens bzw. der Wettbewerber im Vergleich zum eigenen Unternehmen. Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat sollten in einem solchen Fall darauf bestehen, als Interviewpartner mit der eigenen Expertise involviert zu werden. Darüber hinaus ist es wichtig, die Auswertungen der externen Berater genau abzuklopfen. Beispielsweise sind zukünftige Schätzungen zu hinterfragen bzw. auf Plausibilität zu prüfen. Darüber hinaus ergeben sich in diesem Zusammenhang weitere Themen, die vom Management berichtet werden sollten:

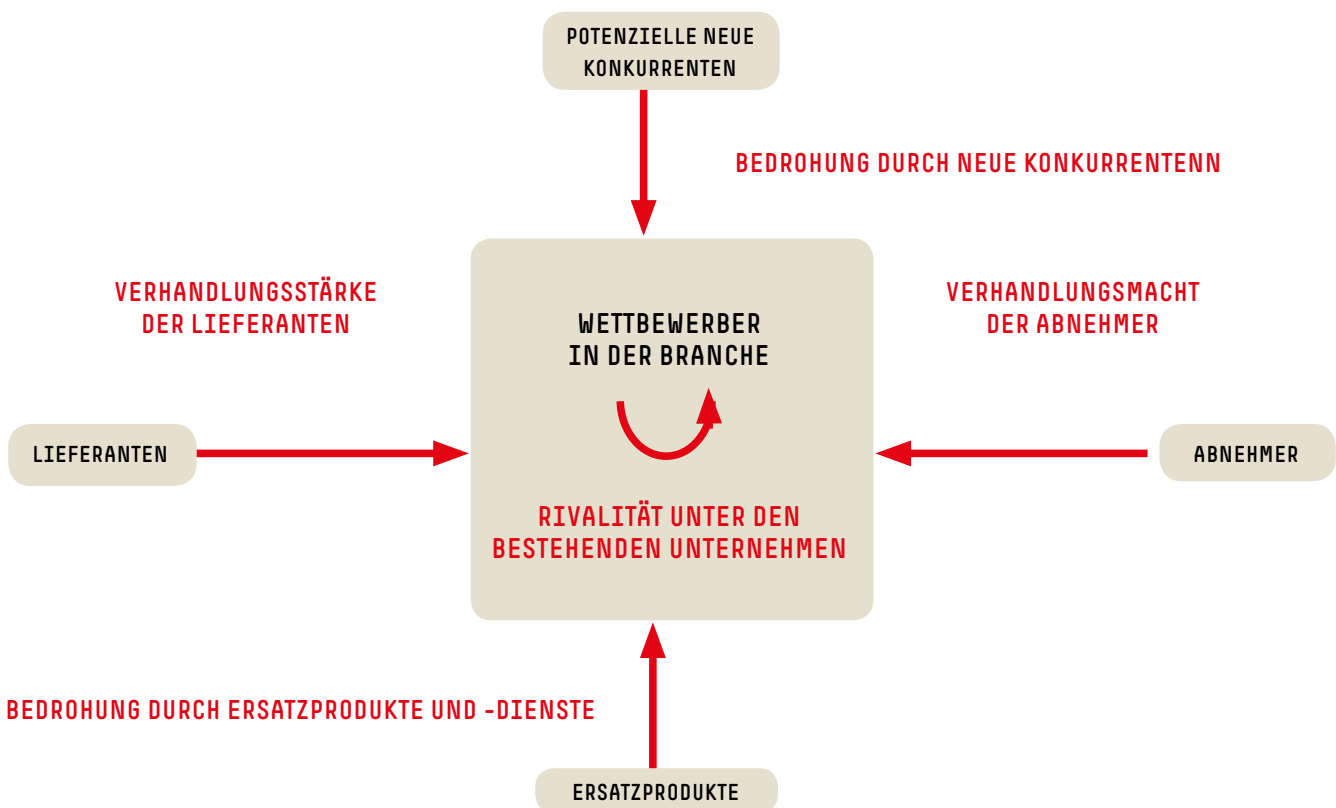
– Welche Daten wurden genutzt?  
 – Welche Annahmen wurden getroffen?  
 – Handelt es sich im Falle einer Gegenüberstellung von Wettbewerbern tatsächlich um die eigentlichen Wettbewerber?

Abbildung 5 gibt einen Überblick über mögliche Kriterien, die im Rahmen der Analyse der Wettbewerbsstruktur relevant sein können. Auch dieses Schaubild dient als Orientierungshilfe für die Aufsichtsratsarbeit (Porter 2008, S. 36).

Ein weitverbreitetes Instrument im Rahmen der unternehmensexternen Analyse ist das Benchmarking, wobei die Grenzen zu den unternehmensinternen Analyseinstrumenten unscharf sind. Beim Benchmarking geht es grundsätzlich darum, Er-

Abbildung 5

Einflussfaktoren für Wettbewerb innerhalb einer Branche



Quelle: eigene Darstellung nach Porter 2008, s. 36

fahrungen, Methoden und Lösungen anderer Unternehmen zu nutzen, um unternehmensbezogene Schwachstellen zu beheben oder Optimierungspotenziale zu heben. Der Charme des Benchmarking besteht darin, dass das Rad nicht neu erfunden werden muss, sondern vielmehr bestehende Lösungen für das eigene Unternehmen adaptiert werden. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um direkte Wettbewerber handelt oder um branchenferne Vergleichsobjekte (vgl. **Tabelle 1**).

So viel zur ursprünglichen Idee des Benchmarking, die insbesondere von Beratern und Managern in der Praxis mitunter übersehen wird. Sie setzen dieses Instrument primär ein, um anhand von Kennzahlen einen direkten Vergleich mit Wettbewerbern darzustellen – eine sehr enge Auslegung der ursprünglichen Konzeption. Daher sollten bei Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern im Aufsichtsrat die Alarmglocken läuten, wenn sie mit Benchmarking-Analysen konfrontiert werden. Denn die Erfahrung zeigt: Diese Analysen dienen nicht primär dazu, Verbesserungsprozesse in Gang zu setzen oder zu zeigen, wie gut das Unternehmen im Vergleich zu den Wettbewerbern dasteht, im Gegenteil – salopp gesagt: Sie sollen zeigen, wie schlecht das eigene Unternehmen im Vergleich zu Wettbewerbern aufgestellt ist, um daraus reflexartig die bekannten Managemententscheidungen zu ziehen.

Eines ist sicher: Die Aussagekraft dieses Instrumentes steht und fällt mit der Güte und Zuverlässigkeit der ermittelten und analysierten Daten. Doch hierin besteht bereits ein Problem: Es werden in der Regel keine Einblicke gewährt. In der Praxis werden mit solchen Analysen insbesondere Managementberater beauftragt, die ihre Datenquellen nicht preisgeben, da es sich um ein „Geschäftsgeheimnis“ handelt. Somit lässt sich allerdings für Aufsichtsräte schwer nachvollziehen, inwiefern die ausgewählten Daten und Analyseprozesse plausibel sind. Im Übrigen meinen Kritiker solcher Instrumente, dass ein direkter Vergleich zwischen Unter-

nehmen gar nicht möglich sei. Sie begründen dies mit der historischen Pfadabhängigkeit jedes einzelnen Unternehmens, die dazu führt, dass Produkte und Dienstleistungen auf eine unternehmensspezifische Art und Weise produziert werden, die nicht mit der Art und Weise anderer Unternehmen vergleichbar ist, auch wenn am Ende der Wertschöpfungskette das gleiche Produkt oder die gleiche Dienstleistung herauskommt.

Zusammenfassend: Die bisher beschriebenen Analysen beleuchten das unternehmensexterne Umfeld. Sie sollen ein Bild über mögliche Trends, Innovationen, gesellschaftlichen Wandel, Branchenveränderungen und Aktivitäten von Wettbewerbern ergeben. Anhand dieses Bildes lassen sich Schlussfolgerungen ziehen, wie sich das eigene Unternehmen kontextbezogen wirtschaftlich positioniert.

### 3.3 Unternehmensanalyse

Eine strategische Planung ergibt nur Sinn im Zusammenhang mit einer unternehmensinternen Analyse der eigenen Ressourcen und wirtschaftlichen Potenziale. Denn erst durch die Reflexion der eigenen Stärken und Schwächen können Aussagen darüber getroffen werden, wie sich ein Unternehmen auf die externen Herausforderungen einstellen sollte. Mit anderen Worten: Es ist kaum sinnvoll, auf Grundlage unternehmensexterner Analysen strategische Entscheidungen zu treffen und schließlich festzustellen, dass sie nicht ohne Weiteres mit den unternehmensinternen Potenzialen umzusetzen sind.

Es ist unstrittig, dass die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Basis des wirtschaftlichen Erfolgs bzw. Misserfolgs eines Unternehmens maßgeblich von den unternehmensbezogenen Potenzialen bzw. den „Kernkompetenzen eines Unternehmens“ abhängen (vgl. Campagna 2010). Dies scheinen Manager allzu oft zu verdrängen. Man definiert diese Kernkompetenzen als Bündelung von unter-

Tabelle 1

#### Die unterschiedlichen Spielarten des Benchmarking

Parameter	Ausprägung des Parameters			
	Produkte		Methoden	Prozesse
Objekt	Produkte		Methoden	Prozesse
Zielgröße	Kosten	Qualität	Kundenzufriedenheit	Zeit
Vergleichsparameter	andere Geschäftsbereiche	Konkurrenten	gleiche Branche	andere Branche

Quelle: eigene Darstellung nach Horváth/Herter 1992, S. 7



nehmensinternen Fähigkeiten, auf unternehmensspezifische Art und Weise Produkte und Dienstleistungen zu produzieren, die sich von Produkten und Dienstleistungen anderer Unternehmen unterscheiden. Dabei kann eine Kernkompetenz im Bereich der unternehmensspezifischen Produktionsweise, Technologienutzung, Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen etc. verankert sein. Unstrittig ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Qualifikationen und Fähigkeiten der Beschäftigten die Quelle solcher Kernkompetenzen sind.

Daher ist es durchaus wirtschaftlich sinnvoll, sich als Unternehmen mit der strategischen Planung an den eigenen Kernkompetenzen zu orientieren, um sich im Wettbewerb zu behaupten. Je weniger Kernkompetenzen von Wettbewerbern imitiert werden können und je unternehmensspezifischer und weniger substituierbar sie sind, desto größer sind die nachhaltigen Erfolgsaussichten für ein Unternehmen (vgl. ebd).

Ein in der Praxis oftmals auftretendes Problem: Die Geschäftsführungen versuchen, ihre „kreativen“ Ideen und Strategien mit der Brechstange durchzusetzen, ohne sich intensiver mit den unternehmensinternen Potenzialen zu beschäftigen. Oftmals kennen sie auch die eigentlichen Kernkompetenzen

nicht, da sie kaum Wissen über die tiefgreifenden Betriebsabläufe haben. Diese Vorgehensweise versichert nicht nur Belegschaften, sondern führt oftmals zu strategischen Fehlentscheidungen, die die Existenz des Unternehmens bedrohen können.

Ein anderer Weg, den strategische Entscheider gern wählen, wenn sie nicht über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, ist die Kooperation mit anderen Unternehmen oder der Zukauf von Unternehmen (M&A-Aktivitäten), die über die fehlenden Ressourcen bzw. Produkte verfügen. Diese beiden Optionen sind in der Wirtschaft weit verbreitet. Dabei sollte jedoch bedacht werden, dass Kooperationen und M&A-Aktivitäten sehr voraussetzungsvoll sind und oftmals viele organisatorische Probleme mit sich bringen. Letztere überwiegen unter Umständen die zuvor definierten Erwartungen. Dies bedeutet nicht, dass sie generell kein sinnvolles Rezept für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sind, sondern dass vielmehr solche Entscheidungen wohl überlegt sein müssen. Umso bedeutender ist es gerade auch im Hinblick auf solche strategischen Entscheidungen, das eigene Unternehmen nach unternehmensinternen Potenzialen genau analysiert zu haben, um die nicht vorhandenen, jedoch für die eigene Wettbewerbs-

Abbildung 6

#### Typisches Muster eines Stärken-Schwächen-Profiles

erfolgskritische Faktoren	Beurteilung				
	sehr schlecht	schlecht	mittel	gut	sehr gut
Erfolgsfaktor 1			●	●	
Erfolgsfaktor 2				●	●
Erfolgsfaktor 3			●	●	
Erfolgsfaktor 4				●	●
Erfolgsfaktor 5				●	●
Erfolgsfaktor 6			●	●	
Erfolgsfaktor 7			●●		
Erfolgsfaktor 8		●		●	
Erfolgsfaktor 9			●	●	
Erfolgsfaktor 10		●	●		

● Unternehmen  
● Wettbewerber

Quelle: eigene Darstellung

fähigkeit erforderlichen Ressourcen und Fähigkeiten durch Kooperationen und M&A-Aktivitäten zu internalisieren.

Die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat kann mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen maßgeblich zur unternehmensinternen Analyse beitragen. Nicht selten haben Mandatsträgerinnen und Mandatsträger aufgrund ihrer täglichen Beschäftigung und Auseinandersetzung mit unternehmensinternen Problemen vor Ort einen viel tieferen Einblick als ihre Manager. Leider werden Mandatsträger nicht immer einbezogen. Gerade von der Geschäftsführung beauftragte Unternehmensberater tun sich schwer, sie als Gesprächspartner bzw. Interviewpartner zu akzeptieren. Häufig ist dieser Kontakt von der Geschäftsführung nicht vorgesehen. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass Mandatsträger Informationen über die zugrunde gelegten unternehmensinternen Analysen erhalten. Denn sie bilden eine wesentliche Grundlage für die strategischen Entscheidungen im Management.

Im Folgenden werden drei Analyseinstrumente vorgestellt, die in der Managementpraxis bei der unternehmensinternen Analyse weit verbreitet sind: die Stärken-Schwächen-Analyse, die Wertketten-Analyse sowie die Portfolio-Analyse.

### 3.3.1 Stärken-Schwächen-Analyse

Die unternehmensinterne Stärken-Schwächen-Analyse ist originär ein Managementinstrument, das in Kombination mit der Analyse unternehmensexterner Chancen und Risiken (vgl. Kapitel 3.1 und 3.2) als Grundlage für die Ableitung von Unternehmensstrategien eingesetzt wird. Die grundsätzliche Idee dieses Analyseinstrumentes besteht darin, durch die Identifikation von Stärken und Schwächen strategische Maßnahmen abzuleiten. Die Stärken und Schwächen werden anhand von erfolgskritischen Faktoren dargestellt (vgl. Abbildung 6). Diese werden unternehmensbezogen – meist subjektiv – ausgewählt und bewertet. Da sie qualitativ erhoben werden, hängt die Aussagekraft dieser Erfolgsfaktoren stark davon ab, wie der Auswahlprozess stattgefunden hat. In der Praxis kommen entweder standardisierte oder eigens für das Unternehmen erstellte Checklisten zum Einsatz. Entscheidend für den Aufsichtsrat ist, wie plausibel die ausgewählten Faktoren sind. Typische erfolgskritische Faktoren, die für die Analyse herangezogen werden, sind Produkte, Finanzsituation, Positionierung in Märkten, Forschung und Entwicklung, Standortsituation, Produktion, Produktivität, Kundenservice etc.

In beiden Fällen ergibt sich aus Arbeitnehmerperspektive die Frage, ob diese Checklisten identifizierter Erfolgsfaktoren tatsächlich die relevanten Dimensionen des Unternehmens abbilden bzw. ob sie plausibel sind. Dieser Aspekt ist insofern von zentraler Bedeutung, als die Schlussfolgerungen aus der Stärken-Schwächen-Analyse von der Auswahl ebendieser Erfolgsfaktoren abhängen. Mit

anderen Worten: Abhängig von den ausgewählten erfolgskritischen Faktoren einer solchen Analyse können die Schlussfolgerungen und damit das Analyseergebnis variieren. Abschließend sei erwähnt, dass dieses Instrument auch gerne eingesetzt wird, um einen Vergleich mit Wettbewerbern darzustellen. So erhöht sich aus Sicht des Managements in plastischer Weise die Aussagekraft: Denn jeder kann auf Anhieb bildlich sehen, wie das Unternehmen in Bezug auf die erfolgskritischen Faktoren im Vergleich zu Wettbewerbern dasteht. Insbesondere bei Kostensenkungsprogrammen bedient sich das Management gerne dieser Darstellungsform.

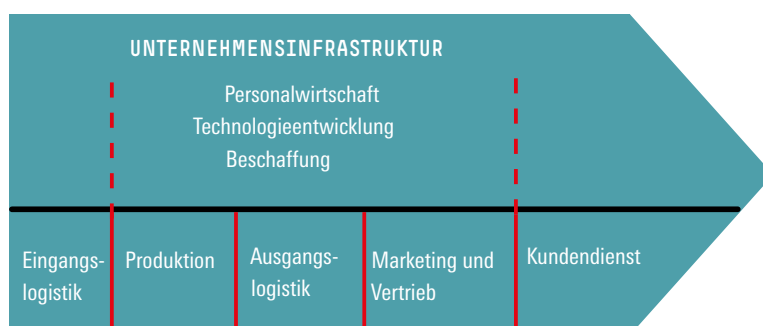
### 3.3.2 Wertkettenanalyse

Ein weiteres traditionelles Managementinstrument der unternehmensinternen Analyse ist die Wertkettenanalyse, die auf Arbeiten des Strategieexperten M. E. Porter zurückzuführen ist (vgl. Porter 1980). Im Rahmen dieses Konzeptes wird ein Unternehmen in unterschiedliche Funktionsbereiche untergliedert (vgl. Abbildung 7): Zunächst werden einzelne Unternehmensfunktionen entlang der Wertschöpfungskette erfasst. Hierbei handelt es sich im ursprünglichen Konzept nach Porter um die Eingangslogistik, Operationen (im Sinne von Produktion), Marketing und Vertrieb, Ausgangslogistik sowie Service. Neben diesen Funktionsbereichen in der Logik der Wertschöpfungskette existieren noch weitere Funktionsbereiche, die grundsätzlich wertschöpfungskettenübergreifend konfiguriert sind. Hierbei handelt es sich um die Funktionsbereiche Unternehmensstruktur (im engeren Sinne das Management), Personalwirtschaft, Technologieentwicklung (z. B. Forschung und Entwicklung, IT) sowie die Beschaffung. Letztgenannte Funktionsbereiche dienen als Unterstützung für die Wertschöpfung (ebd.).

Grundsätzlich lässt sich darüber streiten, ob die einzelnen Funktionsbereiche, die Porter in den 1980er-Jahren in die Wertkettenanalyse einbezogen hat, in der Gegenwart noch in dieser Form ihre Berechtigung haben, zumal diese Methode sicher-

Abbildung 7

#### Das Unternehmen untergliedert in Wertkettenbestandteile



Quelle: eigene Darstellung nach Welge et al. 2017, S. 373

lich im Einzelfall modifiziert werden müsste. Klar ist jedoch: Mit diesem Instrument wird eine unternehmensinterne Analyse entlang der Wertschöpfungskette ermöglicht mit dem Ziel, die Quellen der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu identifizieren. Hierbei können bei der Analyse drei Wertkategorien herangezogen werden: Kostenstruktur, Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, Technologie (Kerth et al. 2015, S.80).

Mit Hilfe der Wertkettenanalyse werden im Unternehmen die wertschöpfenden Prozesse analysiert, um die eigenen Stärken und Potenziale zu identifizieren. Sinnvoll ist diese Methode, da mit ihren Ergebnissen strategische Antworten möglich sind etwa auf die Frage: Wie kann das unternehmensinterne Knowhow erhalten oder gar ausgebaut werden? So steht beispielsweise das Unternehmen Apple für ein ausgeklügeltes Marketingkonzept: Bestimmte Technologien, die nicht notwendigerweise im Unternehmen selbst entwickelt wurden, werden kombiniert zu innovativen Produktideen, die sich innerhalb des eigenen Ökosystems als besonders nutzerfreundlich erweisen und einem Nutzer zudem das Gefühl der Exklusivität vermitteln. Siemens dagegen steht für Technologieführerschaft und Ingenieurskunst, die eine breite industrielle Anwendung findet. Dieser Konzern verfügt über seine Stärken in der Forschung und Entwicklung sowie in der Produktion von Lösungen für andere Industrien. Diese Beispiele zeigen, dass Unternehmen ihre Stärken und Potenziale in unterschiedlichen Funktionsbereichen haben können. Folglich ist ihre Wettbewerbsfähigkeit unterschiedlichen Ursprungs. Oftmals spielen die unternehmensspezifische Historie und Pfadabhängigkeit eine wesentliche Rolle für die Art und Weise, wie Unternehmen aus ihren Ressourcen einen Wettbewerbsvorteil schaffen. Als Frage formuliert: In welchen Funktionsbereichen oder in welchen Prozessen sind unsere größten Stärken bzw. unsere Kernkompetenzen verankert?

Die Antwort auf diese Frage sollte, was in der Managementpraxis durch Outsourcing-Moden oftmals vorkommt, jedoch nicht unmittelbar dazu verleiten, andere Aktivitäten, die auf den ersten Blick keinen besonderen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens leisten, auszulagern; dieser Rückschluss wäre töricht. Denn zwischen den jeweiligen Funktionsbereichen und Prozessen innerhalb der Wertschöpfungskette können oft nicht eindeutig zu identifizierende Zusammenhänge bestehen, die erst in Kombination dazu führen, dass sich bestimmte Stärken und Potenziale eines Unternehmens herauskristallisieren.

Hier die richtige strategische Entscheidung zu treffen, ist nicht ganz trivial. Denn die Erfahrungen zeigen: Mit Hilfe dieser Analyseverfahren haben einige Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit erfolgreich bewahrt oder ausgebaut, indem sie sich auf die Funktionsbereiche konzentrierten, in denen sie ihren Wettbewerbsvorteil sahen. Alle

anderen Funktionen wurden ausgelagert. Andere Unternehmen waren wiederum mit dieser Vorgehensweise nicht erfolgreich, da sie durch Make-or-buy-Entscheidungen ihre eingespielten Routinen und Prozesse innerhalb der Wertschöpfungskette destabilisierten – mit der Folge, dass sie ihre Wettbewerbsfähigkeit einbüßten. Kurzum: Die Wertkettenanalyse hilft, die wirtschaftlichen Zusammenhänge nachzuvollziehen und zu analysieren. Sie sollte dazu herangezogen werden, das reibungslose Zusammenwirken innerhalb der Funktionsbereiche und Prozesse zu gewährleisten.

### 3.3.3 Portfolioanalyse

Abschließend werden die Grundzüge der Portfolioanalyse beschrieben. Diese Analyseverfahren ist bei Managern und Unternehmensberatern besonders verbreitet und kommt vielfach zum Einsatz. Es gibt vermutlich in der Managementwelt keinen Foliensatz zu strategischen Themen, der ohne Portfolio-Schaubilder auskommt. Sie sind beliebt, weil sie es vermeintlich schaffen,

- die komplexe Unternehmensrealität anhand von zwei Kriterien darzustellen,
- das zu analysierende Unternehmen innerhalb der beiden Dimensionen grafisch zu positionieren,
- gegebenenfalls mit anderen Unternehmen zu vergleichen und
- daraus vermeintlich eindeutige Schlussfolgerungen zu ziehen.

Wie funktionieren diese Portfolioanalysen? (vgl. Welge et al. 2017, S.482 ff.) Ausgangspunkt dieser Analyseverfahren ist die Suche nach Kriterien bzw. Faktoren, die einen Einfluss auf die wirtschaftlichen Aktivitäten eines Unternehmens haben. Ziel dieses Prozesses ist es, im Rahmen einer Diskussion ebensolche Faktoren zu sammeln und sie danach zu sortieren, ob das Unternehmen sie beeinflussen kann oder nicht. Anders formuliert: Die Umweltanalyse (vgl. Kapitel 3.1 und 3.2) liefert Faktoren, auf die das Unternehmen keinen Einfluss hat; die Unternehmensanalyse (vgl. Kapitel 3.3) liefert vom Unternehmen beeinflussbare Faktoren. Die Kunst besteht nun darin, nachdem Listen sowohl beeinflussbarer als nicht beeinflussbarer Faktoren gesammelt wurden, je einen Schlüsselfaktor auszuwählen und sich darauf zu konzentrieren. Wichtig dabei: Die beiden Schlüsselfaktoren müssen besonders prägend für das Unternehmen sein. Oftmals wird hier auch von einer Verdichtung oder Bündelung von mehreren Faktoren gesprochen. Ein oft verwendeter Schlüsselfaktor ist beispielsweise das „Marktwachstum“ als nicht beeinflussbares Kriterium und der „relative Marktanteil“ als beeinflussbares Kriterium. Dazu später mehr (vgl. Portfoliomatrix der Boston Consulting Group in **Abbildung g**).

Gegenstand der Analyse können beispielsweise Unternehmen, einzelne Geschäftseinheiten, Pro-

dukte etc. sein. Es gilt zunächst, den Analysegegenstand anhand der beiden Schlüsselfaktoren in der Portfoliografik zu verorten. In **Abbildung 8** sind diese Analysegegenstände als blauer und roter Kreis eingezeichnet. Ein einfaches fiktives Beispiel hierzu: Ein Fahrradhersteller hat zwei Produktserien im Programm: E-Bikes und Falträder. Aus der Marketingabteilung ist bekannt, dass der Markt für E-Bikes jedes Jahr zweistellig wächst, während der Markt für Falträder stagniert. Offenbar leiden die Absätze von Falträdern, seit E-Scooter in den Markt eingedrungen sind. Sowohl bei E-Bikes als auch bei Falträdern ist der Hersteller unter den Top-3-Herstellern und hat somit eine relativ gute Marktposition. Sollen nun Kreise in einer Portfoliografik verortet werden, je einer für das E-Bike- und einer für das Faltrad-Programm, so stünde in **Abbildung 8** der blaue Kreis für E-Bikes und der rote Kreis für Falträder.

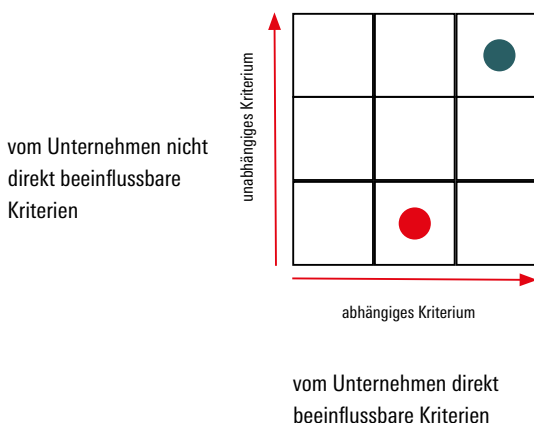
Auf zwei Probleme soll an dieser Stelle aufmerksam gemacht werden: Zum einen ist das Finden der beiden Schlüsselfaktoren ein rein qualitativer Prozess. Das bedeutet: „Experten“ definieren gemeinsam Kriterien und einigen sich dann auf zwei Schlüsselfaktoren. Zweitens erfolgt die Verortung der Kreise in der Portfolio-Grafik ebenfalls eher subjektiv. Das bedeutet: Beispielsweise könnte der blaue Kreis etwas weiter links, weiter rechts, weiter unten oder weiter oben verortet werden, ohne an Plausibilität einzubüßen. Die strategischen Schlussfolgerungen jedoch können sich signifikant unterscheiden, wie das Boston-Consulting-Portfolio zeigt (vgl. **Abbildung 9**).

Ein bekanntes Portfoliokonzept ist das Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio der Boston Consulting Group – kurz: BCG-Portfolio.

Es basiert auf der Annahme, dass der relative Marktanteil als Ausdruck der Wettbewerbsstärke eines Geschäftsfelds und das Marktwachstum als Indikator für die Attraktivität des Zielmarktes dient.

Abbildung 8

**Grundstruktur der Portfolioanalyse**



Quelle: eigene Darstellung nach Welge et al. 2017, S. 482

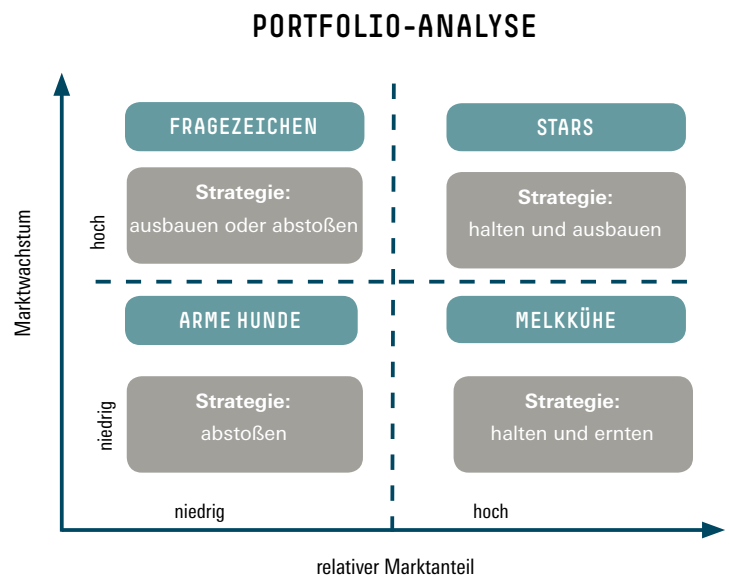


Mittels des BCG-Portfolios kann die strategische Situation der einzelnen Geschäftsfelder eines Unternehmens anhand der Einordnung in Quadranten analysiert werden. In **Abbildung 9** wird die Einordnung der strategischen Geschäftsfelder eines Unternehmens in die BCG-Matrix exemplarisch dargestellt.

The Product Portfolio der Boston Consulting Group unter <https://www.bcg.com/de-de/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx> [09.12.2019]

Abbildung 9

**Grundstruktur des Marktwachstums-Marktanteils-Portfolios der Boston Consulting Group**



Quelle: eigene Darstellung nach Steinhaus/Guttzeit 2015, S. 42



Im Quadranten „Fragezeichen“ (im englischsprachigen Original: „Question Marks“) werden Geschäftsfelder bzw. Produkte eingetragen, in denen zwar die jeweiligen Märkte ein hohes Marktwachstum aufweisen, jedoch der relative Marktanteil des Unternehmens gering ist. Ob sich das Unternehmen in diesem Fall im Wettbewerb durchsetzen kann, ist zum gegenwärtigen Analysezeitpunkt noch unklar. Im Quadranten „Stars“ verfügen die Märkte über ein hohes Marktwachstum und das zu analysierende Unternehmen verfügt über einen hohen Marktanteil. Bestenfalls sind Unternehmen, die Produkte und Dienstleistungen in diesem Quadranten verorten können, sogar Marktführer. Die „Melkkühe“ („Cash Cows“) haben eine gute Marktposition, allerdings in stagnierenden Märkten oder Märkten mit sehr geringem Wachstum. Sie erwirtschaften Finanzmittelüberschüsse für ande-

re Zwecke, da für Produkte und Dienstleistungen in diesem Quadranten kaum bis keine Investitionen erforderlich sind; die Kosten sind überschaubar, die Erträge gut. Die „Armen Hunde“ („Poor Dogs“) können wenig zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen, eine Desinvestition in diesem Unternehmensbereich droht. Laut Theorie sollte ein Unternehmen im Idealfall alle Quadranten besetzen können, ausgenommen die „Poor Dogs“.

Abschließend wird zu klären sein, wie Kolleginnen und Kollegen im Aufsichtsrat mit solchen Portfolio-Konstrukten umgehen sollten – schließlich sind diese Instrumente nicht unumstritten. Dazu ist es wichtig zu wissen: Diese Instrumente beruhen grundsätzlich auf Annahmen, sei es auf Annahmen über bestimmte Umweltfaktoren, aber auch darüber, wie sich spezifische unternehmensinterne Gegebenheiten entwickeln werden. Diese Annahmen sind nicht immer objektiv. Einmal festgelegt, entscheiden sie jedoch darüber, in welchen Quadranten spezifische Produkte und Dienstleistungen positioniert werden. Hinzu kommt, dass solche Instrumente die hochkomplexe Unternehmenswelt auf zwei Schlüsselfaktoren verdichten. So ergeben sich alleine durch die Konstruktion der Portfolio-Analyse Gestaltungsspielräume, die je nachdem, welche Schlussfolgerungen getroffen werden sollen, ausgelegt werden können. Daher sollten Aufsichtsräte sich nicht nur die Bilder zeigen, sondern auch die Ausarbeitung erläutern lassen. Ein Schuss Grundsatz ist in diesem Punkt sicherlich angebracht.

## 4 DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Anhand der definierten strategischen Ziele (**Kapitel 2**) und der unternehmensexternen und -internen Analysen (**Kapitel 3**) werden strategische Entscheidungen getroffen und Strategien formuliert. Die wesentlichen Strategietypen werden im Folgenden beschrieben. Grundsätzlich lassen sich Strategien anhand der organisatorischen Ebene innerhalb eines Unternehmens unterscheiden (Grant/Nippa 2006, S.44 ff.). Dabei wird zwischen drei strategischen Ebenen unterschieden, wobei für die jeweilige Ebene auch abhängig von der Unternehmensgröße unterschiedliche Bezeichnungen verwendet werden:

- Unternehmensstrategie bzw. Unternehmensgesamtstrategie
- Geschäftsstrategie bzw. Geschäftsbereichsstrategie bzw. Bereichsstrategie bzw. Wettbewerbsstrategie
- Funktionsstrategie/funktionale Strategie

### 4.1 Unternehmensstrategie, Unternehmensgesamtstrategie

Unternehmensstrategien bzw. Unternehmensgesamtstrategien beziehen sich auf das gesamte Unternehmen bzw. den Konzern. Sie können auch als unternehmensübergreifende Stoßrichtung verstanden werden. Aus Unternehmens- bzw. Konzernperspektive aber auch aus Sicht einiger Stakeholder sowie der Anteilseigner und Banken geht es grundsätzlich um die einfache Frage: Wie kann das Unternehmen bzw. der Konzern Geld verdienen? (Grant/Nippa 2006, S.45)

An diesem Punkt dockt auch der Shareholder-Value-Ansatz an, der – aus den USA stammend – weltweit Verbreitung gefunden hat. Diesem Ansatz folgend wird seitens der Anteilseigner „die Forderung gestellt [...], die zur Verfügung gestellten Ressourcen im Sinne der Steigerung des Unternehmenswertes zu verwenden.“ (Welge/Al-Laham 2008, S.460) Der Unternehmenswert wird üblicherweise aus Sicht der Anteilseigner definiert. Seit vielen Jahren ist dieser Gedanke insbesondere bei kapitalmarktorientierten und börsennotierten Aktiengesellschaften weit verbreitet und hat auch andere Unternehmensformen beeinflusst. Zwar existiert gegenwärtig ein dominanter öffentlicher Diskurs, in dessen Mittelpunkt der Klimawandel steht und eine Abkehr vom gegenwärtigen Kapitalismus mit seinen negativen Folgen für die Umwelt gefordert wird. Jedoch hat sich bisher in der Realität wenig verändert. Auch wenn inzwischen einige bedeutende Finanzmarktakteure öffentlichkeitswirksam eine Abkehr der gegenwärtigen Spielart des Kapitalismus fordern, ist der Weg noch sehr lang, bis nachhaltiges Wirtschaften tatsächlich mehr ist als die Erstellung von Hochglanz-Broschüren.

Für die Beschäftigten sind die ökonomischen Ziele, dass ihre Unternehmen wachsen und Überschüsse erwirtschaften, sicherlich auch von großem Interesse, aber mitunter nicht die absolute Maxime. Sie interessieren sich mindestens genauso für die langfristige Standort- und Beschäftigungsperspektive im Unternehmen und die Gestaltung guter Arbeitsplätze. Zwar lässt die Unternehmensgesamtstrategie bereits erste Analysen, Interpretationen und Schlussfolgerungen zu wesentlichen strategischen Überlegungen des Managements zu: Sind etwa die strategischen Ziele angesichts überzogener Renditeziele zu ambitioniert, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Erwartungen durch Kosteneinsparungen erfüllt werden sollen – sei es durch Einsparungen am eigenen Standort oder durch Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländer. Die tiefgreifenden Analysen, Interpretationen und Schlussfolgerungen können aber nur erfolgen, wenn den Mandatsträgern und Beschäftigten die Geschäftsstrategien bzw. die Wettbewerbsstrategien des Unternehmens bekannt sind (siehe im Folgenden).

## 4.2 Geschäfts- oder Wettbewerbsstrategie

Die Geschäfts- oder Wettbewerbsstrategie konkretisiert das strategische Vorgehen des Managements. Hier geht es um die Fragen: „In welchen [...] Geschäftsfeldern sollten wir vertreten sein? [...] Wie sollen wir uns im Wettbewerb verhalten?“ (Grant/Nippa 2006, S. 45) Mit anderen Worten: Mit der Geschäfts- bzw. Wettbewerbsstrategie wird im Unternehmen zum einen entschieden, mit welchen Produkten und Dienstleistungen welche Märkte bearbeitet werden sollen. Zum anderen wird entschieden, wie sich das Unternehmen dem Wettbewerb stellt bzw. wie sich das Unternehmen gegenüber Wettbewerbern verhält. Üblicherweise lassen sich die Wettbewerbsstrategien in Kostenführerstrategie, Differenzierungsstrategie und Nischenstrategie unterscheiden (vgl. Eulerich/Eulerich 2019). Darüber hinaus haben sich die Internationalisierung sowie die Diversifizierung als strategische Optionen im Management etabliert. Schließlich ist in der Praxis gerade bei großen globalen Konzernen üblich, dass auch hybride Strategien verfolgt werden, wie etwa die konsequente Verfolgung einer Internationalisierungs- und Differenzierungsstrategie oder die Kombination aus Nischen- und Internationalisierungsstrategie.

### 4.2.1 Kostenführerstrategie

Unternehmen, die grundsätzlich eine Kostenführerstrategie verfolgen, streben nach einer unternehmensweiten niedrigen Kostenstruktur. Dadurch erhoffen sie sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten, da sie den Kunden ihre Produkte und Dienstleistungen preiswerter anbieten können. Die beiden wesentlichen Merkmale einer Kostenführerstrategie sind Prozesseffizienz und eine starke Kostenkontrolle. Unternehmen reduzieren hierzu z.B. die Kosten für Forschung und Entwicklung, Marketing, Kundenservice und Verwaltung stark (vgl. Porter 1980).

Vielversprechend ist diese Strategie, wenn es Unternehmen gelingt, einen hohen Marktanteil zu erobern: Denn hohe Marktanteile gewährleisten durch hohe Stückzahlen der angebotenen Produkte, die erforderlichen Kostenstrukturen (Massenproduktion) in der Produktion zu senken (vgl. ebd. und Brenes et al. 2014). In der Regel eignen sich standardisierte Produkte und Dienstleistungen für diese Vorgehensweise (vgl. Delmas/Pekovic 2015). Beispiele hierfür sind Lebensmitteldiscounter wie Aldi und Billigflieger wie RyanAir.

### 4.2.2 Differenzierungsstrategie

Mit der Differenzierungsstrategie versuchen Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen herzustellen, die sich von denen der Wettbewerber unterscheiden, um sich so einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen (vgl. Porter 1980; Dess/Davis 1984). Dabei können die Differenzierungsmerkmale unterschiedlich sein: Design, höhere Produkt- und

Dienstleistungsqualität, Markenimage, technologische Innovation, ein besonderer Service etc. können für den Kunden wichtig sein – so wichtig, dass dieser dafür bereit ist, einen höheren Preis zu bezahlen. Da Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen, höhere Preise für ihre Leistungen erzielen, stehen sie nicht unter dem enormen Kostendruck wie Kostenführer. In der Regel sind Differenzierer auch Unternehmen, die signifikant in Forschung und Entwicklung, Innovation und Qualität investieren. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sie nicht auf die Kosten achten. Der Kostenaspekt spielt nur nicht die bedeutende Rolle. Denn die Verfolgung der Differenzierungsstrategie erfordert kostenintensive Ressourcen sowie hochqualifizierte und kreative Beschäftigte, um qualitativ hochwertige Produkte zu entwickeln (vgl. Porter 1980; Meidan/Chin 1995). Beispiele hierfür sind der Apple-Konzern, der Lufthansa-Konzern, Premium-Automarkenhersteller wie Audi, BMW, Mercedes.

### 4.2.3 Nischenstrategie

Die Nischenstrategie zielt darauf ab, ein genau definiertes Marktsegment zu besetzen oder eine spezifische Kundengruppe mit speziellen Produkten oder Dienstleistungen zu beliefern. In der Regel entziehen sich Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, einem harten Wettbewerb. Für große Unternehmen sind Nischen beispielsweise aufgrund des geringen Marktvolumens oftmals wirtschaftlich nicht attraktiv. Sie überlassen daher kleinen und mittleren Unternehmen solche Nischenmärkte. Folglich ist die Wettbewerbsintensität durch das beschränkte Angebot gering. Attraktiv aber sind Nischenmärkte durchaus, da sich höhere Preise erzielen lassen – denn der typische Kunde ist bereit, höhere Preise zu zahlen. Beispiele hierfür sind der Unterhaltungselektronikhersteller Bang & Olufsen oder der Faltradhersteller Brompton. Häufig geht eine Nischenstrategie einher mit spezifischen zusätzlichen strategischen Überlegungen wie etwa der angesprochenen Qualitätsführerschaft in einem Nischensegment. Diese Strategie ist grundsätzlich eine strategische Option, die im Mittelstand verbreitet ist und weniger für Großunternehmen eine Option darstellt.

### 4.2.4 Internationalisierungsstrategie

Die Umsetzung einer Internationalisierungsstrategie mit der Expansion in andere geographische Gebiete verhilft Unternehmen idealerweise zu mehr Wachstum, indem sie mit ihren bisherigen Produkten und Leistungen in neuen Märkten aktiv sind und somit neue Kundengruppen erschließen. Zu beachten ist jedoch: Eine Internationalisierungsstrategie ist häufig sehr komplex; dem Unternehmen können zusätzliche Transaktionskosten, Kosten für Auslandseinsätze, Koordinations- und Kontrollkosten etc. entstehen und die Gewinne beeinflussen (vgl. Geringer et al. 1989; Tallman/Li 1996; Hitt et al. 1994; Gomes/Ramaswamy 1999).



Der Markteintritt kann jedoch auch mit zahlreichen Chancen und Vorteilen einhergehen: beispielsweise dem Zugang zu innovativem technologischen Knowhow, das die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens verbessern und auf lange Sicht ebenfalls einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil generieren und zu einer besseren Performance führen kann (vgl. Hitt et al. 1994). Beispiele hierfür sind die Sportartikelhersteller Adidas und Puma, die deutsche Automobilindustrie sowie Großkonzerne der chemischen Industrie wie Bayer und BASF.

#### 4.2.5 Diversifikationsstrategie

Charakteristisch für eine Diversifikationsstrategie ist, dass Unternehmen über ein breites Leistungsportfolio verfügen und wirtschaftlich in mehreren Geschäftsfeldern sowie in unterschiedlichen Branchen international aktiv sind (vgl. Campagna/Eulerich 2019; Hettich et al. 2015). Bei einer Diversifikationsstrategie spielen risikopolitische Aspekte eine wesentliche Rolle. Mischkonzerne können das unternehmerische Risiko streuen: Läuft ein Segment aus unterschiedlichen Gründen wirtschaftlich nicht erfolgreich, können in einem diversifizierten Konzern andere Segmente dies ausgleichen. Diese Argumentation lässt sich auch auf die Portfoliotheorie stützen (vgl. Markowitz 1952, 1959). Sie besagt, dass die Schwankungsbreite der Einzelanlagen reduziert werden kann, wenn die unterschiedlichen Bereiche nicht vollständig korreliert sind. Denn die Unsicherheit aller Bereiche ist in der Regel geringer als die Summe der Unsicherheiten der individuellen Bereiche. Mit anderen Worten: Die Risiken und Chancen verschiedenartiger Geschäftsbereiche eines Unternehmens gleichen sich untereinander in gewissem Umfang aus. Zudem ermöglicht eine Produktdiversifikation, das gesamte im Unternehmen über die Jahre angesammelte technologische Knowhow in verschiedenen Produkten und Branchen einzusetzen. Dies kann wiederum das Innovationsrisiko verringern, da die Kosten für Forschung und Entwicklung auf eine breitere Anwendungsbase gestellt wird.

#### 4.2.6 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden: Die Wahl der Wettbewerbsstrategie bzw. Geschäftsstrategie wirkt sich grundsätzlich auf die Unternehmensstruktur aus. Denn die unternehmerische Entscheidung, welche Produkte für welche Märkte produziert werden sollen, hat starken Einfluss auf den Standort und insbesondere die Beschäftigungslage. Daher sollten sich Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat auf dieser strategischen Ebene zwingend mit der Strategie auseinandersetzen. Zwei Beispiele sollen diesen Gedanken veranschaulichen:

Wird zunächst der Blick auf das Produkt gelenkt, so ist gerade in Verbindung mit einer Kostenführerstrategie eine häufig gewählte Option, die Wertschöpfungstiefe zurückzufahren und große Teile

der Wertschöpfung in Niedriglohnländer auszulagern. Seit vielen Jahren ist dieses Phänomen eine wesentliche Ausprägung der wirtschaftlichen Globalisierungsprozesse. Steht die Frage nach potenziellen Zielmärkten im Raum, sind oftmals Standortverlagerungen die Folge, wenn managementseitig mit der erforderlichen Markt- bzw. Kundennähe argumentiert wird. Demnach sei eine reine Exportstrategie für die in Deutschland produzierten, komplexen Produkte nicht mehr hinreichend. Darüber hinaus erfordert der Markteintritt in Drittländer oftmals politische Zugeständnisse beispielsweise in Form der Zusicherung von Investitionen vor Ort, die wiederum unter Umständen am Heimatstandort fehlen.

Die Geschäfts- oder Wettbewerbsstrategie führt in Unternehmen zur Bildung von organisatorischen Einheiten, die z. B. als Profit-Center, Divisionen, Segmente, Geschäftsbereiche, Geschäftseinheiten etc. bezeichnet werden. Ziel dieser Vorgehensweise ist, die wirtschaftlich adäquate Bearbeitung spezifischer Produkt/Dienstleistung-Markt-Kombinationen innerhalb des Unternehmens zu gewährleisten. So werden ausgehend von der Unternehmensgesamtstrategie für die untergeordneten Organisationseinheiten abgestimmte Strategien entwickelt. Gleichzeitig können diese Organisationseinheiten anhand ihres wirtschaftlichen Erfolges gemessen und miteinander verglichen werden. Stellt sich dabei heraus, dass bestimmte organisatorische Einheiten im Vergleich zu anderen Einheiten weniger ertragsreich sind, folgt in der Regel reflexartig das Drehen an der Kostenschraube – mit der möglichen Konsequenz, bestimmte organisatorische Einheiten zu schließen bzw. zu veräußern. Dies kann zwar manchmal wirtschaftlich sinnvoll sein, jedoch nicht immer. Daher sollten Mitbestimmungsakteure darauf achten, welche Bedeutung die vom Management vorgegebenen Wettbewerbsstrategien für den nachhaltigen Wettbewerbserfolg sowie für die Beschäftigung in den jeweiligen Geschäftsfeldern bzw. an den Standorten haben.

Erfahrungsgemäß holt sich das Management in solchen Fällen oft den Rat von externen Beratungshäusern. Die Berater analysieren und geben dem Management eine Entscheidungsgrundlage, die dann oft darauf hinausläuft, bestimmte organisatorische Einheiten umzustrukturieren (Kostenschraube) bzw. bestimmte Geschäftseinheiten aufzugeben. Dies geschieht anhand von Wirtschaftlichkeitsanalysen, die auf vergangenheitsbezogenen Daten aber auch auf Schätzungen zukünftiger Entwicklungen basieren. Ein typisches Beispiel hierfür:

#### **Beispiel:**

Organisationseinheit A erwirtschaftet 20 Prozent Rendite, Organisationseinheit B 10 Prozent und Organisationseinheit C 4 Prozent.

Die reflexartige Schlussfolgerung ist oftmals die Orientierung der Renditeziele der Organisationseinheiten B und C an A. Dies ist unter Umständen ökonomisch unsinnig, da in der Regel die wirtschaftlichen Bedingungen in den Märkten verschieden sind. Radikaler ist die Schlussfolgerung, die Organisationseinheit C abzustoßen, da die Renditeergebnisse zu niedrig sind. Im Sinne des Shareholder-Value-Ansatzes wird das Aufgeben der Organisationseinheit C damit begründet, dass die frei werdenden Ressourcen in den anderen profitableren Einheiten renditeträchtiger eingesetzt werden können.

Die offizielle Begründung lautet oftmals aber auch, dass der Organisationseinheit C eine bessere Chance unter einem anderen Investor gegeben werden möchte. Oftmals wird es auch damit begründet, dass die Organisationseinheit C besser in das Portfolio des neuen Investors passt. Unterschätzt wird in solchen Situationen jedoch nicht selten, dass unter Umständen nicht immer klar zu bestimmende Zusammenhänge zwischen den Organisationseinheiten bestehen oder gar Organisationseinheit C Produkte herstellt, die von den Kunden in Verbindung mit anderen Produkten des Unternehmens gekauft werden. So kann schließlich die Gefahr bestehen, dass die Veräußerungsentscheidung negative Effekte auf die beiden anderen Organisationseinheiten hat.

Dieses Beispiel zeigt: Die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat sollte genau hinschauen, wenn die Renditegrößenvorgaben den unternehmensinternen Wettbewerb zwischen Organisationseinheiten beflügeln sollen. Die Expertise der Mitbestimmungsakteure kann gerade in Strategiesitzungen eingesetzt werden, um solchen strategischen Steuerungsinstrumenten entgegenzuwirken.

### 4.3 Funktionsstrategien

Bisher wurden die Unternehmensgesamtstrategie sowie die Geschäftsbereichsstrategie erörtert. Nun soll der Blick auf die Funktionsstrategien gelenkt werden. Denn bisher wurde auf oberster Ebene eine strategische Grundausrichtung definiert oder vorgegeben. Auf einer zweiten Ebenen (Geschäftsbereich bzw. Wettbewerbsstrategie) wurde die strategische Stoßrichtung für spezifische Geschäftsfelder konkretisiert bzw. wie sich das Unternehmen im Wettbewerb positionieren möchte. Bisher klafft allerdings noch eine Lücke zur konkreten Handlungsebene. Diese Lücke wird mit den Funktionsstrategien geschlossen. Anders formuliert: Die Funktionsstrategien konkretisieren auf einer Hand-

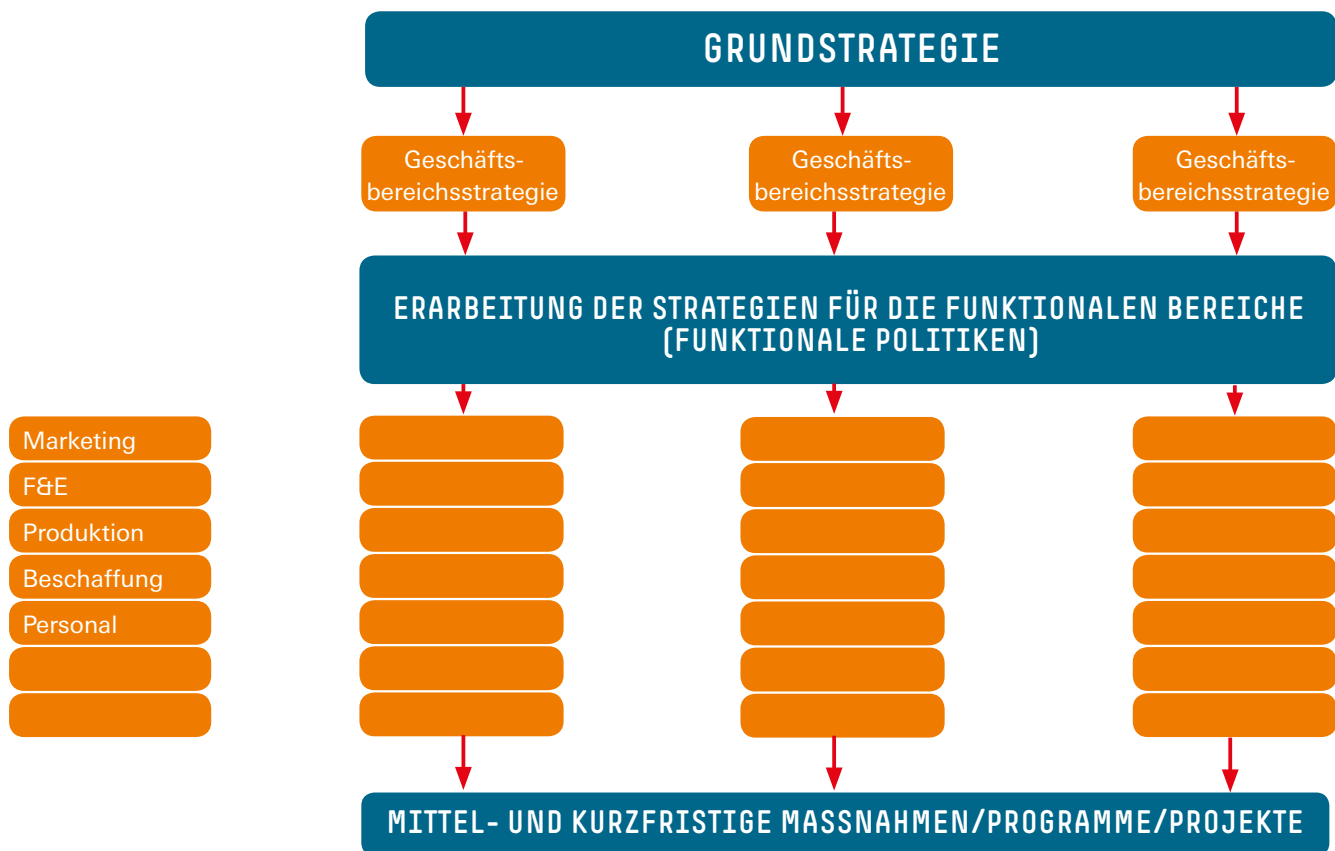
lungsebene die Unternehmensstrategien sowie die Geschäfts-/Wettbewerbsstrategien mit konkreten Maßnahmenbündeln. Dabei orientiert sich das Management oft an der Wertkette nach Porter (vgl. **Kapitel 3.3.2**), so dass im Rahmen der Funktionsstrategien unterschieden wird zwischen (vgl. Welge et al. 2017, S. 571 ff.):

- Beschaffungsstrategie
  - Internationalisierung der Beschaffung
  - Wahl der Lieferanten
  - etc.
- Produktionsstrategie
  - Wahl der Produktionstechnologien
  - Wertschöpfungstiefe
  - Automatisierungsgrad
  - etc.
- Forschungs-/Entwicklungsstrategie
  - F&E-Kooperationen
  - Grundlagenforschung vs. Schwerpunktforschung
  - Innovationen
  - Investitionspolitik
  - etc.
- Marketing- bzw. Vertriebsstrategie
  - Produktpolitik
  - Preispolitik
  - Distributionspolitik
  - Kommunikationspolitik
  - Personalstrategie
  - Qualifizierungsprogramme
  - Mitbestimmungskultur
  - Personalentwicklung
  - etc.
- Finanzierungsstrategie
  - Innenfinanzierung
  - Außenfinanzierung

Zwischen den drei strategischen Ebenen besteht ein enger Zusammenhang (vgl. **Abbildung 10**). Für den Aufsichtsrat bedeutet diese Feststellung: Er kann prüfen, inwiefern die in den Unternehmen konkret vom Management ausformulierten Funktionsstrategien, die den Handlungsrahmen auf operativer Ebene vorgeben, mit den übergeordneten Strategien harmonieren. So könnte beispielsweise die Frage gestellt werden, inwiefern die gewählte Marketing- bzw. Vertriebsstrategie zur übergeordneten Wettbewerbsstrategie passt. Spätestens an diesem Punkt zeigt sich in der Praxis, wie gut ein strategisches Gesamtkonzept ausgearbeitet ist. Leider zeigt sich oftmals, dass in der wichtigen Handlungsebene falsche Entscheidungen getroffen werden, da dem Management vielfach das unternehmensinterne Detailwissen fehlt. Gerade im Bereich der Personalstrategien zeigen sich in der Praxis immer wieder große Defizite. Ausdruck dieses Umstandes ist oft der geringere Stellenwert des Personalvorstands im Vergleich zum Finanz-/Controlling-Vorstand.



## Zusammenhang von Unternehmens(gesamt)strategie, Wettbewerbsstrategie(n) und Funktionsstrategien



Quelle: Berechnungen des I.M.U. 2018, © I.M.U.

I.M.U.

## 5 IMPLEMENTIERUNG UND ÜBERWACHUNG VON UNTERNEHMENSSTRATEGIEN

Viele Unternehmensstrategien scheitern bereits in der Planungsphase – sei es, weil aufgrund unterschiedlicher Akteursinteressen im Unternehmen wirtschaftlich sinnvolle Zielvorstellungen nicht durchzusetzen sind; sei es aufgrund der zugrunde gelegten Annahmen und Analysen, die unter Umständen zu ambitioniert waren oder sich schlichtweg als falsch erwiesen; oder sei es, weil sich die grundsätzlichen Rahmenbedingungen verändert haben. Diese Aspekte wurden in den vorherigen Abschnitten erörtert.

### 5.1 Implementierung der Unternehmensstrategie

Ein in der Praxis vielfach auftretendes Problem ist, dass die Komplexität in der Phase der Strategieumsetzung unterschätzt wird. Zahlreiche empirische Studien kommen zu dem Ergebnis, dass die strategischen Vorhaben gerade in der Implementierungsphase scheitern.

„In der Unternehmenspraxis zeigt sich daher mit der Umsetzung der definierten strategischen Aktionen die Qualität des gesamten Strategieprozesses.“ (Mussnig/Mödritscher 2007, S. 395)

Erfahrungsgemäß treten im Rahmen der Implementierung die meisten Managementfehler auf, die zum Scheitern von Unternehmensstrategien führen (Abel/Campagna 2008, S. 21 ff.). Was auf dem Papier wie ein konsistentes Konzept aussieht, erweist sich in der Implementierungsphase noch lange nicht als Selbstläufer.

„Wenn Veränderungen [...] anstehen, glauben viele kluge Leute – oberste Entscheidungsträger und qualifizierte Spezialisten genauso wie teuer bezahlte Berater – ihr Job sei getan, wenn sie dafür gesorgt haben, dass entsprechende Konzepte auf dem Tisch liegen. Auf die Analyse und Konzeptentwicklung wird die größte Sorgfalt und in der Regel auch die meiste Zeit verwendet – viele Monate, manchmal sogar Jahre [...]. Wenn dann aus dem Allerheiligsten weißer Rauch aufsteigt,

*kann es mit der Umsetzung nicht schnell genug gehen – und anschließend wundert man sich, warum das, was so professionell erarbeitet wurde und auf dem Papier so logisch erscheint, in der Praxis nicht funktioniert.“ (Doppler/Lauterburg 2005, S. 149)*

Um zu verstehen, warum diese Prozesse so häufig scheitern, muss man sich vor Augen führen, was es in der Praxis bedeutet, eine Unternehmensstrategie im Konzern oder im Unternehmen zu implementieren. Implementierung bedeutet, das strategische Vorhaben in entsprechenden bereichs- und abteilungsbezogenen Zielen und Maßnahmen zu konkretisieren. Mit anderen Worten: Welche Auswirkungen hat eine bestimmte Strategie auf die unterschiedlichen Organisationsbereiche, Prozessabläufe, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen? Oder anders herum: Was müssen die einzelnen Organisationsbereiche tun, um die vorgegebene Strategie umzusetzen? Diese Fragen stellen sich unabhängig davon, ob es sich um eine Unternehmensstrategie, Geschäftsbereichsstrategie oder um Funktionsstrategien (vgl. **Kapitel 4**) handelt. Warum aber scheitern Strategien in der Implementierungsphase so häufig? Hierfür gibt es unterschiedliche Gründe. Nachfolgend werden in der Praxis oft auftauchende Probleme in diesem Zusammenhang skizziert.

In dieser Phase ist es eine zentrale Aufgabe des Managements, die Arbeitnehmervertreter aber auch Arbeitnehmer frühzeitig und umfassend über das Vorhaben zu informieren und Letzteres verständlich zu vermitteln. Es muss Transparenz geschaffen werden, um die Betroffenen ins Boot zu holen. Ignoriert das Management dies, sät es Misstrauen bei den Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern im Aufsichtsrat, im Betriebsrat und in der Belegschaft. Zusammenfassend könnte man sagen: Ein sensibler Umgang mit Betroffenen ist eine unabdingbare Bedingung für die erfolgreiche Umsetzung.

Im Rahmen der Implementierung sind die Managementfähigkeiten von besonderer Relevanz. Die Aufgaben werden in dieser Phase aber gerne an Untergebene delegiert. Oftmals scheint die Implementierung nicht reizvoll genug für das Management zu sein. Darunter leiden insbesondere die Beschäftigten, da sie in dieser Phase, in der üblicherweise Fehler passieren, mit großen Unsicherheiten und mangelnder Orientierung seitens des Managements umgehen müssen.

Ein weiterer Stolperstein ist die unzureichende Budgetierung solcher Vorhaben. Strategieimplementierungen sind kostenintensiv: Beispielsweise müssen zahlreiche Workshops stattfinden, damit Betroffene mitgestalten können, informiert und geschult werden. Gegebenenfalls müssen Arbeitsabläufe modifiziert, neue Arbeitsplätze geschaffen, neue Produktionswerke aufgebaut, Kooperationen eingegangen werden etc. Diese Aufgaben erfordern einen umfassenden Budgetplan mit entsprechender Dotierung.

Neben den finanziellen Mittel ist ein zentrales und in der Praxis weitverbreitetes Problem die zu „ambitionierte“ Zeitplanung. In der Regel müssen solche Vorhaben schnell, sehr schnell umgesetzt werden. Erfolge sollen schließlich direkt sichtbar werden. In der Praxis ist spannend mitzuerleben, wie viel Zeit sich das Management und die involvierten Berater im Hintergrund für die Ausarbeitung von Zielen, Analysen und Strategieformulierungen lassen; die Umsetzung soll dann allerdings schnell erfolgen. Hieraus ergibt sich ein unglückliches Missverhältnis im Rahmen des Strategieprozesses. Die Überstürzung führt oft zum Scheitern der strategischen Vorhaben. Viele offene Fragen ergeben sich nämlich erst in der operativen Umsetzung, in der Konzeptionsphase finden sie keine Berücksichtigung. Ist das Zeitbudget zu ambitioniert festgelegt, entsteht von Anfang an eine große Drucksituation, die insbesondere unter der Belegschaft Verunsicherung verbreitet. Dies dient letztlich niemandem im Unternehmen.

Die skizzierten Stolpersteine bieten wichtige Anknüpfungspunkte für eine kritische Auseinandersetzung mit dem Management. Mitbestimmungsakteure kennen die internen Arbeitsstrukturen und -abläufe meist besser als das Management und können ihre Erfahrungen und Kenntnisse gut einbringen. Sie können aufgrund ihrer Praxiserfahrung einschätzen, ob bestimmte Maßnahmen im Zuge der strategischen Umsetzung realistisch oder plausibel sind; sie können Alternativen aufzeigen, sofern sie grundsätzlich mit dem strategischen Vorhaben vertraut und davon überzeugt sind. Darüber hinaus können sie in Bezug auf den Zeitplan der Umsetzung Einfluss ausüben, um den ohnehin bei solchen strategischen Vorhaben bestehenden Unsicherheiten in der Belegschaft entgegenzuwirken. Nachfolgend werden einige Stolpersteine im Rahmen der Implementierung von Strategien benannt, die in der Praxis sehr verbreitet sind:

- Transparenz des Implementierungsvorhabens und der darauf bezogenen Strategien
- Stimmigkeit zwischen Strategien und Implementierungsmaßnahmen
- Einbindung der Belegschaft und der Mandatsträger der Mitbestimmung in den Prozess
- Bestimmung des Personalbedarfs und Schaffung von Arbeitskapazitäten
- adäquates und plausibles Konzept zu bereichs- und abteilungsbezogenen Maßnahmenprogrammen
- ausreichende Budgetierung für Maßnahmen wie Schulungen und Workshops
- ausreichende Zeitressourcen für die Implementierung der Strategien
- Aufbau von implementierungsunterstützender und -begleitender Organisationsstruktur
- Aufbau von implementierungsunterstützender und -begleitender Informations- und Kommunikationsstruktur

## 5.2 Überwachung von Unternehmensstrategien

Wie in der Einführung dieser Arbeitshilfe beschrieben, haben Aufsichtsräte laut Gesetz eine Überwachungsfunktion gegenüber dem Vorstand. Diese Funktion ist insbesondere im Zusammenhang mit dem Thema Unternehmensstrategien wichtig. Die Frage, die sich damit stellt: Was genau sollten Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat in Bezug auf Unternehmensstrategien genau überwachen? Welche Methoden können angewendet werden? Die Antwort auf die erste Frage lautet: Die Arbeitnehmerbank sollte den gesamten Prozess des strategischen Managements begleiten und überwachen. Die bisherigen Ausführungen haben den Prozess beschrieben, die Zusammenhänge zwischen den Prozessschritten dargestellt und auf mögliche Probleme hingewiesen. So haben die Leser einige Anregungen und Hinweise erhalten, die ihrer Überwachungsfunktion dienen könnten.

In der Einführung wurde darauf hingewiesen, dass in der Praxis der Informationsfluss und die Berichterstattung über Ziele und Strategien substantiell von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Es existieren zahlreiche Beispiele über im Unternehmen kulturell gut verankerte Berichterstattungs- und Mitbestimmungspolitik, wobei die entsprechenden Gremien über die wesentlichen strategischen Informationen verfügen. Es gibt aber auch zahlreiche Praxisbeispiele, in denen diese Transparenz aus unterschiedlichen Gründen nicht gelebt wird. Zwischen diesen Extremen bewegen sich die meisten Unternehmen mit ihrer Berichterstattung über Unternehmensstrategien.

Die Antwort auf die zweite Frage lautet: In der Managementliteratur existieren viele Methoden, die bei der professionellen Überwachung von Unternehmensstrategien nützlich sein können. Sie werden im vorliegenden Rahmen nicht vollständig und detailliert beschrieben, zumal es – und dies sollte betont werden – nicht die Aufgabe des Aufsichtsrates ist, Überwachungsinstrumente selbst zu entwickeln. Vielmehr sollen Manager im Aufsichtsrat über die im Unternehmen eingesetzten Methoden und Instrumente detailliert berichten. Es handelt sich hierbei um eine Bringschuld des Managements. Der Aufsichtsrat sollte diese Instrumente kennen, um seinen Pflichten als Überwachungs-, Kontroll- und Beratungsorgan nachzukommen.

Um sich als Arbeitnehmervertreterin und -vertreter im Aufsichtsrat für die Überwachungsfunktion zur Unternehmensstrategie im Vorfeld vorzubereiten, bietet es sich zunächst trotz Bringschuld des Managements an, die Situation zu analysieren und im Gremium gemeinsam Quantität und Qualität der erhaltenen Informationen zur aktuellen Unternehmensstrategie zu diskutieren. Diese Vorgehensweise ist sinnvoll, da die unterschiedlichen Akteure der Arbeitnehmerbank aus unterschiedlichen Arbeitskontexten, Betrieben und Unternehmen des Konzerns Erfahrungen und Informationen einbrin-

gen. In der Praxis hat es sich bewährt, solche Diskussionen von Externen moderieren zu lassen. Das Sammeln von Informationen dient dazu, den Status quo zur gegenwärtigen Unternehmensstrategie zu bewerten.

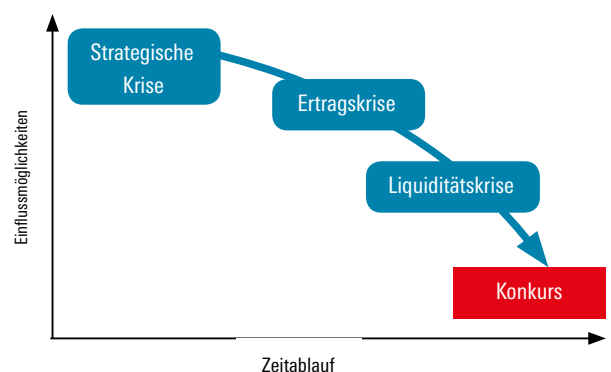
Im nächsten Schritt sollten Informationsdefizite festgestellt werden, um die Überwachung der Unternehmensstrategie zu gewährleisten – hierzu sollen die Ausführungen in der vorliegenden Arbeitshilfe zum Strategieprozess dienlich sein. Es ist darauf zu achten, dass nicht nur die Informationen zu Zielen und den Strategien zur Verfügung stehen, sondern auch zur möglichen Umsetzung. Die Praxis zeigt, dass das Management in diesem Bereich aus diversen taktischen Gründen oft vage bleibt.

Wurden bereits Umsetzungsprozesse initiiert, sollte das Management im Aufsichtsrat über den Stand der Dinge berichten. Die Umsetzung einer Strategie nimmt in der Regel einige Zeit in Anspruch. Daher ist es zwingend erforderlich, dass die Berichterstattung im Aufsichtsrat kontinuierlich erfolgt und Reflexionsphasen berücksichtigt werden. Dies ist von zentraler Bedeutung: Denn im Laufe der Zeit können unternehmensexterne und -interne Rahmenbedingungen, Annahmen, neue Erkenntnisse etc. dazu führen, dass die strategischen Ziele angepasst werden müssen. Folglich sind auch Strategien und Maßnahmen zu modifizieren. Es empfiehlt sich in diesem Zusammenhang, mit Checklisten oder formulierten Fragen zu arbeiten (vgl. Fragenkatalog in Kapitel 8). Auch das Controlling kann wichtige Informationen in diesem Prozess liefern (vgl. Steinhaus/Guttzeit 2015).

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Insbesondere die Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats in Bezug auf strategische Fragestellungen ist von zentraler Bedeutung. Schließlich hängt – salopp gesagt – der wirtschaftliche Erfolg von morgen, der sich dann in den Kennzahlen der Jahresabschlüsse widerspiegelt, ab von den heutigen strategischen Entscheidungen. **Abbildung 11** illustriert beispielhaft, wie eine strategische Entscheidung im Zeitverlauf

Abbildung 11

### Konsequenzen bei falschen unternehmensstrategischen Entscheidungen im Zeitverlauf



Quelle: eigene Darstellung

zu einer strategischen Krise führen kann – sei es, weil sie sich im Nachhinein als falsch erweist oder zu einem Zeitpunkt adäquat war, jedoch nicht an veränderte wirtschaftliche oder unternehmensinterne Rahmenbedingungen angepasst wurde. Diese strategische Krise kann im Zeitverlauf zunächst zu einer Rentabilitätskrise und schließlich zu einer Liquiditätskrise führen. Befindet sich ein Konzern bzw. ein Unternehmen in solch einer Situation, sind die Handlungsspielräume inzwischen stark eingeschränkt: etwa weil der Finanzierungsspielraum nicht mehr gegeben ist, um wirtschaftliche Maßnahmen einzuleiten, die dann aus der wirtschaftlichen Schiefelage verhelfen. Umso bedeutender ist es, sich frühzeitig mit den strategischen Themen im Aufsichtsrat zu beschäftigen. Denn hier kann bei Problemen noch frühzeitig gegengesteuert werden und die Handlungsmöglichkeiten sind nicht so begrenzt, wie bei einer Liquiditätskrise.

### Die Balanced Scorecard

Eine in der Praxis bei aller Kritik bewährte Methode für die Darstellung und Überwachung des Strategieprozesses ist die traditionelle Balanced Scorecard (kurz BSC). Sie hat einen wesentlichen Vorteil gegenüber anderen Methoden: Die verschiedenen Ziele, Strategien, und Maßnahmen lassen sich in

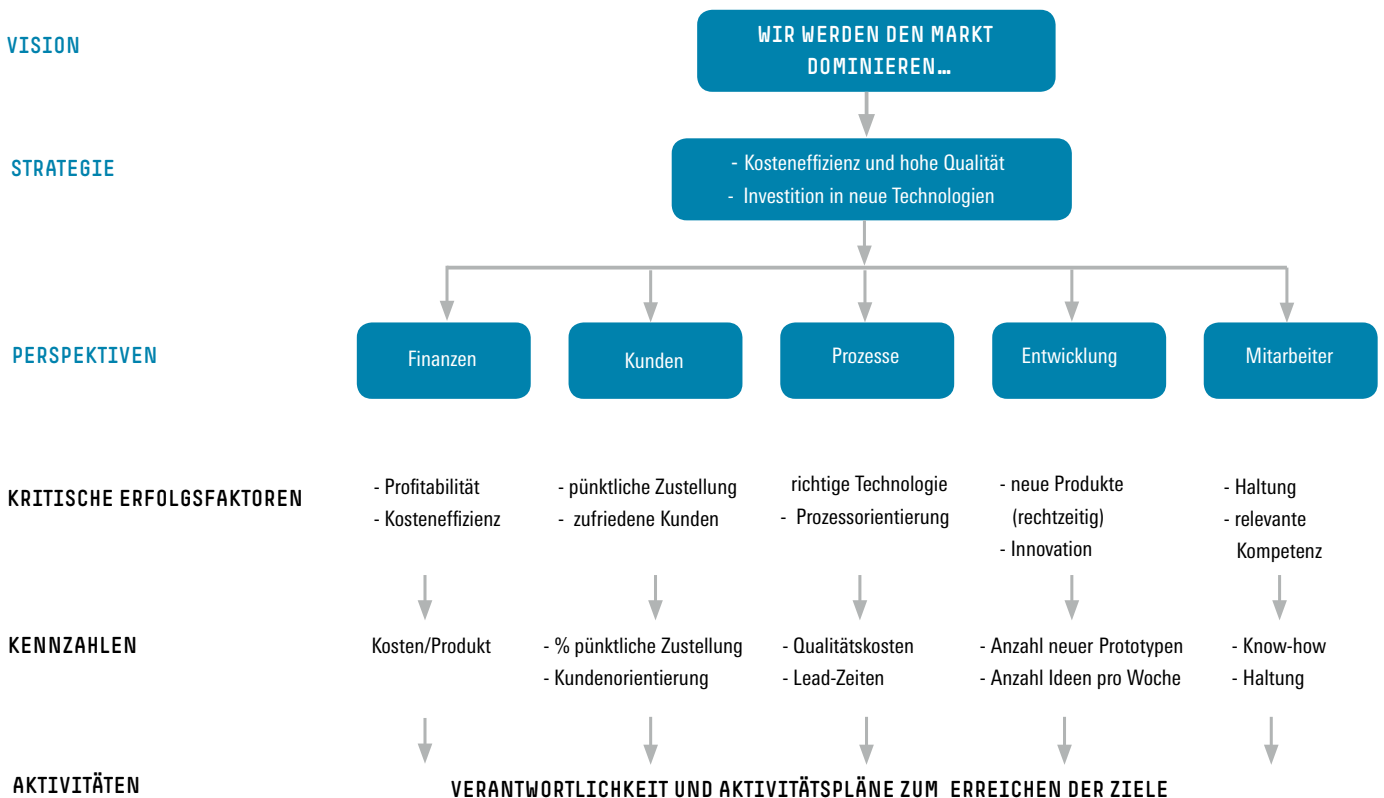
einen Zusammenhang stellen und in einem Schaubild darlegen (vgl. **Abbildung 12**). Dieses Instrument soll kurz vorgestellt werden.

Grundsätzlich wird dieses Steuerungsinstrument in der Praxis eingesetzt, um Ziele, Strategien und konkrete Maßnahmen der Strategieumsetzung in einen Zusammenhang zu bringen bzw. miteinander zu verknüpfen. Es dient als eine Art Radar, mit dem jederzeit der Strategiekurs im Blick bleiben soll. Das Besondere an diesem Konzept ist, dass nicht nur die finanzielle Perspektive betrachtet wird bzw. dominiert, sondern weitere Perspektiven eine gleichberechtigte Rolle spielen: die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive (Kaplan/Norton 1997, S.24 ff.).

Ausgangspunkt einer BSC-Konzeption sind Unternehmensvisionen bzw. Unternehmensleitsätze. Bei der BSC wird von einer Top-down-Vorgehensweise ausgegangen, so dass das Management vorwiegend die Visionen und Leitbilder vorgibt. Dabei kann sich das Management auch von den Beschäftigten inspirieren lassen. Die Visionen und Leitsätze münden in Unternehmensziele, die durch bestimmte strategische Vorgehensweisen realisiert werden sollen. Hat das Management mittelfristige und langfristige Strategien festgesetzt, werden diese

Abbildung 12

### Konzept der Balanced Scorecard



Quelle: eigene Darstellung nach <http://www.balanced-scorecard.de/konzept.htm> [16.12.2019]

nun derart heruntergebrochen, dass unterschiedliche Unternehmensperspektiven (z. B. Kunden-, Mitarbeiter-, Prozessperspektive) neben der finanziellen Perspektive Berücksichtigung finden.

Es geht in diesem Prozess um die Frage: Wie werden die vorgegebenen Unternehmensstrategien aus den jeweiligen Perspektiven interpretiert? Oder anderes herum argumentiert: Welche Strategien müssen von den jeweiligen Unternehmensperspektiven entwickelt werden, damit letztlich die ganzheitlichen Unternehmensziele erfolgreich realisiert werden können?

Stehen die Strategien in den jeweiligen Unternehmensperspektiven fest, werden die erfolgskritischen Faktoren identifiziert, die für die jeweilige Umsetzung der Strategien aus den genannten Perspektiven von Bedeutung sind. Die identifizierten Faktoren werden mit Kennzahlen versehen, um sie messbar zu machen.

Einen weiteren wichtigen Aspekt gilt es in den jeweiligen Perspektiven zu konkretisieren: für die jeweiligen Ziele und die zusammenhängenden erfolgskritischen Faktoren die Erarbeitung von Handlungsmaßnahmen, die der Soll-Erreichung dienen. Beispielsweise kann das Ziel „Erhöhung der Kundenzufriedenheit“ mit der Maßnahme „Verbesserung des Kundenservice“ erzielt werden.

## 6 UMGANG MIT AUSGEWÄHLTEN STRATEGISCHEN SITUATIONEN IN DER PRAXIS

Im Folgenden werden einige ausgewählte Situationen im Umgang mit strategischen Fragen skizziert, die den Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in ihren Aufsichtsräten oftmals begegnen. Die Ausführungen basieren auf entsprechenden Praxiserfahrungen.

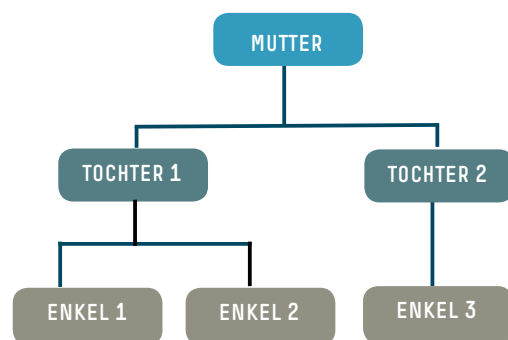
Ein Klassiker ist die Unternehmensmitbestimmung in Konzernen und in diesem Zusammenhang der Umgang mit dem Thema Unternehmensstrategie. Darüber hinaus werden zwei weitere wichtige Situationen angesprochen, die heute auf jeder Tagesordnung eines Aufsichtsrats stehen: die digitale betriebliche Transformation und Mergers & Acquisitions, also die sogenannten M&A-Aktivitäten: Unternehmenskäufe, -verkäufe, -spaltungen- sowie -fusionen. Wohlgemerkt: Diese Schlagworte würden ausreichen, um tausende Seiten zu füllen, da sich zahlreiche Fachdisziplinen mit diesen Themen auseinandersetzen. Nachfolgend werden insbesondere die unternehmensstrategischen Implikationen skizziert. Denn die vorliegende Arbeitshilfe möchte Aufsichtsräte unterstützen und anregen, sich mit den entsprechenden Unternehmensstrategien in ihren Gremien zu beschäftigen.

## 6.1 Unternehmensstrategien in Konzernen

Mitbestimmte Unternehmen sind im Regelfall Großunternehmen in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft. In den meisten Fällen verfügen sie über eine Konzernstruktur. Charakteristisch ist hierbei die Existenz einer Konzernmutter, die selbst operativ tätig sein kann. Häufig kommt auch die Holdingform ohne operative Funktionen vor. Sie übt lediglich konzernsteuernde Funktionen aus. Unterhalb der Konzernobergesellschaft (Mutterunternehmen) sind wiederum Tochterunternehmen angehängt, die rechtlich und wirtschaftlich mehr oder weniger von der Konzernmutter abhängen. Diese Gesellschaften wiederum können gleichfalls über Tochterunternehmen verfügen (vgl. **Abbildung 13**).

Abbildung 13

### Typische Struktur von Konzernen



Quelle: eigene Darstellung

**LMU**

Aus Managementperspektive ist es grundsätzlich unerheblich, ob die Konzernstrukturen Landesgrenzen überschreiten oder nicht. Das Management der Konzernmutter ist – verkürzt dargestellt – für Finanzen, Risikomanagement, Controlling und insbesondere unternehmensstrategische Fragestellungen des gesamten Konzerns zuständig. Die Steuerung und damit auch die strategische Ausrichtung des gesamten Konzerns – in- und ausländische Tochtergesellschaften eingeschlossen – erfolgt über die Konzernmutter.

Aus Mitbestimmungsperspektive ist es jedoch ein wesentlicher Unterschied, ob sich die Konzernmutter im In- oder Ausland befindet. Schließlich greifen die deutschen Mitbestimmungsgesetze nur innerhalb der territorialen Grenzen. Befindet sich die Konzernmutter im Inland und erfüllt sie die Voraussetzungen der Mitbestimmungsgesetze, dann existiert auf der Ebene der Konzernmutter ein mitbestimmter Aufsichtsrat. Wie erwähnt, werden Konzerne im Regelfall von der Konzernobergesellschaft gesteuert. Da in diesem Fall die Konzernmutter mitbestimmt ist, werden strategische Diskussionen in ebendiesen

Aufsichtsrat beraten. Für die Mitbestimmung bietet diese Konstellation insofern die wirkungsvollsten Gestaltungsmöglichkeiten.

Befindet sich die Konzernmutter im Ausland, werden auf dieser höchsten Unternehmensebene nicht die deutschen Mitbestimmungsrechte angewandt. In solchen Fällen werden die wesentlichen strategischen Überlegungen und Entscheidungen fernab der deutschen Unternehmensmitbestimmung gestaltet. Die Tochterunternehmen, die in Deutschland angesiedelt sind und den Mitbestimmungsgesetzen unterliegen, verfügen zwar dann über einen mitbestimmten Aufsichtsrat. Der hat jedoch grundsätzlich weniger strategischen Gestaltungsspielraum, da die wesentlichen Vorgaben von der ausländischen Konzernmutter vorgegeben werden. Oftmals kommt es auch vor, dass mitbestimmte Tochterunternehmen eine reine Produktionsfunktion innerhalb des Konzernverbundes ohne eigenen externen Marktzugang innehaben. Sie fungieren in solchen Konstellationen lediglich als „Zulieferer“ innerhalb des Konzernverbundes. In diesem Fall sind die mitbestimmten Gestaltungsspielräume bei strategischen Entscheidungen des Managements tatsächlich eine Herausforderung, um es positiv auszudrücken.

Zahlreiche Mitbestimmungsakteure in Deutschland sitzen in Aufsichtsräten von Tochterunternehmen. Die Arbeitnehmerbanken bekommen in solchen Konstellationen häufig vom Management zu hören, dass strategische Entscheidungen bei der Konzernmutter getroffen würden und sie aus diesem Grund im Aufsichtsrat der Tochter keinen Diskussionsgegenstand darstellen. Mit solchen Aussagen kann sich der Aufsichtsrat nicht zufriedengeben. Denn eines ist klar: Strategische Entscheidungen, egal auf welcher Ebene sie getroffen werden, wirken sich üblicherweise auf das mitbestimmte Tochterunternehmen aus. Doch wie kann man mit solchen Aussagen umgehen? Schließlich sind an die Institution Aufsichtsrat gesetzliche Rechte und Pflichten gekoppelt. Das Stichwort „Sorgfaltspflicht des Aufsichtsrats“ spielt daher eine nicht zu unterschätzende Rolle (Köstler et al. 2013, Rnr 792 ff.). Dies gilt im Übrigen sowohl für die Kapitalseite als auch für die Arbeitnehmerseite im Gremium. Diese gesetzlichen Anforderungen orientieren sich auch nicht daran, wie internationale Konzerne vom Management global gesteuert werden.

Was kann nun ein mitbestimmter Aufsichtsrat in einem Tochterunternehmen tun, um seine beratende Funktion insbesondere zu strategischen Themen auszuüben? Zunächst ist es sicherlich eine Frage der Unternehmenskultur, wie ernst Aufsichtsräte und insbesondere die Arbeitnehmerbanken von den Konzernmanagern (wahr)genommen werden. Die Vermutung liegt nahe, dass ausländische Konzerne, die eher von der angelsächsischen Corporate Governance Praxis geprägt sind, zunächst über wenig Kenntnis über das deutsche Mitbestimmungssystem verfügen. Daher werden sie vermutlich

wenig sensibel mit diesem Thema umgehen. Wie also kann der Aufsichtsrat eines inländischen Tochterunternehmens eine Diskussion über Unternehmensstrategien führen?

Der dargestellte Prozess des strategischen Managements kann jetzt als Orientierung dienen, um unternehmensstrategische Fragen im Aufsichtsrat zu erörtern. Zur Erinnerung: Das Management analysiert die unternehmensexternen und -internen Faktoren. Basierend auf diesen Analysen werden Ziele und Unternehmensstrategien entwickelt. Dafür müssen die Gesamtstrategie, Wettbewerbsstrategie sowie Funktionsstrategien anhand eines entsprechenden Maßnahmenkatalogs durchdekliniert werden. Erst so ergibt sich ein konsistentes Konzept; und auf der Ebene des Tochterunternehmens ergeben sich folglich viele Fragestellungen. Diese gilt es im Aufsichtsrat zu erörtern, sofern seine Tätigkeit der Sorgfaltspflicht entsprechen soll:

Welche Gesamtstrategie verfolgt die Konzernmutter?

Auf diese Frage sollte das Management des Tochterunternehmens eingehen können. Wie soll andernfalls der Aufsichtsrat auf dieser Ebene beratend tätig sein, wenn er die strategische Ausrichtung des Mutterkonzerns nicht kennt? Darüber hinaus wäre es auch sinnvoll, Einblicke in die Analyseprozesse zu erhalten. So könnten die Analyseergebnisse auf Stimmigkeit und Plausibilität geprüft werden.

Welche Wettbewerbs- bzw. Geschäftsfeldstrategie verfolgt der Konzern in dem Bereich, in dem das Tochterunternehmen wirtschaftlich tätig ist? Wie möchte der Konzern einen spezifischen Geschäftsbereich am Markt positionieren?

Diese Fragen sind für den Aufsichtsrat auf dieser Ebene besonders relevant, denn der Konzern entscheidet mit der Wettbewerbsstrategie bzw. Geschäftsfeldstrategie, welche wirtschaftlichen Aktivitäten das Tochterunternehmen zu leisten hat. Hilfreich ist eine ausführliche Diskussion: Erstens kristallisiert sich dabei heraus, wie stimmig sich Gesamt- und Wettbewerbsstrategie darstellen. Zweitens geht eine spezifische Wettbewerbs- bzw. Geschäftsfeldstrategie mit spezifischen organisatorischen Strukturen und Produktionsstrukturen einher, so dass Konturen darüber sichtbar werden, welche Auswirkungen sich auf der Ebene des Tochterunternehmens ergeben können.

Welche Maßnahmenbündel sind auf Funktionsebene für die strategische Implementierung geplant?



Hierbei geht es um Fragen zu den Funktionsstrategien wie z.B. Produktions-, Vertriebs- und Beschaffungsstrategie. Wie beschrieben (vgl. **Kapitel 4.3**), werden durch die Funktionsstrategien konkrete Maßnahmen auf der Handlungsebene entwickelt, um die Gesamtstrategie zum Erfolg zu führen. Dabei orientiert sich das Management am Konzept der Wertkette (vgl. **Abbildung 7**). Diese strategische Konkretisierungsebene ist besonders für Tochterunternehmen von entscheidender Bedeutung – insbesondere wenn zwar ein Aufsichtsrat installiert ist, jedoch das Tochterunternehmen eine reine konzerninterne Funktion ohne eigene externe Zielmärkte innehat. Spätestens auf dieser strategischen Konkretisierungsstufe wird deutlich, welche Auswirkungen die Konzernstrategie auf Tochtergesellschaften hat. Denn auf operativer Ebene ist vom lokalen Management auszuführen, welche Maßnahmen konkret in den einzelnen Funktionsbereichen eines Tochterunternehmens durchzuführen sind, um die Konzernstrategie erfolgreich zu implementieren. An diesem Punkt wird dann für Mandatsträger deutlich, welche Auswirkungen die Konzernstrategie haben kann: auf das Tochterunternehmen bzw. auf Innovationsaktivitäten, die technologische Infrastruktur, die Produktion, auf den Vertrieb etc. Darüber hinaus entstehen Konturen einer erforderlichen organisationalen Struktur, die auf Veränderungen hindeuten könnten.

Aus der Praxis ist bekannt: Oftmals ist es schwierig, auf die genannten Fragen befriedigende Antworten vom lokalen Management oder vom Konzernmanagement zu bekommen – zumal in der Konzernlogik nach anderen Mustern gesteuert wird, als es die Anzahl und Struktur der Einzelgesellschaften vermuten lassen. Diese Feststellung hilft den Aufsichtsräten wenig. Denn wie beschrieben, ist die Institution Aufsichtsrat an kodifizierte Rechte und Pflichten gebunden, die auch darauf hinwirken, dass das Gremium das Management in unternehmensstrategischen Themen berät und kontrolliert. Angesichts der Sorgfaltspflicht führt kein Weg daran vorbei, sich mit diesen Themen zu beschäftigen.

Schließlich sei noch angemerkt: Die zuletzt skizzierten Fragestellungen zum Thema Unternehmensstrategie bieten auch in Tochterunternehmen von inländischen Konzernen Orientierung, auch wenn hier die Mitbestimmungspraxis weniger komplex ist und darüber hinaus der Vorteil besteht, dass auf Konzernebene ein mitbestimmter Aufsichtsrat installiert ist, was so manchen Prozess vereinfacht.

## 6.2 Unternehmensstrategie und digitale Transformation

Die Digitalisierung der Gesellschaft sowie die damit einhergehenden Herausforderungen für die wirtschaftlichen Aktivitäten von Unternehmen führen oftmals zu strukturellen und unternehmensstrate-

gischen Veränderungen (vgl. Campagna/Eulerich 2019 und Kapitel 4).

„Mit der digitalen Transformation ist heute [...] der Wandel von bestehenden zu neuartigen Geschäftsmodellen gemeint, der aufgrund des disruptiven Potenzials digitaler Technologien notwendig oder möglich wird.“ (Nicolai/Schuster 2018, S. 16)

Demzufolge ist die digitale Transformation primär als Managementkonzept zu betrachten. Denn mittlerweile stehen weniger die Prozessoptimierungen oder Rationalisierungsmaßnahmen anhand digitaler Technologien im Vordergrund als vielmehr die zentrale Frage: Mit welchen wirtschaftlichen Aktivitäten können Unternehmen im digitalen Zeitalter wettbewerbsfähig sein bzw. bleiben? Mit der digitalen Transformation adressieren Unternehmen folglich Fragen in Bezug auf ihre zukünftigen wirtschaftlichen Aktivitäten sowie Wertschöpfungsprozesse. Daher ergeben sich aus der Perspektive des Managements folgende strategisch zentrale Fragestellungen:

Was sind die Geschäftsmodelle der Zukunft?

Für die jeweiligen Unternehmen geht es um ihr Geschäftsmodell im digitalen Zeitalter. In diesem Kontext können beispielsweise folgende strategischen Fragen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen: Hardware versus Software? Verknüpfung von digitalem Geschäft mit dem traditionellen, physischen Geschäft? Wie stark muss in diesem Zusammenhang das jeweilige Geschäftsmodell an unternehmensinterne Kernkompetenzen angelehnt sein? (vgl. Rigby 2015; Csik/Gassmann 2015; Linz et al. 2017). Auch die Frage, ob Unternehmen aller Branchen von der digitalen Transformation betroffen sind und sich somit auf die Suche nach neuen Geschäftsmodellen begeben müssen, ist in diesem Zusammenhang relevant (Rigby 2015, S. 66).

Wie sollen die neuen „digitalen Geschäftsmodelle“ unternehmensstrategisch gestaltet und umgesetzt werden?

Eignen sich die traditionellen und etablierten Unternehmensstrategien, die Wissenschaftler aus den unterschiedlichen Managementschulen während der letzten Dekaden hervorgebracht haben (vgl. Kapitel 4), für die Geschäftsmodelle der Zukunft? Oder müssen neue „digitale Strategien“ erforscht bzw. entwickelt werden (vgl. BOARD 2018)?

Welche neuen Gestaltungsmöglichkeiten ergeben sich durch die Digitalisierung im Rahmen des Strategiefindungsprozesses?

Bislang verlaufen Strategiefindungsprozesse im strategischen Managementprozess nach dem in dieser Arbeitshilfe dargestellten Muster: Zieldefinition, Umweltanalyse bzw. Unternehmensanalyse, Strategieformulierung, Strategieumsetzung sowie strategisches Controlling. Insbesondere die Umwelt- bzw. Unternehmensanalyse sind stark geprägt von der Interaktion zwischen Unternehmensakteuren, Kunden, Lieferanten, Beratern etc. Erst in Folge solcher Analyseprozesse ergeben sich Szenarien, auf die Unternehmen ihre Strategien abstimmen. Big Data, Algorithmen, so die These, könnten den Analyseprozess revolutionieren und vielleicht die passende Unternehmensstrategie auf Knopfdruck und in Echtzeit liefern (vgl. Groth/Ladd 2015; vgl. Ryall 2013). Ob dies angesichts der gegenwärtig berechtigten Kritik an Big Data und Algorithmen der richtige Weg ist, bleibt abzuwarten. Ein weiterer interessanter Aspekt: In den Unternehmen können sich durch die digitalen Technologien und Ressourcen neue strategische Optionen auftun, die für sie vormals aufgrund der fehlenden Ressourcen und Strukturen nicht realisierbar waren (Rust 2017, S. 44 ff.).

Wie werden Innovationsaktivitäten organisiert?

Inkubatoren und Startups sind die Hoffnungsträger des digitalen Zeitalters. Denn laut gängiger These vermögen nur sie, disruptive Innovationen hervorzubringen, die dann neue Geschäftsmodelle ermöglichen und bestehende „ausradieren“ (vgl. Leitl 2017; von den Eichen et al. 2018). Dieser Aspekt kann sich auf die Innovationspolitik der Unternehmen auswirken und Investitionsentscheidungen beeinflussen. Auf den Punkt gebracht: Wohin fließen die finanziellen Mittel der Unternehmen für Innovationen: etwa in disruptive Innovationsaktivitäten fernab eigener unternehmensinterner Strukturen? Oder in bestehende Strukturen?

Mit welchen Managementmodellen wird die digitale Zukunft gestaltet?

Das Stichwort lautet hier „agile Organisation“ (vgl. Haberstock 2018; Prange 2017; Roghé et al. 2017). Ihr Ursprung liegt in der Softwareentwicklung. Agilität meint in diesem Zusammenhang eine „Organisation, die flexibel, antizipativ und initiativ handelt, um schnell notwendige Veränderungen vorzunehmen“ (Haberstock 2018, S. 79). Merkma-

le einer solchen Unternehmensorganisation sind flache Hierarchien, wachsende Eigenverantwortlichkeit, interdisziplinäre Arbeitsteams, Risiko- und Fehlertoleranz, vage Zielvorgaben, Kundennähe, Improvisationsfähigkeit, Vernetzung, Diversity etc. (ebd.). Mit der skizzierten Methode soll eine Antwort auf VUCA gegeben werden – Leitbegriff in der Unternehmensführung und bei Managern beliebtes Akronym aus den Worten Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität. Es skizziert gegenwärtige Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen ihre wirtschaftlichen Aktivitäten ausüben (Seibt 2018, S. 237).

Auch das Konzept der agilen Organisation – inzwischen gebräuchliches Manager-Vokabular – dürfte nicht unbedingt und immer geeignet sein, Konzerne optimal zu steuern. Schließlich gelten, wie dargelegt, für dieses Modell Grundvoraussetzungen, die schwierig in Konzernen umzusetzen sind.

Welches sind die adäquaten Unternehmensstrukturen für die digitale Transformation?

Die Managementlehre geht davon aus, dass ein enger Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur besteht (Müller 2017, S. 258 f.). Werden jene für die Managementlehre relevanten Aspekte der digitalen Transformation rekapituliert, gibt es eine klare Tendenz in der Diskussion darüber, wie die idealen Organisationsstrukturen aussehen müssten, um sich den neuen Herausforderungen des Wettbewerbs zu stellen (ebd.). Nach der zugrunde liegenden These können unter den vorherrschenden Rahmenbedingungen einer globalisierten und digitalisierten Welt wesentliche Innovationsimpulse nur von agilen Unternehmensformen ausgehen. Sollte sich dieses Leitbild in der Praxis durchsetzen, werden sich viele Konzerne daran orientieren und ihre Organisationsstrukturen anpassen.

Die digitale Transformation ist für das strategische Management der Unternehmen in der Tat eine große Herausforderung. Die Aufgabe lautet immerhin, die digitale Zukunft zu gestalten. Dabei zeichnen sich in der Literatur und in der breiten Praxis spezifische Pfade ab, die im Grunde darauf fußen, wie Zukunft aussehen könnte. Wie gezeigt: Die wesentlichen strategischen Fragen, die es zu klären gilt, können weitreichende Folgen für die Unternehmen haben. Daher sollte sich der Aufsichtsrat sehr intensiv mit dem Vorstand bezüglich dieser Fragestellungen auseinandersetzen.



### 6.3 Unternehmensstrategische Implikationen bei Mergers & Acquisitions

„Der Begriff Mergers & Acquisitions (M&A) bezeichnet alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Fusion und der Übernahme von Unternehmen – insbesondere den strategisch motivierten Kauf bzw. Zusammenschluss von Unternehmen oder Unternehmensteilen und deren anschließende Integration oder Weiterveräußerung. Damit geht eine Übertragung der Leitungs-, Kontroll- und Verfügungsbefugnisse einher. Eine M&A-Transaktion kann vielfältige Ausprägungsmöglichkeiten haben. [...] Unternehmenskäufe und Fusionen werden zwar meist durch den Vorstand angestoßen und verwirklicht. Doch der Aufsichtsrat bewertet ihre strategische Planung, Durchführung und Steuerung kritisch und begleitet sie. Angesichts der wissenschaftlich nachgewiesenen hohen Misserfolgsquoten vieler Unternehmenszusammenschlüsse gehört es im Extremfall sogar zu den Aufgaben des Aufsichtsrates, eine geplante Transaktion abzulehnen.“ (Emons 2017, S. 3)

Zwar existiert keine eindeutige wissenschaftliche Definition des Begriffs Mergers & Acquisitions. Dennoch verdeutlicht dieses Zitat: Unter dem Begriff werden zahlreiche Gestaltungsformen zusammengefasst, die sich aufgrund von Veränderungen der Eigentumsverhältnisse auf Unternehmensorganisationen auswirken. Dabei können solche Deals

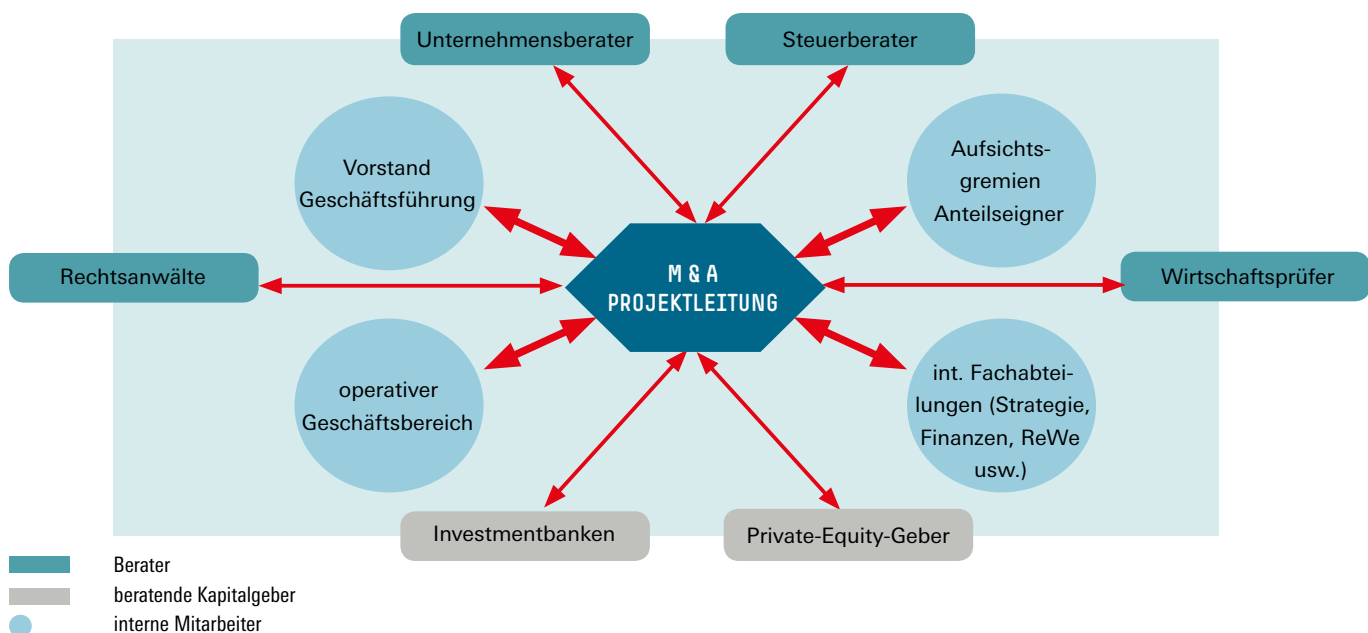
immer aus zwei Perspektiven – Käufer- und Verkäuferperspektive – betrachtet werden.

Darüber hinaus betreffen M&A-Aktivitäten zahlreiche Themengebiete: strategisches Management, Controlling, Finanzierung sowie diverse Rechtsgebiete wie Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht, Steuerrecht etc. Daher sind im Rahmen solcher Deals viele Akteure wie Unternehmensberater, Investmentbanker, Wirtschaftsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer etc. involviert und beschäftigt (vgl. **Abbildung 14**). Zu ihren Beratungsaufgaben gehört beispielsweise die Vermeidung von strategischen, steuerlichen, rechtlichen und finanziellen Stolpersteinen. M&A-Aktivitäten gehören zu den komplexesten Aufgaben, die im Aufsichtsrat behandelt werden.

Solche Deals sind für Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat von herausragender Bedeutung. Das hat mit dem Umstand zu tun, dass sie hohe finanzielle Mittel des Unternehmens beanspruchen (Käuferseite); dass sie oftmals mit organisatorischen Veränderungen in den Unternehmen einhergehen und sich auch auf Arbeitsplätze auswirken können, ohne dass der wirtschaftliche Erfolg gewiss ist. Darüber hinaus zeigt die Praxis, dass sie als „Projekt“ häufig scheitern. Der Grund hierfür ist oft, dass Integrationsprozesse nicht gut umgesetzt werden oder vom Management erhoffte Synergien in allen Unternehmensbereichen nicht gehoben werden können. Oftmals sind die Einschätzungen, die zum Deal-Entschluss geführt ha-

Abbildung 14

#### Wichtige Akteure, die bei M&A-Aktivitäten beteiligt sind



Quelle: eigene Darstellung nach Eulerich 2009, S. 44

ben, gar zu optimistisch gewesen. Die vorliegende Arbeitshilfe konzentriert sich jedoch ausschließlich auf die unternehmensstrategischen Aspekte.

M&A-Aktivitäten stellen aus unternehmensstrategischer Perspektive per se keine eigenständige Unternehmensstrategie dar. Sie sind lediglich Gestaltungsinstrument bei der Umsetzung von strategischen Zielen. Die bisherigen Erläuterungen zum Prozess des strategischen Managements zeigen: Unterschiedliche strategische Optionen mit wiederum zahlreichen Gestaltungsmaßnahmen stehen zur Verfügung, um unternehmensstrategische Ziele zu erreichen. M&A-Aktivitäten sind eine mögliche gestalterische Alternative von vielen, nicht mehr und auch nicht weniger – auch wenn Managementmoden oftmals suggerieren, dass der vorrangige Zweck von Unternehmen eben solche Deals sind.

M&A-Aktivitäten gehören mittlerweile in vielen Konzernen zum Alltagsgeschäft und zur probaten Methode, Unternehmensstrategien zu gestalten und umzusetzen. „Die Zielsetzung der Akquisitionsserien und der damit eng verbundenen M&A-Strategien ist es, grundsätzlich in Abstimmung mit der eigenen Unternehmensstrategie eine positive Entwicklung der Wettbewerbssituation und der finanziellen Situation durch exogene Maßnahmen zu generieren.“ (Eulerich 2009, S. 78)

M&A-Aktivitäten haben aus unternehmensstrategischer Perspektive ihre Daseinsberechtigung – etwa wenn eine Unternehmensstrategie verfolgt und umgesetzt werden soll und hierbei die unternehmensinterne Analyse zum Ergebnis kommt, dass die unternehmensspezifischen Ressourcen und Fähigkeiten nicht vorhanden sind und auch nicht mit vertretbarem Aufwand im Unternehmen selbst entwickelt werden können, um die Unternehmensstrategie zum Erfolg zu führen. „Der kompetenzorientierte Ansatz zur Erklärung von M&A folgt somit der ressourcenorientierten Argumentation, dass M&A-Transaktionen aufgrund einer unvollständigen Kompetenzausstattung durchgeführt werden, um bestehende Lücken im eigenen Unternehmen zu schließen. Gerade diese zeitnahe Aneignung von Kompetenzen ist als zentraler Vorteil von M&A-Transaktionen zu sehen, da die interne Entwicklung von Kernkompetenzen und dazugehörigen Fähigkeiten eines enormen Zeitaufwandes bedürfen.“ (ebd., S. 69) Von dieser Plausibilität sollte der Aufsichtsrat überzeugt sein.

Die Praxis zeigt: M&A-Aktivitäten wie Abspaltungen, Käufe und Verkäufe von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen funktionieren nicht immer reibungslos, zum Leidwesen der Beschäftigten. Im Fadenkreuz stehen hierbei insbesondere Konglomerate bzw. Mischkonzerne. In diesem Zusammenhang argumentieren Kapitalmarktakteure gerne, dass sich durch eine Fokussierungsstrategie auch für die abgestoßenen Segmente und Sparten bessere wirtschaftliche Chancen ergeben. Jedoch ist dies kein Automatismus. Vielmehr ergeben sich zunächst Unsicherheiten und Probleme in der

Transformation und Lenken von wirtschaftlichen Aktivitäten ab – unabhängig davon, ob abgespaltene Bereiche an die Börse gebracht werden, an strategische Investoren oder an einen Wettbewerber. In Mischkonzernen werden beispielsweise Verwaltungsaufgaben, Finanzierung, Forschung und Entwicklung konzernübergreifend organisiert. Diese eingespielten Strukturen und Routinen werden im Zuge einer Abspaltung aufgelöst. Im Übrigen gilt dies auch für entsprechende Strukturen der Mitbestimmung mit ihren bewährten Praktiken.

Laut Emons (2017, S. 3; vgl. Kapitelanfang) sei es notfalls die Aufgabe eines Aufsichtsrates, einen solchen Deal zu verhindern. Dass Aufsichtsräte solche Entscheidungen überhaupt treffen können, impliziert, dass sie sich intensiv – insbesondere aus unternehmensstrategischer Sicht – mit dem Vorstand beraten. Dabei stehen aus Arbeitnehmersicht folgende unternehmensstrategische Fragestellungen im Vordergrund:

vgl. ausführlich Emons 2017, S. 17–19:

[https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/Tabelle\\_2\\_MundA\\_Fragen-fuer-den-AR.pdf](https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/Tabelle_2_MundA_Fragen-fuer-den-AR.pdf) [19.12.2019]

- Welche unternehmensstrategischen Ziele sollen mit dem M&A-Deal erreicht werden?
- Welche wettbewerbsrelevanten Aktivitäten sollen durch den M&A-Deal verstärkt werden? (Stichworte: Wachstum, Differenzierung, Diversifizierung, Fokussierung, Internationalisierung)
- Welche strategischen Alternativen wurden neben der M&A-Alternative wirtschaftlich in Betracht gezogen?
- Wurden unternehmensinterne Analysen der Ressourcen und Fähigkeiten durchgeführt? Welche Ergebnisse liegen vor? Welche Alternativen existieren zum M&A-Deal, um die unternehmensinternen Potenziale zu stärken?
- Wurden unternehmensexterne Analysen durchgeführt, die mit in diese Entscheidungsfindung einfließen?
- Welche organisatorischen Einheiten sind vom Deal betroffen? Welche Auswirkungen können sich für die Organisationseinheiten und Beschäftigung ergeben?
- bei Kauf: Passt das zu kaufende Unternehmen kulturell zur eigenen Organisation?
- Wie sind die Integrationsprozesse im Detail geplant?
- Ergeben sich in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen und -funktionen wie Forschung, Absatz, Produktion, Marketing, Beschaffung, Vertrieb, Finanzen überhaupt Synergieeffekte? Oder überwiegt grundsätzlich der Aufwand für die Integrationsprozesse?

## 7 SCHLUSSBETRACHTUNG

Zum Thema Unternehmensstrategie findet sich eine umfangreiche wissenschaftliche Literatur sowie Ratgeberliteratur. Viele Standardwerke bieten sehr umfassende Informationen; doch nicht immer bleibt Zeit, sich mit allen relevanten Themen intensiv zu beschäftigen. Die vorliegende kompakte Arbeitshilfe soll Mandatsträgerinnen und -träger, die neu in einen mitbestimmten Aufsichtsrat gewählt wurden, den Einstieg in das Thema Unternehmensstrategie erleichtern. Die Herausforderung bestand darin, wesentliche fachliche Aspekte verständlich zu vermitteln und gleichzeitig die relevanten Fragestellungen aus Arbeitnehmerperspektive zu beleuchten.

Anhand des in der Praxis etablierten Prozesses des strategischen Managements wird beschrieben, wie strategische Entscheidungen getroffen werden; was zentrale Aspekte dieses Prozesses sind; welche Begriffe für diesen Prozess relevant sind; was sie bedeuten und wie sie in Zusammenhang zueinander stehen. Darüber hinaus werden einige klassische Instrumente und Methoden vorgestellt wie etwa die Portfoliomethode, Wertkettenanalyse, Szenariotechnik. Diese Instrumente und Methoden sind im strategischen Management weit verbreitet und begegnen auch einem Aufsichtsrat immer wieder. Es gibt hunderte von ihnen – deshalb können in dieser Arbeitshilfe mitnichten alle existierenden Instrumente und Methoden vorgestellt werden. Meistens jedoch handelt es sich um Abwandlungen und Modifikationen; mit der Zeit bekommt man ein gutes Gefühl dafür, wie solche Instrumente und Methoden funktionieren.

In dieser Arbeitshilfe wurden aus Arbeitnehmerperspektive relevante Fragestellungen formuliert, die die Diskussion über Unternehmensstrategien im Aufsichtsrat anregen sollen. Dabei wurde auch praxisnah auf spezifische Stolpersteine und Knackpunkte hingewiesen. Schließlich wurden exemplarisch drei ausgewählte unternehmensstrategisch relevante Situationen beleuchtet: der Konzernkontext, die digitale betriebliche Transformation sowie M&A-Deals.

Abschließend sei angemerkt: Mitbestimmung ist das demokratische Gestaltungsprinzip der sozialen Marktwirtschaft. Sie ist somit eine Bedingung für gute Unternehmensführung. Daher gehören Diskussionen über strategische Themen, die Antworten auf die großen Herausforderungen der heutigen Zeit geben sollen, in den mitbestimmten Aufsichtsrat. Dort sollen sie ausführlich beraten werden. Kurzfristige Interessen einiger Kapitalmarktakteure sollten dabei nicht im Vordergrund stehen, sondern vielmehr das langfristige Unternehmensinteresse, wozu auch die Interessen und Sichtweisen der Beschäftigten gehören.

## 8 DIE WESENTLICHEN FRAGEN AUF EINEN BLICK

Im Folgenden werden die wesentlichen Fragen zusammengestellt, die in den einzelnen Kapiteln dieser Arbeitshilfe zum Thema Unternehmensstrategie erörtert wurden:

### Unternehmensziele

- Welche strategischen Ziele werden verfolgt?
- Passen die definierten Unternehmensziele „noch“ zum Unternehmen?
- Können die genannten Unternehmensziele überhaupt realisiert werden, ohne dass sich Konsequenzen für die Belegschaft ergeben?

### Strategischer Analyseprozess

- Wie plausibel sind die Schätzungen und Annahmen der zugrunde gelegten Analysen?
- Ist unser Unternehmen von spezifischen strategischen Trends betroffen? Wenn ja: Wie stellen wir uns darauf ein?
- Entstehen neue Wettbewerber auf unseren Märkten?
- Stoßen neue Wettbewerber in unsere angestammten Zielmärkte vor?
- Wandelt sich das strategische Verhalten unserer Lieferanten und unserer Kunden?
- Gibt es Überlegungen seitens der Zulieferer, die eigene Wertschöpfungskette zu erweitern und damit zum Wettbewerber zu werden?
- Droht durch einen Großkunden die Gefahr der Übernahme durch M&A-Aktivitäten?
- Laufen Produkte und Dienstleistungen Gefahr, durch neue Ersatzprodukte und -dienstleistungen ersetzt zu werden?
- Droht durch technologischen Wandel, dass Produkte obsolet werden?
- Welche Daten wurden für die Analysen genutzt?
- Welche Annahmen wurden bei den Analysen getroffen?
- Bei einer Gegenüberstellung von Wettbewerbern: Sind dies wirklich die eigentlichen Wettbewerber?
- In welchen Wertaktivitäten sind die größten Stärken bzw. Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens verankert?

### Unternehmensstrategie

- Unternehmensstrategie bzw. Unternehmensgesamtstrategie: Wie kann das Unternehmen bzw. der Konzern Geld verdienen?
- Geschäftsstrategie bzw. Geschäftsbereichsstrategie bzw. Bereichsstrategie bzw. Wettbewerbsstrategie: In welchen Geschäftsfeldern sollten Unternehmen vertreten sein? Wie sollen sie sich im Wettbewerb verhalten?

- Funktionsstrategie/funktionale Strategien
  - Beschaffungsstrategie
    - Internationalisierung der Beschaffung
    - Wahl der Lieferanten etc.
  - Produktionsstrategie
    - Wahl der Produktionstechnologien
    - Wertschöpfungstiefe
    - Automatisierungsgrad etc.
  - Forschungs-/Entwicklungsstrategie
    - F&E-Kooperationen
    - Grundlagenforschung vs. Schwerpunktforschung
    - Innovationen, Investitionspolitik etc.
  - Marketing- bzw. Vertriebsstrategie
    - Produktpolitik
    - Preispolitik
    - Distributionspolitik
    - Kommunikationspolitik
  - Personalstrategie
    - Qualifizierungsprogramme
    - Mitbestimmungskultur
    - Personalentwicklung etc.
  - Finanzierungsstrategie
    - Innenfinanzierung
    - Außenfinanzierung
- Welche Wettbewerbsstrategie bzw. Geschäftsfeldstrategie verfolgt der Konzern in dem Bereich, in dem das Tochterunternehmen wirtschaftlich tätig ist?
- Wie möchte der Konzern einen spezifischen Geschäftsbereich am Markt positionieren?
- Welche Maßnahmenbündel sind auf Funktionsebene für die strategische Implementierung geplant?
- Digitalisierung und digitale Transformation
  - Was sind die Geschäftsmodelle der Zukunft?
  - Wie sollen die „neuen digitalen“ Geschäftsmodelle unternehmensstrategisch gestaltet und umgesetzt werden?
  - Welche neuen Gestaltungsmöglichkeiten ergeben sich durch die Digitalisierung im Rahmen des Strategiefindungsprozesses?
  - Wie werden Innovationsaktivitäten organisiert?
  - Mit welchen Managementmodellen wird die digitale Zukunft gestaltet?
  - Welches sind die adäquaten Unternehmensstrukturen für die digitale Transformation?
- Unternehmensstrategische Implikationen bei M&A
  - Welche unternehmensstrategischen Ziele sollen mit dem M&A-Deal erreicht werden?
  - Welche wettbewerbsrelevanten Aktivitäten sollen durch den M&A-Deal verstärkt werden? (Stichworte: Wachstum, Differenzierung, Diversifizierung, Fokussierung, Internationalisierung)
  - Welche wirtschaftlichen Alternativen wurden hinsichtlich der unternehmensstrategischen Zieleerreichung neben dem M&A-Deal in Betracht gezogen?
  - Wurden Ressourcen und Fähigkeiten unternehmensintern analysiert? Welche Ergebnisse liegen vor? Welche Alternativen existieren zum M&A-Deal, um die unternehmensinternen Potenziale zu stärken?
  - Wurden unternehmensexterne Analysen durchgeführt, die mit in diese Entscheidungsfindung einfließen?
  - Welche organisatorischen Einheiten sind vom Deal betroffen? Welche Auswirkungen können sich für Organisationseinheiten und Beschäftigung ergeben?
  - bei Unternehmenskauf: Passt das zu kaufende Unternehmen kulturell zur eigenen Organisation?
  - Wie sind die Integrationsprozesse im Detail geplant?
  - Ergeben sich in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen und -funktionen wie Forschung, Absatz, Produktion, Marketing, Beschaffung, Vertrieb, Finanzen überhaupt Synergieeffekte? Oder überwiegt grundsätzlich der Aufwand für die Integrationsprozesse?

### **Implementierung und Überwachung von Unternehmensstrategien**

- Sind das Implementierungsvorhaben und die darauf bezogenen Strategien transparent?
- Sind die Akteure der Mitbestimmung und die Belegschaft in den Implementierungsprozess eingebunden?
- Existiert ein Konzept zum Personalbedarf und zur Schaffung von Arbeitskapazitäten für die Umsetzung der Strategien?
- Existiert ein adäquates und plausibles Konzept zu den bereichs- und abteilungsbezogenen Maßnahmenprogrammen zur Strategieumsetzung?
- Existiert eine ausreichende Budgetierung für Maßnahmen wie Schulungen, Workshops und Kommunikation?
- Werden für Umsetzungsmaßnahmen genügend Zeitressourcen eingeplant?

### **Überwachung von Unternehmensstrategien**

- Existiert ein Überwachungssystem hinsichtlich der Unternehmensstrategien?
- Wie ist dieses Überwachungssystem aufgebaut?

### **Umgang mit ausgewählten strategischen Situationen in der Praxis**

- Unternehmensstrategien in Konzernen
  - Welche Gesamtstrategie verfolgt die Konzernmutter?

- Abel, J./Campagna, S. (Hg.) (2008):** Herausforderung Reorganisation. Ein Leitfaden zur Einführung ganzheitlicher Geschäftsmodelle in kleinen und mittleren Unternehmen. Fortschritt-Berichte VDI Reihe 16 Technik und Wirtschaft, Nr. 190. Düsseldorf: VDI Verlag.
- Allen, R. S./Helms, M. M./Takeda, M. B./White, C. S. (2007):** Porter's Generic Strategies. An Exploratory Study of their Use in Japan. In: Journal of Business Strategies 24(1), p. 69.
- BOARD (2018):** Greifen die Digitalisierungsstrategien in deutschen Unternehmen zu kurz? In: BOARD, 1/2018, S. 3–5.
- Brenes, E. R./Montoya, D./Ciravegna, L. (2014):** Differentiation Strategies in Emerging Markets: The Case of Latin American Agribusinesses. In: Journal of Business Research 67(5), pp. 847–855.
- Campagna, S. (2010):** KMU-spezifische Ressourcen als Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit. Am Beispiel eines Büromöbelherstellers. Hamburg: Verlag Kovac.
- Campagna, S./Eulerich, M. (2019):** Mischkonzerne – ein Auslaufmodell? In der Zwickmühle zwischen Kapitalmarktmoden und digitaler Transformation. Mitbestimmungsreport Nr. 46. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2019\\_46.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2019_46.pdf) [13.10.2019]
- Csik, M./Gassmann, O. (2015):** Innovative Geschäftsmodelle als Wettbewerbsfaktor. Teil 1: Grundlagen zu Geschäftsmodellen und deren Innovation. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 44 (6), S. 302–308.
- Delmas, M. A./Pekovic, S. (2015):** Resource Efficiency Strategies and Market Conditions. In: Long Range Planning, 48(2), pp. 80–94.
- Dess, G. G./Davis, P. S. (1984):** Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. In: Academy of Management Journal 27(3), pp. 467–488.
- Dispan, J./Pfäfflin, H. (2014):** Nachhaltige Wertschöpfungsstrategie – Unternehmensstrategie im Kontext von Industriepolitik und Megatrends. Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 283. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_edition\\_hbs\\_283.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_283.pdf) [14.10.2019]
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2005):** Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 11. Auflage. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Emons, O. (2017):** M&A-Basics: Fusionen und Übernahmen. Wissen kompakt/Mitbestimmungsportal. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/Kartenstapel\\_Fusionen-und-Uebernahmen\\_final.pdf](https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/Kartenstapel_Fusionen-und-Uebernahmen_final.pdf) [14.10.2019]
- Eulerich, M. (2009):** Strategische Planung, Steuerung und Kontrolle von Mergers & Acquisitions. M&A-Controlling – M&A-Risikomanagement – Praxiswissen. Reihe Controlling und Management, Nr. 39. Reichmann, T./Welge, M. K. (Hg.). Bern: Peter Lang Verlag.
- Eulerich, M./Eulerich A. (2019):** Die Wirkung von generischen Wettbewerbsstrategien auf die Unternehmensperformance. Eine empirische Untersuchung für den deutschen Kapitalmarkt. Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 415. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_415.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_415.pdf) [11.10.2019]
- Geringer, J. M./Beamish, P. W./DaCosta, R. C. (1989):** Diversification Strategy and Internationalization. Implications for MNE Performance. In: Strategic Management Journal 10(2), pp. 109–119.
- Gomes, L./Ramaswamy, K. (1999):** An Empirical Examination of the Form of the Relationship between Multinationality and Performance. In: Journal of International Business Studies 30(1), pp. 173–187.
- Grant, R. M./Nippa, M. (2006):** Strategisches Management: Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien. 5. Auflage. München: Pearson Studium.
- Groth, O. J./Ladd, T. (2015):** Das Ende von Five Forces. In: Harvard Business Manager, 6/2015, S. 76–84.
- Haberstock, P. (2018):** Agile Unternehmensorganisation. In: Das Wirtschaftsstudium, 1/2018, S. 75–81.
- Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2015):** Mitbestimmung 2035 Vier Szenarien. Einladung zur Diskussion über die Zukunft der Mitbestimmung. Ein Projekt der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Institut für prospektive Analysen (IPA) [https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/151204\\_HBS\\_Mitbestimmung\\_2035\\_Druckversion.pdf](https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/151204_HBS_Mitbestimmung_2035_Druckversion.pdf) [14.10.2019]
- Henderson, B. (1970):** The Product Portfolio. Boston Consulting Group Online. <https://www.bcg.com/de-de/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx> [14.10.2019]
- Hettich, E./Schimmer, M./Müller-Stewens, G. (2015):** Die Wiedergeburt der Diversifikation. In: Harvard Business Manager, 1/2015, S. 54–61.
- Hitt, M. A./Hoskisson, R. E./Ireland, R. D. (1994):** A Mid-Range Theory of the Interactive Effects of International and Product Diversification on Innovation and Performance. In: Journal of Management 20(2), pp. 297–326.
- Horváth, P./Herter, R. N. (1992):** Benchmarking – Vergleich mit den Besten der Besten. In: Controlling, 4. Jg., Heft 1, S. 4–11.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997):** Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kerth, K./Asum, H./Stich, V. (2015):** Die besten Strategietools in der Praxis. Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? 6. Auflage. München: Hanser Verlag.
- Köstler, R./Müller, M./Sick, S. (2013):** Aufsichtsratspraxis-Handbuch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. 10. Auflage. Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Leitl, M. (2017):** Unsichtbare Hürden. In: Harvard Business Manager, 11/2017, S. 10–17.
- Linz, C./Müller-Stewens, G./Zimmermann, A. (2017):** Fit für die Zukunft. In: Harvard Business Manager, 7/2017, S. 44–55.
- Markowitz, H. (1952):** Portfolio Selection. In: Journal of Finance 7(1), pp. 77–91.
- Markowitz, H. (1959):** Portfolio Selection. Efficient Diversification of Investments. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Meidan, A./Chin, A. C. (1995):** Mortgage-Pricing Determinants. A Comparative Investigation of National, Regional and Local Building Societies. In: *International Journal of Bank Marketing* 13(3), pp. 3–11.
- Müller, H.-E. (2017):** Unternehmensführung. Strategie – Management – Praxis. 3. Auflage. Berlin/Boston: De Gruyter Verlag.
- Müller, H.-E. (2018):** Agil, Plattform, Startup – jenseits des Hypes. Working Paper Forschungsförderung, Nr. 109. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_109\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_109_2018.pdf) [14.10.2019]
- Mussnig, W./Mödritscher, G. (2007):** Strategieumsetzung mittels der Balanced Scorecard. In: Mussnig, W./Mödritscher, G. (Hg.): *Strategien entwickeln und umsetzen – speziell für kleine und mittelständische Unternehmen*. 2. Auflage. Wien: Linde Verlag, S. 385–437.
- Nicolai, A. T./Schuster, C. L. (2018):** Digitale Transformation. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 1/2018, S. 15–21.
- Porter, M. E. (1980):** *Competitive Strategie*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008):** *Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 11. Auflage. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Prange, C. (2017):** Agilität im Management. In: *Zeitschrift Führung + Organisation* 86, S. 184–189.
- Rigby, D. K. (2015):** Wie digitales und physisches Geschäft verschmelzen. In: *Harvard Business Manager*, 1/2013, S. 62–73.
- Roghé, F./Scholz, S./Schudey, A. (2017):** Organisation im 21. Jahrhundert. In: *Zeitschrift Führung + Organisation* 86, S. 244–249.
- Rust, H. (2017):** Unsicherheit war gestern, heute herrscht Chaos. In: *Harvard Business Manager*, 8/2017, S. 42–47.
- Ryall, M. D. (2013):** Die Zukunft der Wettbewerbsanalyse. In: *Harvard Business Manager*, 8/2013, S. 76–84.
- Seibt, C. H. (2018):** 20 Thesen zur Corporate Governance und Unternehmensorganisation in VUCA-Zeiten. In: *Der Betrieb*, 5/2018, S. 237–245.
- Sekanina, A. (2018):** Finanzinvestoren und Mitbestimmung. Wie der Wandel der Investorenlandschaft die Mitbestimmung herausfordert. Mitbestimmungsreport Nr. 42. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2018\\_42.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2018_42.pdf) [14.10.2019]
- Spanos, Y.E./Zaralis, G./Lioukas, S. (2004):** Strategy and Industry Effects on Profitability. Evidence from Greece. In: *Strategic Management Journal* 25(2), pp. 139–165.
- Steinhaus, H./Guttzeit, M. (2015):** Management strategischer Risiken Früherkennung von Indikatoren für Beschäftigungsrisiken. Reihe Mitbestimmungsförderung/Information. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_information\\_risikomanagement-2.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_information_risikomanagement-2.pdf) [14.10.2019]
- Tallman, S./Li, J. (1996):** Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms. In: *Academy of Management Journal* 39(1), pp. 179–196.
- von den Eichen, S.F./Mack, T./Matzler, K. (2018):** Die Power von Start-ups nutzen. In: *Harvard Business Manager*, 4/2018, S. 34–39.
- Welge, M. K./Al-Laham, A. (2008):** *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*. 5. Auflage. Wiesbaden: Verlag Gabler.
- Welge, M. K./Al-Laham, A./Eulerich, M. (2017):** *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

