Agile Entscheidungen im Board: Zwischen Corporate Governance und neuer Fehlerkultur

Viele Experten sind der Meinung, dass wir das Innovationstempo des digitalen Wandels nur mit „agilen Methoden“ und einer „neuen Kultur des Scheiterns“ bewältigen können. Die Frage, die mich an dieser Stelle beschäftigt ist, ob dieser Befund auch für die Aufsichtsorgane des Unternehmens gilt und wenn ja, wie diese Tugenden vor dem Hintergrund starrer Corporate Governance Strukturen auch in den obersten Lenkungsgremien des Unternehmens etabliert werden können.

Wichtige Unternehmensentscheidungen stellen i.d.R. zustimmungspflichtige Geschäfte dar, die von den Eigentümervertretern formell freigegeben werden müssen. In der Praxis geschieht dies meist im Zuge der turnusmäßigen Sitzungen des Aufsichtsgremiums.

Die zu beobachtende Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit, sei es durch neue Technologien und Geschäftsmodelle, dem gesellschaftlichen Wandel oder auch nur fortgesetzter gesetzgeberischer Regelungswut stellen in diesem Zusammenhang viele Unternehmen vor große Herausforderungen. Allenthalben ist zu hören: „Wir wissen zwar nicht genau, wann der Trend X, die Technologie Y oder die neue EU-Regulierung Z kommt, aber wir gehen davon aus, dass sich in 10 Jahren der Markt fundamental geändert haben wird!“ Von der Geschäftsführung wird nichtsdestotrotz erwartet, auf den sich am Horizont herausbildenden Wachstumsfeldern ebenfalls eine führende Rolle zu spielen um nicht von disruptiven Start-ups rechts „Uber-holt“ zu werden.

Vor diesem Hintergrund reicht es in formalisierten und quälend langen Gesellschafter-sitzungen nicht aus einen weiteren Tagesordnungspunkt auf die Agenda mit aufzunehmen den die Teilnehmer dann oft wenig vorbereitet aber dafür mit viel Gruppendynamik diskutieren. Die Ergebnisse dieser Sitzungen sind im besten Fall nichts Wert, im schlechtesten Fall gefährlich für das Unternehmen!

Der Schlüssel zur Lösung des Dilemmas liegt darin, dass Management und Board erkennen, welche Entscheidungssituation tatsächlich vorliegt; also ob es sich um einen komplexen oder nicht-komplexen Sachverhalt handelt.

Wenn beispielsweise der Aufsichtsrat eines Unternehmens über die Anschaffung einer effizienteren Produktionsanlage oder über den Kauf eines Wettbewerbers zu entscheiden hat, dann wird sich dieser sich beim Management vergewissern, ob alle wesentlichen wirtschaftlichen, technischen und rechtlichen Fragestellungen untersucht wurden und zu welchem Ergebnis diese Analysen gekommen sind. In der Systemtheorie spricht man in diesem Fall von einfachen bzw. komplizierten Sachverhalten, und zwar immer dann, wenn die Anzahl der Elemente und Beziehungen im System bekannt und deren Wirkungen kausal und linear beschreibbar sind. Diese Art der Fragestellungen ist grundsätzlich lösbar, solange man nur genügend geeignete Experten auf das Problem ansetzt.

Anders ist es bei komplexen Sachverhalten, wo also weder alle Einflussgrößen noch deren Wirkungszusammenhänge genau bekannt sind. Beispiele für solche Sachverhalte sind u.a. die Entwicklung eines innovativen Produktes oder die Expansion in einen unbekannten Markt. Dass in diesen Situationen gerne renommierte Beratungshäuser hinzugezogen werden, dient m.E. weniger der Sache als der eigenen Absicherung. (Merke: „you never got fired for hiring ABC“ - bitte renommierte Marke einsetzen).

Um komplexe Aufgabenstellungen trotzdem beherrschbar zu machen, werden deshalb Dinge mit überschaubarem Aufwand ausprobiert und aus dem Feedback Schlüsse für die weitere Vorgehensweise gezogen. Daraus folgt, dass Entscheidungen nicht nur schneller getroffen sondern auch öfters überprüft werden müssen. Es gilt also der Grundsatz eher die Kosten einer Fehlentscheidung zu minimieren als Fehlentscheidungen unbedingt zu vermeiden („fail forward“)!

Viele Geschäftsführer und Eigentümervertreter haben keine ausreichende Erfahrung und fehlende methodische Kenntnisse, wenn sie in diese neue Umgebungen eintauchen und damit Entscheidungen schneller und unter größerer Unsicherheit treffen müssen. Das verwundert auch nicht weiter, wenn der Fokus in der Vergangenheit eher auf Prozesseffizienz, Risikovermeidung und Compliance gelegt wurde.

Wie kann die Entscheidungsqualität im Board verbessert werden?

Der erste Schritt besteht darin, dass das Management und das Board ein gemeinsames Verständnis entwickeln ob eine komplexe bzw. unsichere Entscheidungssituation vorliegt.

Damit einhergehend, braucht es mehr Methodenkompetenz bei Geschäftsführern wie auch bei Eigentümervertretern, da reines Expertenwissen zu Märkten oder Technologien aufgrund der kürzer werdenden Halbwertszeit und des leichteren Informationszugangs weiter an Bedeutung verliert.

Bei agilen Entscheidungssituationen sollten sich Management und Aufsichtsrat über folgende Grundsätze verständigen:

- Die Planung ist nicht in Stein gemeißelt sondern rollierend.
- Die erfolgskritischen Annahmen sind bekannt und werden periodisch überprüft.
- Sich ergebende Opportunitäten werden berücksichtigt, auch wenn sie zu einer Planänderung führen.
- Entscheidungen werden offen ausdiskutiert - getroffene (Mehrheits-)Entscheidungen von allen mitgetragen.
- Fehlentscheidungen werden offen benannt und reflektiert („Fehlerkultur“). Dabei werden Fehleinschätzungen in der Planung von handwerklichen Fehlern in der Umsetzung unterschieden. Einschätzungsfehler sind erlaubt bzw. sogar erwünscht, wenn sie zu Erkenntnisgewinn führen und früh genug erkannt werden.

Schließlich sollte nicht vergessen werden die Satzung und Geschäftsordnung an das digitale Zeitalter anzupassen; bspw. durch die Bildung kleinerer Ausschüsse oder die Ermöglichung digitaler Abstimmungen.

Dieser Artikel erschien in gekürzter Fassung im M&A Review 12/2018 (https://www.ma-review.de/agile-entscheidungen-im-board-zwischen-corporate-governance-und-neuer-fehlerkultur/)

Magnus Höfer verfügt über langjährige Erfahrung als CEO und Aufsichtsrat in konzern- wie familiengeführten Unternehmen sowie Start-ups und ist geschäftsführender Gesellschafter bei GMH-Ventures GmbH, einer Beratungs- und Beteiligungsgesellschaft.