



# Die Rolle des Beirates in der Strategieentwicklung

PwC Intes Hamburger Beiräte Roundtable

Dr. Lorenz Zwingmann | 04. Februar 2020





# Die Rolle des Beirates in der Strategieentwicklung

PwC Intes Hamburger Beiräte Roundtable

Dr. Lorenz Zwingmann | 04. Februar 2020

# Agenda

- Kurze Vorstellung – Dr. Lorenz Zwingmann
- Der Begriff der Strategieentwicklung
- Zusammenarbeit Vorstand und Aufsichtsrat gemäß deutscher Governance
- Einflussfaktoren für den Grad der Involvierung des ARs / Beirates
- Praxisbeispiele
- Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit
- Zukünftige additional Anforderungen

# Agenda

- Kurze Vorstellung – Dr. Lorenz Zwingmann
- Der Begriff der Strategieentwicklung
- Zusammenarbeit Vorstand und Aufsichtsrat gemäß deutscher Governance
- Einflussfaktoren für den Grad der Involvierung des ARs / Beirates
- Praxisbeispiele
- Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit
- Zukünftige additional Anforderungen

# Mehr als 25 Jahre Managementenerfahrung, sowohl als Vorstand / GF als auch als AR / Beirat



- Doktor der Wirtschaftswissenschaften, Göttingen
- Dipl. Kfm. Betriebswirtschaftslehre, Braunschweig & Göttingen

## Ausgewählte Positionen

2018 - 2020		<b>Marquard &amp; Bahls AG, Hamburg</b> Vorstandsmitglied und CFO <ul style="list-style-type: none"><li>• Globale Verantwortung für Finance und Administration</li></ul>
2008 – 2017		<b>Knorr-Bremse AG, München</b> Vorstandsmitglied und CFO <ul style="list-style-type: none"><li>• Globale Verantwortung für Finance, Controlling und IT</li><li>• Sprecher des Vorstandes</li><li>• Zusätzlich zur Verantwortung für Finance, Controlling und IT</li></ul>
2011 - 2013		
2003 - 2008		<b>STILL GmbH, Hamburg</b> Mitglied der Geschäftsführung und CFO <ul style="list-style-type: none"><li>• Globale Verantwortung für Finance, Controlling, IT und HR</li></ul>
2001 - 2003		<b>PHILIPS GmbH, Hamburg</b> Mitglied der Geschäftsführung und CFO <ul style="list-style-type: none"><li>• Verantwortung für Finance, Controlling und IT</li></ul>
1994 - 2001		Verschiedene Management Positionen bei Philips Electronics

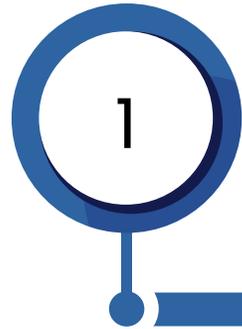
## Ausgewählte Aufsichts- und Beiratsmandate

Seit 2005		<b>JOHANN BUNTE Bauunternehmung GmbH &amp; Co. KG</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aufsichtsratsvorsitzender</li></ul>
Seit 2018		<b>Baerlocher GmbH</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Beiratsmitglied</li></ul>
Seit 2019		<b>KARL MAYER Holding GmbH &amp; Co. KG</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Beiratsmitglied</li></ul>

# Agenda

- Kurze Vorstellung – Dr. Lorenz Zwingmann
- Der Begriff der Strategieentwicklung
- Zusammenarbeit Vorstand und Aufsichtsrat gemäß deutscher Governance
- Einflussfaktoren für den Grad der Involvierung des ARs / Beirates
- Praxisbeispiele
- Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit
- Zukünftige additional Anforderungen

# Der AR / Beirat unterstützt den Vorstand / die GF hauptsächlich bei der Erarbeitung des Zielbildes



## Ist-Aufnahme

- Identifizierung von zu adressierenden Themen
- Marktanalyse
- Wettbewerbsanalyse
- Kundenbefragung
- „Lessons learned“ seit letztem Strategieprozess
- SWOT-Analyse



## Zielbild-Erarbeitung

- **Mission:** Was ist das Hauptziel der Unternehmung?
- **Werte:** Was sind Maximen des Unternehmens?
- **Vision:** Wo soll das Unternehmen in fünf Jahren stehen?
- Definition einer Finanzplanung



## Maßnahmen-Definition

- Maßnahmen sollen identifizierte Defizite ausgleichen
- Definition von Kurz-, Mittel- & Langfristzielen
- Ziele kaskadieren entlang von Verantwortlichkeiten
- Ableiten von KPIs  
Budgeterstellung



## Implementierung

- Kommunikation der Strategie an die gesamte Organisation
- Erstellen eines Zeitplans zur Implementierung
- Kontinuierliches berichten des Fortschritts
- Quartärliehe Anpassung der gesetzten Ziele

*Strategie Entwicklung*

# Agenda

- Kurze Vorstellung – Dr. Lorenz Zwingmann
- Der Begriff der Strategieentwicklung
- Zusammenarbeit Vorstand und Aufsichtsrat gemäß deutscher Governance
- Einflussfaktoren für den Grad der Involvierung des ARs / Beirates
- Praxisbeispiele
- Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit
- Zukünftige zusätzliche Anforderungen

# Dem AR / Beirat obliegt die Beratung (sowie Überwachung), der Vorstand / GF führt die Geschäfte

## Vorstand /GF

- ... führt die Geschäfte
- ... erarbeitet die Unternehmensstrategie
- ... entscheidet über Strategieimplementierung
- ... setzt die Strategie um
- ... überwacht Implementierungsfortschritt
- ... passt die Strategie an veränderte Gegebenheiten an



## Aufsichtsrat / Beirat

- ... kontrolliert die Geschäfte
- ... berät und überwacht bei der Erarbeitung sowie Umsetzung der Strategie
- ... kommentiert kritisch
- ... stellt komplementäres Knowhow bereit
- ... steht als Sparringspartner zur Verfügung
- ... beeinflusst durch Zustimmungsvorbehalte und die Vorstandsbesetzung unter Umständen die Strategieumsetzung

In Beiräten dominiert der beratende Aspekt eindeutig; der Überwachende tritt zurück

# Agenda

- Kurze Vorstellung – Dr. Lorenz Zwingmann
- Der Begriff der Strategieentwicklung
- Zusammenarbeit Vorstand und Aufsichtsrat gemäß deutscher Governance
- Einflussfaktoren für den Grad der Involvierung der Ars / Beirates
- Praxisbeispiele
- Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit
- Zukünftige additional Anforderungen

# Die Rolle und der Grad der Involvierung des ARs / Beirats hängt von äußeren Rahmenbedingungen ab

## Vorstand / Geschäftsführung

- Lokal oder international geprägt?
- Erfahrungen mit Konzernstrukturen?

## Eigentümerstruktur

- Viele / wenige Anteils- oder Alleineigentümer?
- Eigentümer operativ tätig?  
Eigentümer im eigenen AR / Beirat aktiv?

## Organisationsaufbau

- Existiert eine eigene Strategieabteilung?
- Konzern oder (familiengeführter) Mittelstand?
- Ist die Unternehmenskultur offen gegenüber Neuem und Disruption?

## Aufsichtsrat / Beirat

- Ist Strategie ein integrierter Agenda Punkt oder ein eigenständiger Ausschuss?
- Wie setzt sich der Aufsichtsrat / Beirat zusammen (freibestimmt / AN Vertreter)?
- Wie sind die Strategievorkenntnisse?

Die Rolle des Aufsichtsrates / Beirates bei der Strategieentwicklung muss situationsadäquat sein Es existiert kein „One size fits all“

# Agenda

- Kurze Vorstellung – Dr. Lorenz Zwingmann
- Der Begriff der Strategieentwicklung
- Zusammenarbeit Vorstand und Aufsichtsrat gemäß deutscher Governance
- Einflussfaktoren für den Grad der Involvierung des ARs / Beirates
- **Praxisbeispiele**
  - Rolle des Aufsichtsrates / Beirates in der Strategieentwicklung aus Sicht eines Aufsichtsrates / Beirates
  - Rolle des Aufsichtsrates / Beirates in der Strategieentwicklung aus Sicht eines Vorstandes
- Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit
- Zukünftige zusätzliche Anforderungen

Unternehmensgröße



Eigentümer operativ tätig



Eigentümer in Gremien



Eigene Strategieabteilung



- Hands-on geführter Mittelständler
- Bodenständige Geschäftsführung
- Keine umfangreichen Erfahrungen mit Konzernstrukturen
- Deutschlandfokus / wenig Internationalität
- Freiwilliger Aufsichtsrat ohne Arbeitnehmervertretung
- Aufsichtsratsvorsitzender kommuniziert Strategie zusammen mit der Geschäftsführung auf Gesellschaftsversammlung (Familie)

Art des Gremiums

Freiwilliger Aufsichtsrat

- Initiator des Strategieprozesses
- Zurverfügungstellung von strukturierten Unterlagen zur Erarbeitung einer nachhaltigen Strategie
- Überwacher während der Implementierung
- Strategieupdate alle sechs Monate
- Standardagendapunkt auf AR-Agenda

Rolle des Aufsichtsrat

Impulsgeber und Überwacher

Unternehmensgröße



Eigentümer operativ tätig



Eigentümer in Gremien



Eigene Strategieabteilung



- Mittelständische Unternehmensgruppe
- International / global aufgestellt
- Geschäftsführung mit Erfahrung in Konzernunternehmen / -strukturen
- Familie / Eigentümer führt Beirat
- Familienmitglied leitet Strategieabteilung
- Familie damit direkt in Strategieerarbeitung eingebunden

Art des Gremiums

Mitbestimmter Aufsichtsrat

- Separate Strategiesitzung
- Ergänzende Anmerkungen zur Weiterentwicklung der bisherigen Strategie
- Ideen- / Impulsgeber durch Einbringung von Sichtweisen anderer Industrien
- Berät, welche Strukturen größerer Unternehmen / Konzerne mit Augenmaß übertragen werden können

Rolle des Aufsichtsrat

Challenger und Weiterentwickler  
(„Sparringspartner der Geschäftsführung“)

# Agenda

- Kurze Vorstellung – Dr. Lorenz Zwingmann
- Der Begriff der Strategieentwicklung
- Zusammenarbeit Vorstand und Aufsichtsrat gemäß deutscher Governance
- Einflussfaktoren für den Grad der Involvierung des ARs / Beirates
- **Praxisbeispiele**
  - Rolle des Aufsichtsrates / Beirates in der Strategieentwicklung aus Sicht eines Aufsichtsrates / Beirates
  - Rolle des Aufsichtsrates / Beirates in der Strategieentwicklung aus Sicht eines Vorstandes
- Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit
- Zukünftige zusätzliche Anforderungen

Unternehmensgröße



Eigentümer operativ tätig



Eigentümer in Gremien



Eigene Strategieabteilung



- Neben dem Aufsichtsrat existierte vor Börsengang ein sogenannter Beraterkreis
- Hohe Qualifikation des Aufsichtsrates / Beraterkreises (ex-Vorstand von Kunden, Fin. Expert, etc.)
- Separate Strategiesitzungen
- Detaillierte Strategiediskussion nur im sogenannten Beraterkreis

Art des Gremiums

Mitbestimmter Aufsichtsrat

- Beraterkreismitglieder bringen ihr Know-how (Technologie Markt, etc.) im Vorfeld der Strategiedefinition ein
- Aufsichtsrat nicht in Strategiedefinition und – umsetzung involviert; obliegt dem Vorstand

Rolle des Aufsichtsrat

Kreativer Ideengeber und Einbringen von Kundensicht in Frühphase der Strategiedefinition

# Agenda

- Kurze Vorstellung – Dr. Lorenz Zwingmann
- Der Begriff der Strategieentwicklung
- Zusammenarbeit Vorstand und Aufsichtsrat gemäß deutscher Governance
- Einflussfaktoren für den Grad der Involvierung des ARs / Beirates
- Praxisbeispiele
- Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit
- Zukünftige additional Anforderungen

# Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit zwischen Vorstand / Geschäftsführung und AR / Beirat

- 1 Qualität und Erfahrung**

Die Qualität und Erfahrung des Vorstandes / der Geschäftsführung ist ausschlaggebend für den Erfolg / Misserfolg einer Strategie / -umsetzung
- 2 Zusammensetzung**

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats / Beirats sollte alle Teile der Strategie abdecken (Branchen-, Kultur-, Fachgebieten- (z.B. Restrukturierung), System- & Digitalisierungskennnisse
- 3 Dezidiertes Team**

Die Strategiearbeit sollte dedizierter Teil der Gremienarbeit sein
- 4 Informationsversorgung**

Dem AR / Beirat müssen alle entscheidungsrelevanten Informationen zeitnah vorliegen (ggf. auch durch direkten Zugang zu Fachabteilungen)
- 5 Follow-Up**

Das Strategieimplementierungs Follow-Up als Standard-Agendapunkt mindestens halbjährlich
- 6 Verfügbarkeit**

Der Aufsichtsrat / Beirat muss als Sparringspartner verfügbar sein – auch abseits regulärer Sitzungen
- 7 Frühzeitige Beteiligung**

Die Strategie sollte schon im Arbeitsstand und nicht erst im finalisierten Stand im Aufsichtsrat / Beirat zirkuliert werden
- 8 Eigentümerstruktur**

Dediziertes Wissen über die Eigentümerstruktur und Besonderheiten ist erforderlich. Der Informationsfluss über die Strategieentwicklung an die Eigentümer ist sicherzustellen

Über allem steht die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Vorstand / Geschäftsführung und dem Aufsichtsrat / Beirat

# Agenda

- Kurze Vorstellung – Dr. Lorenz Zwingmann
- Der Begriff der Strategieentwicklung
- Zusammenarbeit Vorstand und Aufsichtsrat gemäß deutscher Governance
- Einflussfaktoren für den Grad der Involvierung des ARs / Beirates
- Praxisbeispiele
- Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit
- Zukünftige Additional Anforderungen

## Veränderung äußerer Umstände

**Die Welt dreht sich zusehends schneller und bringt neue Themenschwerpunkte mit sich, die ihrerseits erhebliche Auswirkungen auf die Strategie haben**

- Digitalisierung (AI, IoT, etc.)
- Digitale Geschäftsmodelle
- Transparenz der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette
- Prozessveränderungen durch Digitalisierung
- Kulturveränderung durch Transformation



## Verändertes Anforderungsprofil

**Durch veränderte äußere Umstände werden zukünftig auch andere Qualifikationen in den Aufsichtsräten / Beiräten erforderlich**

- Unternehmerische Kompetenz gepaart mit Digitalaffinität
- Kenntnis der Industrie 4.0
- Wissen um digitale Transformation und agiles Arbeiten
- Wissen um etwaige Risiken wie z.B. Cyber Security
- Erfahrung mit digitalen Geschäftsmodellen
- Eine Verjüngung der Gremien ist wahrscheinlich



Dr. Lorenz Zwingmann

+49 (0) 172 4531207  
lorenz.zwingmann@web.de

Lerchenstr. 11A  
D-22946 Trittau