

**Governance der Unternehmensentwicklung: Die Rolle des Board of Directors am
Beispiel von Akquisitionen durch große Schweizer Aktiengesellschaften**

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von
Daniel Hohmann
aus
Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren
Prof. Dr. Thomas Gutzwiller
und
Prof. Dr. Martin Hilb

Dissertation Nr. 3860

Edition Winterwork, Borsdorf 2010

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 02. November 2010

Der Rektor:

Prof. Ernst Mohr, PhD

VORWORT

Die vorliegende Arbeit entstand anlässlich eines Forschungsprojektes der Universität St. Gallen in Kooperation von der Executive School of Management, Technology and Law (ES-HSG) und des Instituts für Führung und Personalmanagement (IFPM-HSG). In diesem Rahmen hatte ich die Möglichkeit, gemeinsam mit Forschungspartnern aus der Wissenschaft und Praxis, verschiedene Aspekte von Unternehmensentwicklung im Allgemeinen und Akquisitionen im Speziellen sowie die Corporate Governance dieser Veränderungsprozesse zu untersuchen.

Diese Arbeit ist sowohl für Wirtschaftswissenschaftler als auch praktisch motivierte Leser geschrieben. Für die Wissenschaft wird – im Rahmen der Corporate Governance Forschung – untersucht wie das Board of Directors in Strategie eingebunden ist. Hierbei wird insbesondere untersucht welche Prozesse damit verbunden sind, wie die Arbeitsteilung mit dem Management funktioniert und welche Einflüsse auf die Boardeinbindung wirken. Für den praktisch motivierten Leser wird gezeigt welche Modelle, Instrumente und Transformationsmethoden im Rahmen der Unternehmensentwicklung zur Verfügung stehen, wie als Beispiel dessen Akquisitionen geplant und umgesetzt werden und wie dabei das Zusammenspiel von dem Board of Directors und dem Management funktioniert.

An dieser Stelle möchte ich allen danken, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Mein besonderer Dank gebührt Prof. Dr. Thomas Gutzwiller – Direktor der Executive School of Management, Technology and Law – für die erstklassige Betreuung dieser Arbeit. Als kritischer Gesprächspartner und Mentor hat er mich jederzeit unterstützt und seine Erfahrungen als Wissenschaftler, Aufsichtsratsmitglied und Unternehmer mit mir geteilt. Ebenso gilt mein Dank Prof. Dr. Martin Hilb – Direktor des Instituts für Führung und Personalmanagement – für die Übernahme des Koreferats zu dieser Arbeit und die Unterstützung bei der Fokussierung des Forschungsprojektes.

Die praxisorientierte Forschung wäre ohne die offene Zusammenarbeit mit den Forschungspartnern nicht möglich gewesen. Stellvertretend für alle beteiligten Interviewpartner danke ich Urs Riedener (CEO Emmi AG), Stefan Loacker (CEO Helvetia Holding AG), Christoph Tobler (CEO Sefar Holding AG) und Thomas Seiler (CEO u-blox Holding AG) für die Unterstützung bei der Erstellung der Fallstudien für diese Arbeit.

Ferner gilt mein Dank allen Beteiligten, die mir im Rahmen des zweijährigen Doktorandenstudiums das „Rüstzeug“ für diese Dissertation gegeben haben: Speziell gilt mein Dank Prof. Dr. Heike Bruch für das inhaltliche Feedback; Prof. Dr. Kuno Schedler für Anregungen bezüglich der Struktur; Prof. Dr. Winfried Ruigrok, Prof. Dr. Andreas Herrmann und Dr. Jan Landwehr für Diskussionen zu dem geeigneten methodischen

Vorgehen sowie Prof. Dr. Christoph Lechner für Anregungen bezüglich der Theorieentwicklung.

Neben der inhaltlichen Arbeit trugen die Kontakte zu Doktoratskollegen dazu bei meine Promotionszeit unvergesslich zu machen. Es ergaben sich viele interessante Gespräche und Freundschaften, wofür ich vor allem Fabian Diefenbach und Eric Schulze von der Universität St. Gallen, Florian Tappeiner von der Technischen Universität München, Philipp Klenner und Michael Rademacher von der Universität Erlangen-Nürnberg danken möchte.

Des Weiteren danke ich Wayne Nelson stellvertretend für die Monitor Group für die großzügige Unterstützung meiner Promotion. Die zeitliche Freistellung, die Nutzung der Firmeninfrastruktur, das Netzwerk sowie wertvolle Diskussionsmöglichkeiten mit Kollegen haben wesentlich zum Erfolg dieser Arbeit beigetragen.

Von ganzem Herzen möchte ich mich bei Nina für die unentbehrliche Unterstützung und den liebevollen Rückhalt während der Dissertationsphase bedanken, ohne sie wäre die Promotion nicht zu dieser phantastischen Reise geworden. Ganz besonderer Dank gilt schließlich meinen Eltern, die mir meinen Werdegang ermöglicht haben und mich zu Neugier, Begeisterung und Durchhaltevermögen erzogen haben. Ihnen widme ich diese Arbeit.

München, November 2010

Daniel Hohmann

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VIII
ZUSAMMENFASSUNG	IX
SUMMARY	X
1 EINLEITUNG	1
1.1 Problemstellung	3
1.2 Stand der Forschung und Forschungslücken	4
1.3 Ziel der Arbeit	8
1.3.1 Forschungsfragen.....	8
1.3.2 Abgrenzung der Arbeit	10
1.4 Methodisches Vorgehen	12
1.5 Begriffserklärungen	14
1.6 Aufbau des Dissertationsprojektes	16
2 THEORETISCHER GRUNDLAGENTEIL UND KONZEPTION	18
2.1 Feld der Unternehmensentwicklung.....	18
2.1.1 Einführung in die Literatur	19
2.1.1.1 Definition und Abgrenzung	19
2.1.1.2 Strukturierung des Forschungsfeldes	21
2.1.2 Modelle der phasenorientierten Unternehmensentwicklung	26
2.1.2.1 Metamorphosen-Modelle	26
2.1.2.2 Krisen-Modelle.....	29
2.1.2.3 Marktentwicklungs-Modelle.....	31
2.1.2.4 Strukturänderungs-Modelle	31
2.1.2.5 Verhaltensänderungs-Modelle	35
2.1.2.6 Zusammenfassung und Implikationen	36
2.1.3 Ansätze der praxisorientierten Unternehmensentwicklung	39
2.1.3.1 Instrumente der inneren Unternehmensentwicklung	45
2.1.3.2 Instrumente der äußeren Unternehmensentwicklung	53
2.1.3.3 Transformationsmethoden der Unternehmensentwicklung	56
2.1.3.4 Zusammenfassung und Implikationen	60
2.1.4 Auswahl eines geeigneten Beispiels der Unternehmensentwicklung	63
2.1.5 Zusammenfassung von Unternehmensentwicklung	66
2.2 Akquisitionen als Instrument der Unternehmensentwicklung.....	67
2.2.1 Definition von M&A und Abgrenzung von Akquisitionen.....	67
2.2.2 Formen von Akquisitionen.....	72
2.2.3 Phasen des Akquisitionsprozesses	74
2.2.3.1 Konzeptionsphase.....	79
2.2.3.2 Transaktionsphase.....	81
2.2.3.3 Integrationsphase	82

2.2.4	Einbindung der Akteure bei Akquisitionen	85
2.2.4.1	Übersicht der beteiligten Akteure	86
2.2.4.2	Aufbereitung der M&A-Literatur zur Rolle des Boards und Managements	87
2.2.4.3	Einflussfaktoren auf die Board- und Managementeinbindung.....	92
2.2.4.4	Einbindung in Abhängigkeit der Organisationsform von Akquisitionen	93
2.2.4.5	Einbindung im Akquisitionsprozess.....	97
2.2.5	Zusammenfassung der Boardeinbindung aus M&A-Perspektive	100
2.3	Rolle des Board of Directors und der Governance Strategieprozess	103
2.3.1	Board-Systeme und der Verwaltungsrat in der Schweiz	104
2.3.1.1	Vergleich der Board-Systeme und Einordnung der Schweiz	104
2.3.1.2	Schweizer Corporate Governance und der Verwaltungsrat	107
2.3.1.2.1	Corporate Governance in der Schweiz.....	107
2.3.1.2.2	Das Grundkonzept des Schweizer Verwaltungsrats	108
2.3.1.2.3	Aufgaben des Verwaltungsrats und Möglichkeiten der Delegation	109
2.3.2	Boardeinbindung in Strategie und der Governance Strategieprozess.....	113
2.3.2.1	Phasen des Governance Strategieprozesses.....	116
2.3.2.1.1	Strategieprozess Perspektive.....	116
2.3.2.1.2	Corporate Governance Perspektive.....	118
2.3.2.2	Boardeinbindung in den Governance Strategieprozess	120
2.3.2.2.1	Herleitung der Boardeinbindung	120
2.3.2.2.2	Diskussion der passiven und aktiven Board-Konzeption	121
2.3.2.2.3	Positionen wesentlicher Theorien zur Boardeinbindung.....	124
2.3.2.2.4	Positionen der akademischen Governance Literatur	125
2.3.2.2.5	Positionen der normativen Governance Literatur	127
2.3.2.3	Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung.....	129
2.3.3	Zusammenfassung der Boardeinbindung aus Corporate Governance Perspektive	133
2.4	Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen	136
2.5	Entwicklung der Konzeption.....	138
2.5.1	Übersicht der Grundkonzeption.....	139
2.5.2	Phasen des Governance Strategieprozesses für Akquisitionen.....	141
2.5.2.1	Konzeptionierung des Governance Strategieprozesses	142
2.5.2.2	Anmerkungen zur Operationalisierung	147
2.5.3	Einbindung und Arbeitsteilung in dem Governance Strategieprozess	148
2.5.3.1	Konzeptionierung der Einbindung	148
2.5.3.2	Prognose der Einbindung	154
2.5.3.2.1	Einbindung in die Visionsphase.....	154
2.5.3.2.2	Einbindung in die Entwicklungsphase.....	156
2.5.3.2.3	Einbindung in die Entscheidungsphase	157
2.5.3.2.4	Einbindung in die Umsetzungsphase.....	158
2.5.3.2.5	Einbindung in die Überprüfungsphase	159
2.5.3.3	Zusammenfassung der prognostizierten Einbindung	161
2.5.3.4	Anmerkungen zur Operationalisierung	162
2.5.4	Einflussfaktoren auf die Einbindung	163
2.5.4.1	Konzeptionierung der Einflussfaktoren	163
2.5.4.1.1	Unternehmensexterne Einflussfaktoren	165
2.5.4.1.2	Unternehmensinterne Einflussfaktoren	165
2.5.4.1.3	Board und Management spezifische Einflussfaktoren	166
2.5.4.1.4	Akquisitionsspezifische Einflussfaktoren	168
2.5.4.2	Anmerkungen zur Operationalisierung	169
2.5.5	Zusammenfassung der Konzeption	170

3	EMPIRISCHER TEIL	171
3.1	Methodik	171
3.1.1	Zielsetzungen für die Untersuchung	171
3.1.2	Auswahl der Methodik	173
3.1.3	Beschränkungen der Fallstudienuntersuchung	176
3.1.4	Prozess der Fallstudienuntersuchung	178
3.1.4.1	<i>Design, Auswahl und Vorbereitung der Fallstudienuntersuchung</i>	178
3.1.4.2	<i>Durchführungsschritte bei der Fallstudienuntersuchung</i>	184
3.1.4.3	<i>Analyseschritte nach der Fallstudienuntersuchung</i>	185
3.2	Übersicht der Fallstudienunternehmen	187
3.3	Vergleichende Fallstudienanalyse	189
3.3.1	Vergleich der Akquisitionen und der Akquisitionsprozesse	191
3.3.2	Phasen und Gestaltung von Governance Strategieprozessen	195
3.3.2.1	<i>Messbarkeit der Phasen</i>	195
3.3.2.2	<i>Beobachtung der Governance Strategieprozesse</i>	197
3.3.2.3	<i>Verallgemeinerter Governance Strategieprozess und Gestaltungsmöglichkeiten</i>	199
3.3.3	Einbindung und Arbeitsteilung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung	201
3.3.3.1	<i>Messbarkeit der Arbeitsteilung</i>	201
3.3.3.2	<i>Beobachtung der Arbeitsteilung in Form eines flachen W-Musters</i>	202
3.3.3.3	<i>Verallgemeinerung der Arbeitsteilung</i>	207
3.3.4	Einflussfaktoren auf die Arbeitsteilung	209
3.3.4.1	<i>Messbarkeit der Einflussfaktoren</i>	209
3.3.4.2	<i>Unterscheidung von Gründen und Einflussfaktoren</i>	210
3.3.4.2.1	<i>Gründe für das flache W-Muster</i>	210
3.3.4.2.2	<i>Einflussfaktoren für eine Abweichung von dem flachen W-Muster</i>	213
3.3.4.3	<i>Propositionen für die Arbeitsteilung im Governance Strategieprozess</i>	218
3.3.5	Auswirkungen der Verwaltungsratseinbindung	222
3.4	Diskussion der empirischen Ergebnisse	226
3.4.1	Governance Strategieprozess am Beispiel von Akquisitionen	226
3.4.2	Einbindung und Arbeitsteilung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung	227
3.4.3	Einflussfaktoren auf die Arbeitsteilung.....	229
3.4.4	Auswirkungen der Verwaltungsratseinbindung	230
4	ERGEBNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN	232
4.1	Synthese der Ergebnisse	233
4.2	Implikationen für Theorie und Praxis	236
4.3	Methodische und theoretische Beschränkungen	240
4.4	Empfehlungen für die weitere Forschung	242
	ANHANG A: Fallstudie Sefar Holding AG	244
A.1	Das Unternehmen und seine Corporate Governance	244
A.2	Beschreibung der Akquisition	249
A.3	Analyse des Governance Strategieprozesses	253
A.3.1	Aufbereitung der verschiedenen Phasen.....	253
A.3.2	Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung	261
A.4	Erkenntnisse	264

ANHANG B: Fallstudie u-blox Holding AG	266
B.1 Das Unternehmen und seine Corporate Governance	266
B.2 Beschreibung der Akquisition	271
B.3 Analyse des Governance Strategieprozesses	276
B.3.1 Phasen des Governance Strategieprozesses am Beispiel der Akquisition.....	276
B.3.2 Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung	284
B.4 Erkenntnisse	288
ANHANG C: Fallstudie Emmi AG	291
C.1 Das Unternehmen und seine Corporate Governance	291
C.2 Beschreibung der Akquisition	297
C.3 Analyse des Governance Strategieprozesses	303
C.3.1 Phasen des Governance Strategieprozesses am Beispiel der Akquisition	303
C.3.2 Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung	311
C.4 Erkenntnisse	315
ANHANG D: Fallstudie Helvetia Holding AG	318
D.1 Das Unternehmen und seine Corporate Governance	318
D.2 Beschreibung der Akquisition	324
D.3 Analyse des Governance Strategieprozesses	331
D.3.1 Phasen des Governance Strategieprozesses am Beispiel der Akquisition	331
D.3.2 Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung	339
D.4 Erkenntnisse	343
ANHANG E: Feldkontakte	346
LITERATURVERZEICHNIS	347

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Art.	Artikel
bzw.	beziehungsweise
BoD	Board of Directors
BPR	Business Process Reengineering
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CTO	Chief Technical Officer
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GL	Geschäftsleitung
i.d.R.	in der Regel
JV	Joint-Venture
Kap.	Kapitel
KVP	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse
LOI	Letter of Intent
M&A	Merger & Akquisition
OE	Organisationsentwicklung
OR	Obligationsrecht
PMI	Post Merger Integration
SFr.	Schweizer Franken
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem
UE	Unternehmensentwicklung
vgl.	vergleiche
VR	Verwaltungsrat
z.B.	zum Beispiel

ZUSAMMENFASSUNG

Das Board of Directors findet in Publikationen der Corporate Governance Forschung stark wachsende Aufmerksamkeit. In den letzten 20 Jahren wurde speziell der Einfluss des Boards auf die Unternehmensperformance untersucht, wobei grundsätzlich von einem positiven Einfluss der Boardeinbindung in Strategie ausgegangen wird. Allerdings ist weitgehend unbekannt wie das Board konkret in Strategie eingebunden ist, insbesondere welche *Prozesse* damit verbunden sind, wie die *Arbeitsteilung mit dem Management* funktioniert und welche *Einflüsse* auf die Boardeinbindung wirken. Für die Praxis bedeutet dies, dass es kaum Anhaltspunkte für den schwierigen *Balanceakt* der Boardeinbindung – d.h. von zu wenig bis zu viel Einbindung – in Strategie gibt.

Das Ziel dieser Arbeit ist, die Rolle des Boards im Rahmen der Unternehmensentwicklung besser zu verstehen. Dafür bietet die Betrachtung des *Boards in der Schweiz* (Verwaltungsrat) einen guten Ansatzpunkt, da die Verantwortung für strategische Entscheidungen aufgrund gesetzlicher Bestimmungen nicht delegierbar ist. Ferner werden *Akquisitionen* als in der Praxis häufig genutztes Beispiel für Unternehmensentwicklung ausgesucht. Es wurde eine *Konzeption* entwickelt, welche aus einem Governance Strategieprozess, der Boardeinbindung bzw. Arbeitsteilung mit dem Management sowie den Einflussfaktoren darauf besteht. Diese Konzeption wurde anhand von vier *Fallstudien* bei Schweizer Großunternehmen untersucht.

Im Ergebnis der Untersuchung konnten drei wesentliche Beobachtungen gemacht werden: Erstens wurde ein Governance Strategieprozess mit *fünf Prozessphasen* identifiziert, welcher den Rahmen der Boardeinbindung setzt. Zweitens wurde ein *charakteristisches Muster* für die Boardeinbindung in Strategie bzw. Arbeitsteilung mit dem Management in der Schweiz beobachtet. Drittens konnten *neun Faktoren* identifiziert werden (z.B. Informationsasymmetrien), die helfen können zu erklären was die Boardeinbindung sowie die Arbeitsteilung mit dem Management beeinflussen kann. Diese Arbeit liefert einen Beitrag zu dem Verständnis der Rolle des Board of Directors sowie der Funktionsweise der Boardeinbindung in Strategie und bietet Empfehlungen für den schwierigen Balanceakt der Boardeinbindung.

SUMMARY

The board of directors gained significant attention in the field of corporate governance research. Over the last two decades especially the board's impact on corporate performance has been explored, where generally a positive impact of the board involvement into strategy has been assumed. However, the mechanics of the board involved in strategy are largely unknown. In particular it is unknown which *processes* are involved, how the *division of labor between board and management* functions and which *factors* determine the board involvement. Hence, practice would benefit from additional guidance regarding the difficult *balancing act* of the board involvement – i.e. from too little till too much involvement – in strategy.

This research project aims to explore the board's role regarding strategy development and execution. The *Swiss 'Verwaltungsrat'* provides an interesting research opportunity, since strategic decisions can not be delegated due to legal obligations. Furthermore *acquisitions* are selected as an important and frequent example of corporate development initiatives. A *model* has been developed, consisting of a governance strategy process, the division of labor between board and management and influencing factors. It has been investigated by a *case study approach* together with four Swiss large-scale enterprises.

As a result three key conclusions can be drawn. Firstly, a governance strategy process with *five phases* is guiding the decision making and execution process of boards. Secondly, a *characteristic pattern* of the board involvement in strategy for Switzerland has been identified. Thirdly, *nine factors* have been identified (e.g. information asymmetry), which can help to explain the board involvement in strategy and the division of labor between board and management. This research contributes to the understanding of the board of director's roles and the processes of board involvement in strategic decision making. Furthermore practical recommendations are drawn, providing guidance for the difficult balancing act of the board's involvement in strategy.

1 EINLEITUNG

Unternehmen müssen sich fortlaufend weiterentwickeln, um sich an das verändernde Umfeld anzupassen und langfristig erfolgreich zu sein (z.B. Greiner, 1972: 11; Bleicher, 1991: 83; Pümpin & Wunderlin, 2005: 13–19). Dabei werden beispielsweise Akquisitionen, Internationalisierungen, Initiativen zu Qualitätsverbesserungen, Joint Ventures oder Restrukturierungen durchgeführt, um nur einige Möglichkeiten zu nennen. Jedoch scheitern viele Unternehmen bei der Umsetzung von Initiativen der Unternehmensentwicklung (z.B. Kotter, 1995; Siegal, Church, Javitch, Waclawski, Burd, Bazigos, Yang, Anderson-Rudolph & Burke, 1996; Lechner & Floyd, 2007).

Da eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung essentiell für das Bestehen von Unternehmen ist, stellt sich die Frage nach der Verantwortung für Unternehmensentwicklung und Strategie. So haben beispielsweise Westphal und Fredrickson (2001: 1113) gefragt „*who directs strategic change?*“

Die Einbindung des Board of Directors (Board) in Strategie ist seit den 90er Jahren verstärkt in das Zentrum der Corporate Governance Forschung gerückt (Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, van den Bosch & Volberda, 2009: 296). Eine der wesentlichen Diskussionen dabei ist die Rolle des Boards im Rahmen des „*strategic decision making process*“ sowie die Arbeitsteilung mit dem Managing Board (Management) (vgl. Judge & Zeithaml, 1992: 766; Stiles & Taylor, 1996: 5; Wan & Ong, 2005: 287; Brändle, 2006: 1; Leblanc & Schwartz, 2007: 843).

Die Untersuchung in der Schweiz ist bei Betrachtung der Boardeinbindung in Strategie von besonderem Interesse. Aufgrund des Schweizer Obligationsrechts ist der Schweizer Verwaltungsrat grundsätzlich für die „*Oberleitung der Gesellschaft*“ sowie für strategische Entscheidungen verantwortlich und kann diese nicht an das Management delegieren (z.B. Müller & Volkart, 2002: 15–25; Wegmüller, 2008: 241–242).

Diese Dissertation untersucht die Rolle des Boards – sowie die Arbeitsteilung mit dem Management – im Rahmen von Unternehmensentwicklung. Da Unternehmensentwicklung ein breites und schwer abgrenzbares Gebiet ist (vgl. Stetter, 1994: 1; Hutzschenreuter, 2004a: 1), wird der Fokus auf *Akquisitionen* als konkretes Beispiel gelegt. Ziel dieser Arbeit ist, ein besseres Verständnis für die Rolle des Boards im Allgemeinen und speziell des Schweizer Verwaltungsrats zu entwickeln. Dazu soll eine Konzeption für die Boardeinbindung entwickelt werden und im Rahmen von Fallstudienuntersuchungen angewendet werden (vgl. Abbildung 1).

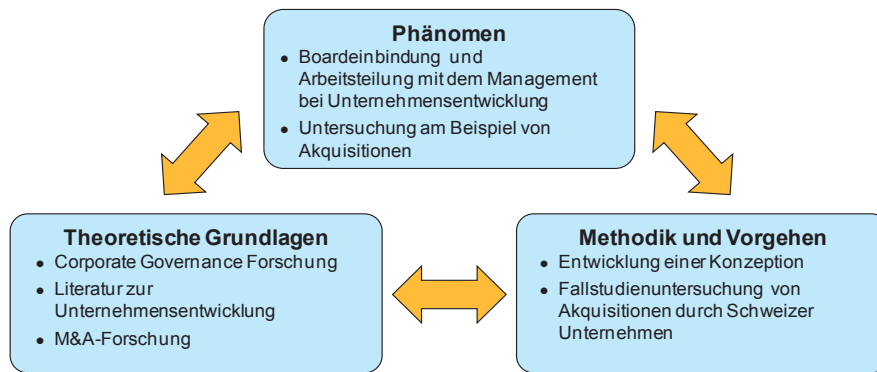


Abbildung 1: Das Forschungsvorhaben im Überblick

Im Rahmen der Einleitung wird in den folgenden Abschnitten die praktische Problemstellung (Kap. 1.1), der Stand der Forschung und Forschungslücken (Kap. 1.2), die Ziele dieser Arbeit (Kap. 1.3), das methodische Vorgehen (Kap. 1.4), die wichtigsten Definitionen (Kap. 1.5) und der Aufbau des Dissertationsprojektes (Kap. 1.6) vorgestellt.

1.1 Problemstellung

Ein verbessertes Verständnis der Boardeinbindung in Strategie ist wichtig, da von einem positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance ausgegangen wird (vgl. z.B. Zahra & Pearce, 1989: 291; Judge & Zeithaml, 1992: 766; Dalton, Daily, Johnson & Ellstrand, 1999: 674; Daily, Dalton & Cannella, 2003: 372–373; Hendry & Kiel, 2004: 510). Jedoch müssen Boards einen schwierigen Balanceakt bezüglich ihrer Einbindung in Strategie durchführen (vgl. Hendry & Kiel, 2004: 501–502; Brändle, 2006: 1–2). Auf der einen Seite wird erwartet, dass Boards stark involviert sind, die strategische Richtung vorgeben, über strategische Optionen entscheiden und die Umsetzung ihrer Entscheidungen umfassend kontrollieren (vgl. aktive Board-Konzeption in Kap. 2.3.2.2.2). Auf der anderen Seite sollten Boards nicht zu stark eingebunden sein, um nicht in den eigentlichen Verantwortungsbereich des Managements einzugreifen und sich auf ihre Kontrollfunktion fokussieren (vgl. passive Board-Konzeption in Kap. 2.3.2.2.2).

Für Boards ist dieser Balanceakt – zwischen aktiver Einbindung und passiver Kontrolle – eine wesentliche Herausforderung in der Unternehmenspraxis. So beschreiben Daily, Dalton und Cannella (2003: 375–376), dass *„the contrast of oversight and support poses an important concern for directors and challenges them to maintain what can become a rather delicate balance.“*

Oliver (2000: 8) führt aus, dass es überraschend *wenig praktische Hilfestellungen* für Boards gibt wie diese in Strategie eingebunden sind bzw. sein sollten. Weder die akademische Forschung noch die praktische Literatur stellen ausreichend Handlungsanweisungen oder „Best Practice“ Ansätze zur Verfügung. Deshalb ist es für Board of Directors hilfreich, wenn strukturierende Konzepte und empirische Ergebnisse bereitgestellt werden wie sie in Strategie und Unternehmensentwicklung eingebunden sein können bzw. sollten. Zum einen kann dies helfen die Einbindung und Arbeitsteilung zwischen Board und Management zu konzeptionieren und planbar zu machen. Zum anderen können konkrete Handlungsempfehlungen Anhaltspunkte für die Rolle des Boards bei Unternehmensentwicklung bereitstellen.

2008 wurden in der Schweiz 482 Unternehmenstransaktionen und zehn Transaktionen mit mehr als einer Milliarde Euro durchgeführt (Menz & Clüver, 2009: 183). Allerdings ist die Einbindung des Boards und Arbeitsteilung mit dem Management bei M&A-Aktivitäten kaum erforscht. Daher sind M&A-Aktivitäten – auch mit Fokus auf die Schweiz – ein wichtiges Thema für das Board of Directors.

1.2 Stand der Forschung und Forschungslücken

Dieses Dissertationsprojekt adressiert vier Bereiche für welche weitere Forschung notwendig ist: Das sind (1) die Systematisierung des Feldes der Unternehmensentwicklung, (2) die Untersuchung der Verantwortung speziell bei Akquisitionen, (3) die Untersuchung der Boardeinbindung in Strategie basierend auf dem Governance Strategieprozess, sowie (4) die Erforschung des Boards außerhalb eines angloamerikanischen Corporate Governance Systems.

1. Systematisierung des Feldes der Unternehmensentwicklung

Die bisherige Forschung zur Unternehmensentwicklung reicht mehr als ein Jahrhundert zurück (Hutzschenreuter, 2004a: 1). Grundsätzlich geht es dabei um die im Zeitablauf erfolgenden Veränderungsprozesse in einer Organisation (vgl. u.a. Bleicher, 1976: 4; Pümpin & Prange, 1991: 15; Romanelli & Tushman, 1994: 1141; Teece, Pisano & Shuen, 1997: 509; Hutzschenreuter, 2004b: 1; Pümpin & Wunderlin, 2005: 16–17). Dabei werden sowohl äußere (z.B. Akquisitionen, Wachstum) als auch innere Veränderungen (z.B. Reorganisation, Schrumpfung) betrachtet.

Das Gebiet der Unternehmensentwicklung ist von hohem theoretischem und praktischem Interesse, welches in einer kaum überschaubaren Flut von Publikationen resultiert (vgl. Stetter, 1994: 1; Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001: 697; Ringlstetter & Schuster, 2001: 350–352). Dieses hat dazu geführt, dass es sich um ein breites und begrifflich schwer abgrenzbares Forschungsgebiet handelt. Beispielsweise wurden bei der Literaturrecherche im Rahmen dieser Arbeit 13 ähnliche Begriffe identifiziert (vgl. Kap. 2.1.1.1). Bisherige Systematisierungen der Literatur der Unternehmensentwicklung sind sehr fragmentiert (z.B. Pümpin & Prange, 1991: 45; Childe, Maull & Bennett, 1994: 28; Siegal et al., 1996: 54 ff.; Krüger, 1998: 5; Hutzschenreuter, 2004a: 2–5). Beispielsweise werden die phasenorientierten Modelle der Unternehmensentwicklung (vgl. Pümpin & Prange, 1991: 45) oder die praxisorientierte Literatur des Change Managements (vgl. Siegal et al., 1996: 54 ff.) betrachtet. Diese Ansätze bieten jedoch keinen vollständigen Rahmen für Unternehmensentwicklung, da wichtige Instrumente der Unternehmensentwicklung – beispielsweise Akquisitionen oder Reorganisationen – nicht zugeordnet werden.

Forschungslücke 1: Es ist hilfreich ein klares Begriffsgerüst für Unternehmensentwicklung sowie eine umfassende Systematisierung der verschiedenen Ansätze zu schaffen.

2. Untersuchung der Verantwortung speziell bei Akquisitionen

Akquisitionen sind ein wichtiges Instrument der Unternehmensentwicklung, prozessual gut verstanden, allerdings fehlt ein umfassendes Verständnis der Verantwortungsträger und Governance im Akquisitionsprozess. Akquisitionen werden in der Literatur als ein wesentliches Element der Unternehmensentwicklung gesehen. Beispielsweise beschreibt Bleicher (1991: 333), dass Unternehmen in einer Reifephase nur noch durch den Zusammenschluss mit anderen Unternehmen wachsen können. Ferner ist in der M&A-Literatur der prozessuale Ablauf von Akquisitionen im Rahmen des Akquisitionsprozesses umfassend beschrieben worden (vgl. z.B. Wirtz, 2003: 107; Hawranek, 2004: 22; Meckl, 2006: 410; Coenenberg & Schultze, 2007: 342; Jansen, 2008: 249). Dagegen ist die Rolle der Verantwortungsträger sowie der Governance nicht angemessen verstanden. Beispielsweise haben Müller-Stewens und Schreiber (1993: 283–284) herausgefunden, dass die Organisationsform des Akquisitionsprojektes einen wesentlichen Einfluss auf den Grad der Einbindung des Managements in Akquisitionen hat. Dagegen ist die Einbindung des Boards kaum erforscht (z.B. Neubauer, Steger & Rädler, 2000).

Forschungslücke 2: Die Untersuchung der Verantwortungsträger und Governance bei Akquisitionen ist aus Sicht der M&A-Literatur wichtig.

3. Untersuchung der Boardeinbindung in den Governance Strategieprozess

In den letzten 20 Jahren haben Corporate Governance Forscher insbesondere den Einfluss des Boards auf die Unternehmensperformance untersucht (z.B. Zahra & Pearce, 1989: 291; Judge & Zeithaml, 1992: 766; Dalton et al., 1999: 674; Daily et al., 2003: 372–373). Jedoch ist es nicht gelungen eine eindeutige Verbindung zwischen Eigenschaften des Boards (z.B. Boardgröße) und der Unternehmensperformance herzustellen (vgl. Hendry & Kiel, 2004: 510; Wan & Ong, 2005: 285; Brennan, 2006: 577; Nicholson & Kiel, 2007: 585).

“[...] there is an implicit normative assumption that board involvement in strategy is positively linked to organisational effectiveness. However, the empirical evidence to support this assumption is very limited. While there is a suggestion in the literature that board involvement in strategy is associated with improved financial performance, most of the empirical studies have focused on episodic strategic decisions related to events such as anti-takeover tactics. As such, they have provided little insight into the strategy performance link.” (Hendry & Kiel, 2004: 510)

Somit reflektiert die alleinige Untersuchung von strukturellen Faktoren nicht ausreichend die Arbeit der Board of Directors. Daher wird gefordert die Boardeinbindung in Strategie und die dazugehörigen Boardprozesse zu untersuchen. So beschreiben Stiles und Taylor (1996: 5), dass „the literature [...] supports the view that boards should have input into strategic

decision-making. But there has been an absence of detail of how boards actually deal with strategy, that is, what are the processes and procedures used and to what degree does the board really become involved.“ Ebenso beobachten Roberts, McNulty und Stiles (2005: 5), dass “[...] *research on corporate governance lacks understanding of the behavioural processes and effects of boards of directors.*“ Ferner sind nach Leblanc und Schwartz (2007: 843) Boardprozesse nicht ausreichend erforscht und ein zentrales Element der zukünftigen Corporate Governance Forschung.

Forschungslücke 3: Die Untersuchung der Boardeinbindung in Strategie sowie die dazugehörigen Boardprozesse sind ein wesentliches Element der aktuellen Corporate Governance Forschung und unzureichend verstanden.

Es gibt bereits Arbeiten, welche die Boardeinbindung in Strategie untersuchen jedoch gibt es drei wesentliche Kritikpunkte. Untersuchung der Boardeinbindung in Strategie (a) ohne Betrachtung des Governance Strategieprozesses, (b) ohne Betrachtung der Arbeitsteilung mit dem Management oder mit (c) grob vereinfachender Operationalisierung der Boardeinbindung.

Erstens werden empirische Untersuchungen der Boardeinbindung in Strategie oftmals nicht nach Phasen des Governance Strategieprozesses differenziert durchgeführt (z.B. Demb & Neubauer, 1992; McNulty & Pettigrew, 1999: 55). Dabei hat die Phase des Governance Strategieprozesses einen starken Einfluss auf den Grad der Boardeinbindung (z.B. Tashakori & Boulton, 1983: 66–69; Henke, 1986: 90; Stiles & Taylor, 1996: 7; Brändle, 2006: 156–166).

Forschungslücke 3a: Bei der Untersuchung der Boardeinbindung in Strategie sind die Phasen des Governance Strategieprozesses zu beachten.

Zweitens untersuchen empirische Studien entweder die Boardeinbindung (z.B. Judge & Zeithaml, 1992: 781–784; McNulty & Pettigrew, 1999: 55; Brändle, 2006: 156–166) oder die Managementeinbindung¹ (z.B. Dunphy & Stace, 1993: 909–911; Burgelman, 2002: 9) in Strategie. Die Arbeitsteilung beider Gremien wird bei diesen Studien nicht untersucht. Für ein Verständnis der Interaktion zwischen Board und Management ist die Betrachtung beider Gruppen notwendig. Dies wird in der Forderung von Pettigrew (1992: 177) nach „*embeddedness, the study of processes across a number of levels of analysis*“ bei der Untersuchung von Board und Management deutlich.

Forschungslücke 3b: Bei der Untersuchung der Boardeinbindung in Strategie ist die Arbeitsteilung mit dem Management zu beachten.

¹ Studien, welche die Managementeinbindung in Strategie untersuchen ohne dabei das Board mit zu untersuchen, gehören i.d.R. zu der Strategieprozess Forschung (vgl. Kap. 2.3.2.1.1).

Drittens gibt es empirische Studien, welche die Boardeinbindung anhand der Phasen des Governance Strategieprozesses untersuchen (Tashakori & Boulton, 1983: 66–69; Stiles & Taylor, 1996: 7; Brändle, 2006: 156–166). Allerdings ist bei diesen Studien die Operationalisierung der Einbindung grob vereinfacht (vgl. Kap. 2.5.3.1).

Forschungslücke 3c: Bei der Untersuchung der Boardeinbindung in Strategie sollte die Einbindung eindeutig sowie in mehreren Stufen operationalisiert werden.

4. Forschung außerhalb eines angloamerikanischen Corporate Governance Systems

Der Großteil der Corporate Governance Forschung sowie die Strategieprozess Forschung wurde in einem US-Kontext entwickelt (Schwenk, 1995: 483). Daher ist es wichtig diese Betrachtung international zu erweitern. Die Untersuchung der Schweiz ist dabei besonders interessant. Nach dem Schweizer Obligationsrecht ist das Board grundsätzlich für strategische Entscheidungen verantwortlich und kann diese nicht delegieren (vgl. Müller & Volkart, 2002: 15–25; Wegmüller, 2008: 241–242).

Forschungslücke 4: Erweiterung des institutionellen Verständnisses der Corporate Governance durch Untersuchung des Board of Directors außerhalb eines angloamerikanischen Corporate Governance Systems.

Die vier beschriebenen Forschungslücken sowie die Kontribution dieser Arbeit sind in Abbildung 2 zusammengefasst.

Forschungslücke		Kontribution
Unternehmensentwicklung	1) Breites und begrifflich schwer abgrenzbares Gebiet der Unternehmensentwicklung	• Begriffsgerüst und umfassende Strukturierung des Gebietes der Unternehmensentwicklung
Akquisitionen	2) Unzureichendes Verständnis der Verantwortungsträger und Governance von Akquisitionen	• Konzept zum Verständnis der Rolle von Board und Management bei Akquisitionen
Corporate Governance	3) Boardeinbindung in Strategie sowie die dazugehörigen Boardprozesse sind unzureichend untersucht	• Konzeptionierung und Untersuchung der Boardeinbindung in Strategie
	a) I.d.R. ohne Betrachtung des Governance Strategieprozesses	– Detailliertes Verständnis der prozessualen Einbindung
	b) I.d.R. ohne Betrachtung der Arbeitsteilung mit dem Management	– Arbeitsteilung zwischen Board und Management
	c) Operationalisierung der Einbindung grob vereinfacht	– Operationalisierung je Prozessphase
	4) Untersuchung des Boards außerhalb eines angloamerikanischen Governance Systems	• Erweiterung des institutionellen Verständnisses durch Untersuchungen in der Schweiz

Abbildung 2: Forschungslücke und Kontribution dieser Arbeit

1.3 Ziel der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist die Rolle des Boards im Rahmen der Unternehmensentwicklung – d.h. im Rahmen von Veränderungsprozessen – zu untersuchen. Grundsätzlich bildet das Board das „Corporate Governance Gegenstück“ zum Management (vgl. Kap. 2.3.1.1). Aus diesem Grund ist es zweckmäßig die Arbeitsteilung zwischen Board und Management ebenfalls zu untersuchen, da eine isolierte Betrachtung des Boards auf die von Pettigrew (1992: 177) geforderte Analyse über verschiedene Hierarchielevel verzichten würde.

1.3.1 Forschungsfragen

Nach Punch (2005: 32–43) ist wichtig die Forschungsfragen mit Hilfe der relevanten Literatur zu stellen. Daher basieren die Forschungsfragen auf den vier aufgezeigten Forschungslücken. Die Fragen fokussieren das Dissertationsprojekt, helfen die richtige Methodik auszuwählen und zeigen, welche Daten im Rahmen der praktischen Untersuchung benötigt werden. Ferner unterscheidet Punch (2005: 33) zwischen generellen und spezifischen Forschungsfragen. Im Rahmen dieser Arbeit gibt es eine generelle Forschungsfrage sowie drei spezifische Forschungsfragen.

1. *Was wissen wir über die Rolle des Boards bzw. seine Einbindung in die Unternehmensentwicklung?*

Diese generelle Forschungsfrage ist relativ breit formuliert. Dabei wird allgemein nach dem *aktuellen Wissensstand* zur Rolle und Einbindung des Boards in Unternehmensentwicklung gefragt. Zur Beantwortung der Frage wird die relevante Literatur breit aufbereitet, um die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit zu erarbeiten (Kap. 2). Dabei wird die Literatur der Unternehmensentwicklung (Kap. 2.1.1), der M&A-Forschung (Kap. 2.2) sowie der Corporate Governance Forschung (Kap. 2.3) aufbereitet.

2. *Wie gestaltet sich der Governance Strategieprozess bei Akquisitionen?*

Die zweite Forschungsfrage adressiert den Prozess der Boardeinbindung anhand des *Governance Strategieprozesses*. Dabei wird gefragt wie das Konzept des Governance Strategieprozesses (vgl. Clarke, 1998: 61–64; Beatty, 2005: 18; Brändle, 2006: 84&158; Hilb, 2009: 102–105) konkretisiert und messbar gemacht werden kann. Akquisitionen werden dafür als konkretes Beispiel ausgewählt, da diese im Vergleich zu anderen Instrumenten der Unternehmensentwicklung (z.B. Restrukturierung) besser geeignet sind (vgl. Kap. 2.1.4). Ziel ist die Phasen des Governance Strategieprozesses für Akquisitionen zu operationalisieren. Anschließend kann die Einbindung von Board und Management untersucht werden.

3. Wie sind Board und Management in den Governance Strategieprozess bei Akquisitionen eingebunden?

Die dritte Forschungsfrage adressiert die *Einbindung* des Boards und des Managements (explizit des Top-Managements um den CEO; vgl. Kap. 1.5) sowie deren Arbeitsteilung im Rahmen des Governance Strategieprozesses. Ziel hierbei ist die Einbindung zu operationalisieren und auf Basis verschiedener Perspektiven zu konzeptionieren.

4. Was beeinflusst die Board- und Managementeinbindung bei Akquisitionen?

Die vierte Forschungsfrage adressiert die *Einflussfaktoren* auf die Boardeinbindung und Arbeitsteilung mit dem Management. Generell sollen Einflussfaktoren identifiziert werden, welche die Einbindung der Boards in Akquisitionen beeinflussen können. Ziel ist die Einflussfaktoren in der Empirie zu nutzen, um Erklärungsansätze für das beobachtete Boardverhalten bei Akquisitionen zu liefern.

Um ein umfassendes Verständnis für die Boardeinbindung und die Arbeitsteilung mit dem Management aufzubauen, wird in Kapitel 2.5 eine Konzeption in Vorbereitung der empirischen Untersuchung entwickelt. Diese differenziert die verschiedenen Aspekte anhand der Forschungsfragen. Im Rahmen der Konzeption wird zwischen den Prozessphasen des *Governance Strategieprozesses*, der *Einbindung* des Boards und Managements sowie der *Einflussfaktoren* darauf unterschieden (siehe Abbildung 3). Die Untersuchung der *Performanceauswirkungen* der Boardeinbindung ist nicht im Fokus dieser Arbeit. Implizit wird mit Bezug auf die Corporate Governance Literatur (vgl. z.B. Zahra & Pearce, 1989: 291; Judge & Zeithaml, 1992: 766; Dalton et al., 1999: 674; Daily et al., 2003: 372–373; Hendry & Kiel, 2004: 510) von positiven Auswirkungen der Verwaltungsratseinbindung in Strategie ausgegangen.

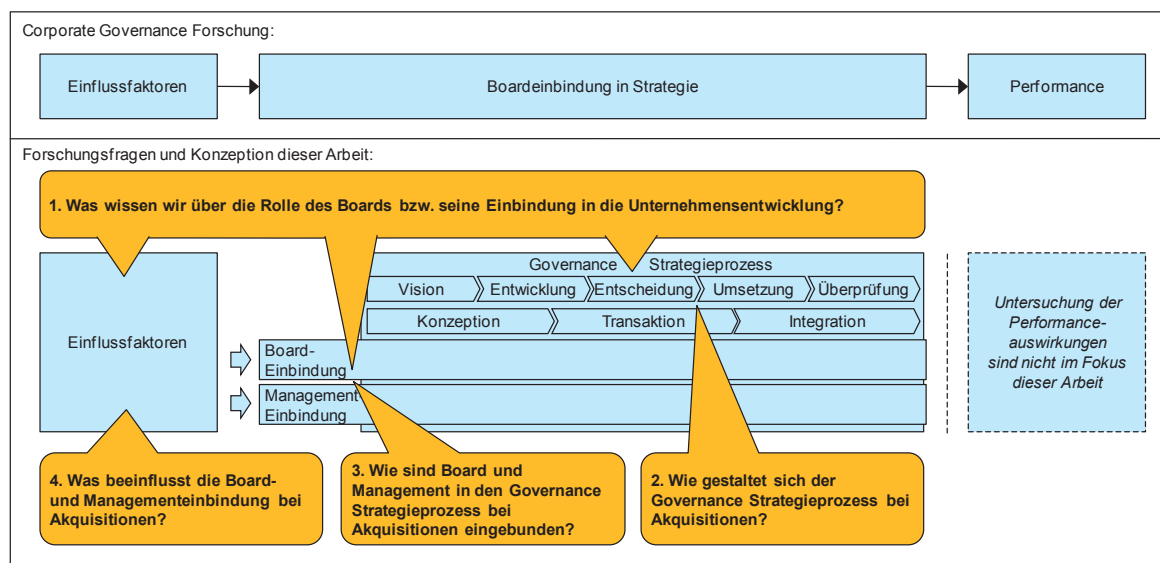


Abbildung 3: Verbindung der Forschungsfragen mit der Konzeption dieser Arbeit

1.3.2 Abgrenzung der Arbeit

Im Rahmen einer präzisen Zielstellung eines Forschungsprojektes sollte auch deutlich gemacht werden was abgegrenzt wird (Creswell, 2008: 148-148). Daher wird in dem folgenden Abschnitt kurz erläutert was im Fokus dieser Arbeit und was kein Bestandteil ist (siehe Abbildung 4).

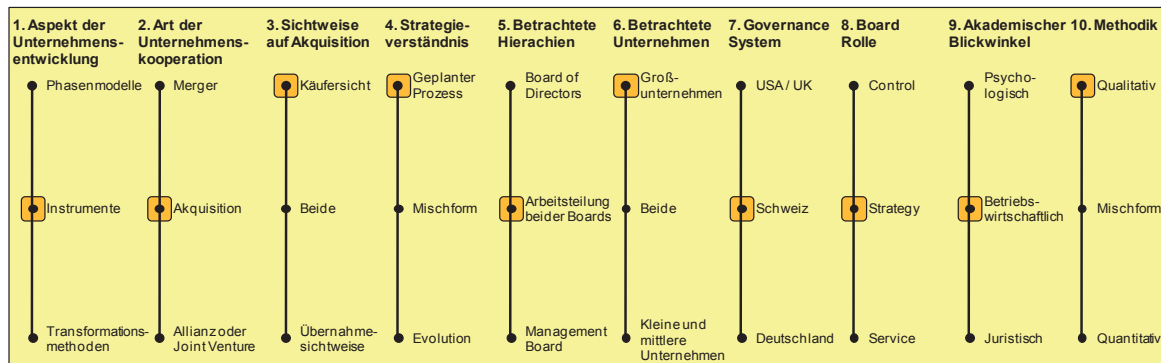


Abbildung 4: Abgrenzung der Arbeit²

(1) Unternehmensentwicklung hat viele Aspekte wie in Kapitel 2.1.1.2 – im Rahmen der Strukturierung des Forschungsfeldes – gezeigt wird. Akquisitionen werden als ein konkretes *Instrument* ausgesucht, für welches die Boardeinbindung in dieser Arbeit untersucht wird. Die Phasenmodelle oder Transformationsmethoden der Unternehmensentwicklung werden nicht empirisch untersucht.

(2) Aus Sichtweise der Unternehmensentwicklung (vgl. Kap. 2.1.3.2) sowie der M&A-Literatur (vgl. Kap. 2.2.1) gibt es eine Vielzahl von möglichen Unternehmenskooperationen. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf *Akquisitionen* und beispielsweise nicht auf Mergern oder Allianzen.

(3) Unter Unternehmensentwicklung wird ein geplanter Entwicklungs- und Veränderungsprozess verstanden (vgl. Hutzschenreuter, 2004b: 3). Daher wird speziell die aktive *Käufersicht* bei Akquisitionen betrachtet. Auch wenn Übernahmekandidaten oftmals ein Board of Directors haben, wird dieses im Rahmen dieser Arbeit nicht betrachtet.

(4) Es gibt eine Vielzahl von Sichtweisen darauf wie „Strategie gemacht werden kann“, wie in Kapitel 2.3.2 dargestellt wird. Im Rahmen dieser Arbeit wird in Anlehnung an Mintzberg, Raisinghani und Theoret (1976: 246) sowie Noda und Bower (1996: 159) unter Strategie ein *geplanter Prozess* verstanden, bei dem verschiedene Hierarchien involviert sind. Evolutionäre Sichtweisen oder Mischformen werden in dieser Arbeit nicht betrachtet.

² Eigene Darstellung

(5) Die Corporate Governance Forschung betrachtet hauptsächlich die Rolle des Board of Directors. Diese Arbeit folgt einem anderen Ansatz und untersucht sowohl die Board- als auch die Managementeinbindung in den Governance Strategieprozess. Ziel dabei ist die *Arbeitsteilung* bei Unternehmensentwicklung zwischen beiden Hierarchien zu verstehen (vgl. Forschungsfrage 3 in Kap. 1.3).

(6) Grundsätzlich gibt es verschiedene Arten von Unternehmen, die im Kontext der Corporate Governance untersucht werden können. In dieser Arbeit sollen speziell *Großunternehmen*³ – in Abgrenzung zu kleinen und mittleren Unternehmen – untersucht werden, die generell formalisierte Boardprozesse haben und im Zentrum der Corporate Governance Literatur stehen.

(7) In Kapitel 2.3.1.1 wird gezeigt, wie sich die Governance-Systeme international unterscheiden. Wie bereits beschrieben, liegt der Fokus dieser Arbeit auf dem *Schweizer Governance System*, um neben der dominanten angloamerikanischen Perspektive weitere institutionelle Systeme zu untersuchen (vgl. Forschungslücke 4 in Kap. 1.2).

(8) In der Corporate Governance Forschung wird grundsätzlich zwischen verschiedenen Rollen bzw. Funktionen des Boards unterschieden (vgl. u.a. Zahra & Pearce, 1989; Johnson, Daily & Ellstrand, 1996; Brennan, 2006). So beschreibt Brennan (2006: 580) drei wesentliche Funktionen des Boards („service“, „strategy“ und „control“). Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus auf der *Strategie-Funktion* des Boards.

(9) Ferner gibt es verschiedene „akademische Blickwinkel“ wie die Boardeinbindung in Strategie untersucht werden kann. Zum einen ist es möglich die Boardeinbindung mit einer juristischen Perspektive zu betrachten. Zum anderen ist es möglich die Einbindung einzelner Boardmitglieder mit einer psychologischen Perspektive zu untersuchen. Im Rahmen dieser Arbeit wird das gesamte Board sowie das Management als Gruppe untersucht und mit einer *betriebswirtschaftlichen Perspektive* betrachtet.

(10) Es existieren verschiedene methodische Herangehensweisen für eine empirische Untersuchung. Im folgenden Kapitel 1.4 wird beschrieben, dass das Phänomen der Boardeinbindung und die dazugehörigen Prozesse mit Hilfe einer *qualitativen Herangehensweise* am besten erforscht werden können.

³ Die in dieser Arbeit untersuchten Großunternehmen haben die Rechtsform einer Aktiengesellschaft, sind in mehreren Ländern bzw. global aktiv und hatten 2009 einen Umsatz von mehreren Millionen bzw. Milliarden Schweizer Franken. Ferner ist die Mehrheit der untersuchten Unternehmen börsennotiert. Für weitere Details siehe Kapitel 3.2.

1.4 Methodisches Vorgehen

Die Methodik ist das Herzstück einer wissenschaftlichen Arbeit, da diese die zentrale Logik zwischen Forschungsfrage, Daten und Ergebnissen herstellt (Yin, 2001: 18). Die folgenden Argumente sind eine Zusammenfassung von Kapitel 3.1, in welchem die Methodik dieser Arbeit detailliert ausgewählt und beschrieben wird.

Ziel der praktischen Untersuchung dieser Arbeit ist das komplexe Phänomen der Board- und Managementeinbindung bei Akquisitionen in der Schweiz zu untersuchen (siehe Kap. 3.1.1). In der Corporate Governance Forschung werden typische Schwierigkeiten bei der Erforschung des Boards, wie Zugangsschwierigkeiten oder geringe Rücklaufquoten bei Fragebögen, beschrieben (vgl. Pettigrew, 1992: 169; Clarke, 1998: 57–59; Heracleous, 1999: 263; Leblanc & Schwartz, 2007: 843). Ferner sollten für die Untersuchung von Boardprozessen qualitative Daten genutzt werden, die insbesondere durch Interviews erfasst werden können (vgl. Heracleous, 1999: 262–263; Leblanc & Schwartz, 2007: 845).

In Kapitel 3.1.2 werden spezifische Anforderungen dieser Arbeit an die Methodik in Anlehnung an Punch (2005: 239–240) und Yin (2001: 4–9) definiert. Dies sind beispielsweise:

- Fokus auf qualitative Forschungsfragen
- Breiter WahrnehmungsfILTER zur Untersuchung des komplexen Phänomens
- Empfehlungen der Literatur zur qualitativen Erforschung von Boardprozessen
- Nutzung verschiedener Daten zur Triangulation des Boardverhaltens
- Begrenztes Sample aktueller und relevanter Akquisitionen in der Schweiz sowie Zugangsschwierigkeiten

Anschließend werden verschiedene Methoden bewertet und eine Fallstudienuntersuchung als die geeignetste Methode ausgesucht. Die Planung der Fallstudienuntersuchung ist in Kapitel 3.1.4 detailliert beschrieben, inklusive der Überlegungen zum Sampling sowie der Identifizierung relevanter Unternehmen. Bei der Durchführung der Fallstudien werden drei verschiedene Maßnahmen getroffen, um die Objektivität und „construct validity“ (vgl. Yin, 2001: 33 & 90-101; Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008: 1466–1468) zu erhöhen. Erstens werden in jeder Fallstudie verschiedene Interviews durchgeführt, sowohl mit den CEOs als auch mit den Verwaltungsratsmitgliedern. Zweitens werden weitere relevante Dokumente (z.B. Board-Meeting-Kalender, Entscheidungsunterlagen, Pressemitteilungen) genutzt, um das Phänomen von verschiedenen Seiten aus zu beleuchten und mittels Datentriangulation zu einem konsistenten Ergebnis zu kommen. Drittens haben alle CEOs detailliertes

Feedback zu Fallstudien gegeben, um offene Fragen zu klären und um die Interpretation und Schlussfolgerungen zu validieren (vgl. Abbildung 5).

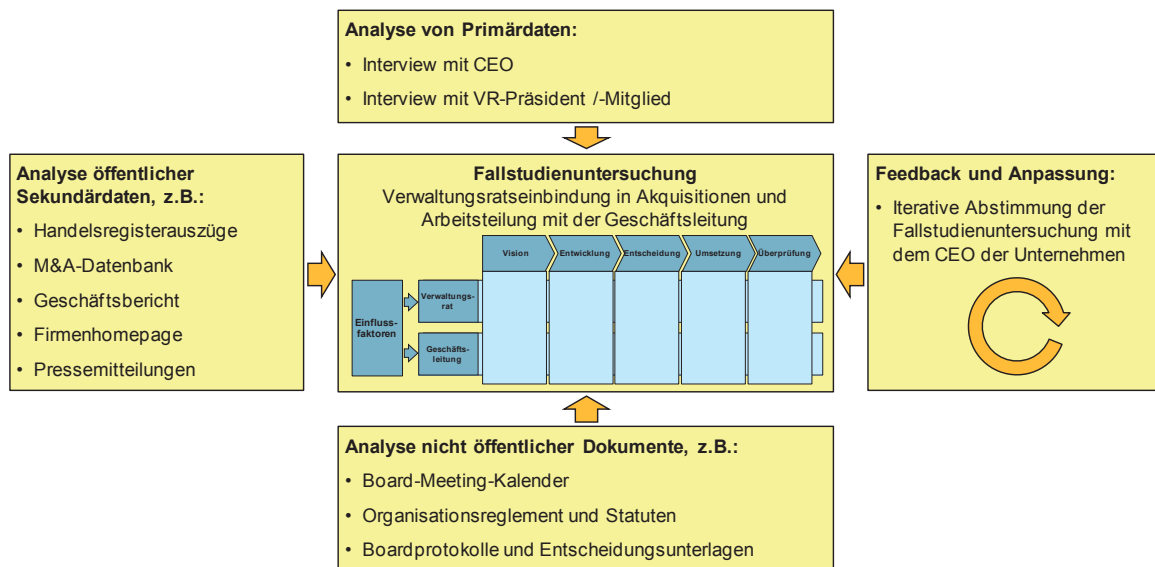


Abbildung 5: Datenquellen und Vorgehen bei der Fallstudienuntersuchung⁴

Abschließend werden in Kapitel 3.1.3 die Beschränkungen der Methode diskutiert. Im Ergebnis wird die Generalisierbarkeit (vgl. Firestone, May, 1993: 16; Punch, 2005: 145–148), Komplexität (vgl. Eisenhardt, 1989: 547) und Spezifität (vgl. Eisenhardt, 1989: 547) bei Fallstudien kritisiert. Folglich ist es nicht möglich die Boardeinbindung bei Akquisitionen für alle Boards mit statistischer Signifikanz vorherzusagen. Dagegen ist die konzeptionelle Generalisierbarkeit in dieser Arbeit gegeben und es wird erwartet, dass die Konzeption auf jedes Board sei es bei Akquisitionen oder bei anderen Formen der Unternehmensentwicklung übertragen werden kann.

Unabhängig von diesen methodischen Beschränkungen sind Fallstudien grundsätzlich eine etablierte Forschungsmethode. Diese sind geeignet konzeptionell von wenigen Fällen zu lernen, mit einem breiten Wahrnehmungsfiler viele Daten und Sichtweisen zu integrieren und die Messbarkeit von Konzepten zu entwickeln.

„Properly conducted case studies, especially in situations where our knowledge is shallow, fragmentary, incomplete or non-existent, have a valuable contribution to make [...]“ (Punch, 2005: 147)

⁴ Eigene Darstellung

1.5 Begriffserklärungen

Der Begriff „*Unternehmensentwicklung*“ wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet (vgl. Stetter, 1994: 1; Ringlstetter & Schuster, 2001: 350–352). Grundsätzlich geht es dabei um die im Zeitablauf erfolgenden Veränderungsprozesse in Organisationen (vgl. u.a. Bleicher, 1976: 4; Pümpin & Prange, 1991: 15; Hutzschenreuter, 2004b: 1; Pümpin & Wunderlin, 2005: 16–17). In der Corporate Governance Literatur wird dieser Begriff nicht verwendet. Stattdessen wird von „Strategie“ gesprochen. Daher wird in dieser Arbeit oftmals der Begriff Strategie verwendet, um den Bezug zur Corporate Governance Literatur deutlich zu machen. Folglich werden die Begriffe Unternehmensentwicklung und Strategie in dieser Arbeit synonym verwendet. Eine detaillierte Aufbereitung des Begriffs Unternehmensentwicklung befindet sich in Kapitel 2.1.1.1. und der Begriff Strategie wird in Kapitel 2.3.2 diskutiert.

Der Begriff „*Strategieprozess*“ wird in der Literatur der Strategieprozess-Perspektive bzw. -Forschung benutzt (vgl. Mintzberg et al., 1976: 266; Tashakori & Boulton, 1983: 65; Henke, 1986: 88; Zahra, 1990: 114; Grant, 2003: 499). Mit dem Strategieprozess wird die Erstellung und Umsetzung von Handlungsalternativen beschrieben. Da im Rahmen dieser Arbeit der Fokus auf der Rolle des Board of Directors liegt, muss dieser Prozess in einen Corporate Governance Kontext eingebettet werden. In der Corporate Governance Literatur gibt es verschiedene Boardprozesse, beispielsweise für die Wahl des CEOs, der Prüfung des Jahresabschlusses etc. Ferner gibt es auch einen Prozess bezüglich der Strategieerstellung und -umsetzung (vgl. Stiles & Taylor, 1996: 6–7; Clarke, 1998: 61–64; Beatty, 2005: 18; Brändle, 2006: 84&158; Hilb, 2009: 102–105). In dieser Arbeit wird daher der Begriff „*Governance Strategieprozess*“ verwendet, um den Boardprozess für Strategie zu adressieren.

Der Begriff „*Akquisitionen*“ wird in der Literatur oftmals im Zusammenhang mit dem angloamerikanischen Begriffspaar „Mergers und Acquisitions“ (M&A) verwendet (vgl. Wirtz, 2003: 10; Jansen, 2008: 92). Bislang hat sich für M&A keine allgemeingültige Definition durchgesetzt und das Begriffspaar wird synonym mit einer Vielzahl anderer Fachbegriffe verwendet (Achleitner, Wirtz & Wecker, 2004: 478). So wird beispielsweise in einem Atemzug von Akquisition, Fusion, Konzentration, Merger, Strategischer Allianz, Takeover, Übernahme und Zusammenschluss gesprochen. Im Rahmen dieser Arbeit ist eine Akquisition der Prozess eines strategisch motivierten Kaufs von Unternehmen oder Unternehmensteilen, bei dem das gekaufte Unternehmen seine wirtschaftliche Selbständigkeit aufgibt, aber anfänglich seine rechtliche Selbständigkeit beibehält. Eine detaillierte Aufbereitung des Begriffs Akquisition findet sich in Kapitel 2.2.1.

Es gibt eine Vielzahl von „*Corporate Governance*“ Definitionen (vgl. z.B. Turnbull, 1997: 181; Hilb, 2009: 9–11). In dieser Arbeit wird unter Corporate Governance in Anlehnung an Cadbury (2002: 1) das System verstanden „...by which companies are directed and controlled“. Zu dem System gehören insbesondere das „Board of Directors“ sowie als Corporate Governance Gegenstück das „Managing Board“. In Kapitel 2.3.1 wird das Verhältnis beider Gremien zueinander detailliert aufbereitet.

In Abhängigkeit des Landes unterscheiden sich die Begriffe für das „*Board of Directors*“. Beispielsweise ist die deutsche Begrifflichkeit hierfür „*Aufsichtsrat*“. In den USA wird es „*Board of Directors*“ oder „*Supervisory Board*“ und in der Schweiz „*Verwaltungsrat*“ genannt. In dieser Arbeit wird es konsistent als „*Board of Directors*“ bezeichnet und als „*Board*“ abgekürzt. In dem Schweizer Kontext wird es als Verwaltungsrat bezeichnet.

Ähnlich dazu gibt es für das „*Managing Board*“ verschiedene Begriffe. Beispielsweise wird es in Deutschland „*Vorstand*“, in den USA „*Managing Board*“ und in der Schweiz „*Geschäftsleitung*“ genannt. In dieser Arbeit wird es konsistent als „*Managing Board*“ bezeichnet und als „*Management*“ abgekürzt. In dem Schweizer Kontext wird es als Geschäftsleitung bezeichnet. Ferner wird das Management im Rahmen der Unternehmensentwicklung teilweise als Top-Management bezeichnet, wenn eine Abgrenzung von dem mittleren Management notwendig ist.

1.6 Aufbau des Dissertationsprojektes

Die Aufbereitung des Dissertationsprojektes ist in vier Kapitel unterteilt, welche in Abbildung 6 veranschaulicht sind. Diese Übersicht soll helfen das Vorgehen im Rahmen der Arbeit nachvollziehbar zu gestalten.

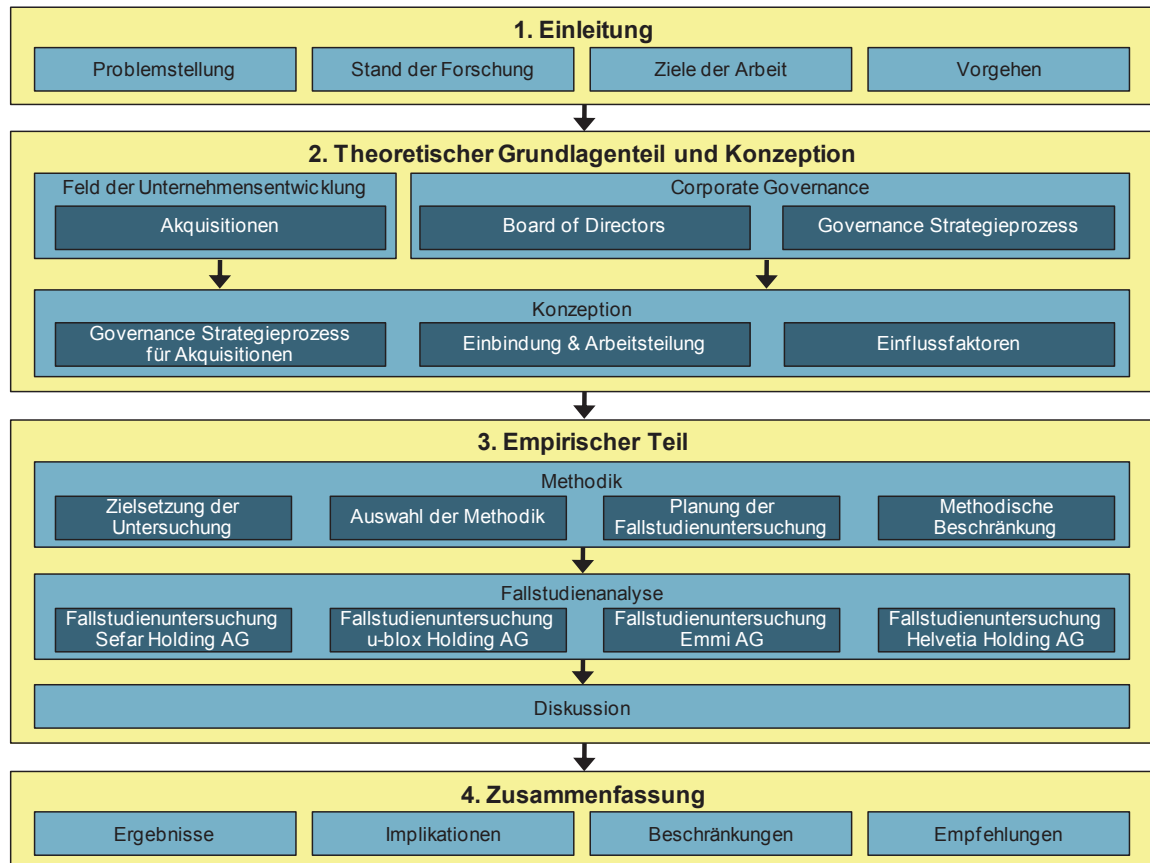


Abbildung 6: Aufbau des Dissertationsprojektes⁵

In der *Einleitung* (Kap. 1) wird zuerst die praktische Problemstellung und Relevanz des Dissertationsprojektes beschrieben. Auf Basis des aktuellen Standes der Forschung sowie der Forschungslücken werden die Ziele dieser Arbeit formuliert. Anhand der Ziele folgt die Beschreibung eines geeigneten methodischen Vorgehens.

Anschließend werden die relevanten Literaturströmungen ausgewertet, welche zusammen den *theoretischen Grundlagenteil* (Kap. 2) dieser Arbeit bilden. Dies ist zum einen das Feld der Unternehmensentwicklung (Kap. 2.1) sowie die Literatur zu Akquisitionen (Kap. 2.2). Zum anderen ist dies die Corporate Governance Forschung (Kap. 2.3) mit Fokus auf den Verwaltungsrat in der Schweiz und auf den Governance Strategieprozess. Mit Hilfe der Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen (Kap. 2.4) wird eine *Konzeption* entwickelt (Kap. 2.5). Diese hilft das Phänomen der

⁵ Eigene Darstellung

Boardeinbindung, sowie die Arbeitsteilung mit dem Management bei Akquisitionen in seine drei Bestandteile zu zerlegen. Erstens sind dies die Phasen des Governance Strategieprozesses am Beispiel von Akquisitionen. Zweitens wird die Boardeinbindung und Arbeitsteilung mit dem Management auf Basis von Entscheidungsrechten für jede Prozessphase operationalisiert. Drittens werden die Einflussfaktoren auf die Einbindung mit Hilfe der Literatur identifiziert.

In dem *empirischen Teil* der Arbeit (Kap. 3) wird zuerst eine geeignete Methodik (Kap. 3.1) auf Basis der Zielsetzung ausgewählt. Anschließend folgen die Planung der Fallstudienuntersuchung und die Auseinandersetzung mit den methodischen Beschränkungen. Die vier Fallstudienuntersuchungen (Kap. 3.2) werden kurz vorgestellt, wobei die umfangreiche Dokumentation der Fallstudien im Anhang der Arbeit zusammengefasst ist (Anhang A, B, C und D). Nachfolgend wird die empirische Fallstudienanalyse (Kap. 3.3) präsentiert sowie die Ergebnisse diskutiert (Kap. 3.4).

In der *Zusammenfassung* (Kap. 4) werden die Ergebnisse (Kap. 4.1) aufbereitet und Implikationen für die Theorie und die Unternehmenspraxis (Kap. 4.2) formuliert. Ferner werden die Beschränkungen des Dissertationsprojektes (Kap. 4.3) erläutert, sowie Empfehlungen für weitere Forschungsprojekte (Kap. 4.4) abgeleitet.

2 THEORETISCHER GRUNDLAGENTEIL UND KONZEPTION

In diesem Kapitel werden mit Hilfe von drei Literaturströmungen die theoretischen Grundlagen der Arbeit geschaffen und anschließend eine Konzeption in Vorbereitung der empirischen Untersuchung entwickelt. Dazu wird zuerst die *Literatur der Unternehmensentwicklung* aufbereitet (Kap. 2.1). Weil es sich dabei um ein breites und begrifflich schwer abgrenzbares Gebiet handelt, wird zuerst ein Begriffsgerüst und anschließend eine Strukturierung der Ansätze geschaffen. Zweitens werden Akquisitionen als geeignetes Beispiel für die empirische Untersuchung der Unternehmensentwicklung ausgesucht. Daher wird die *Literatur zu Akquisitionen* (Kap. 2.2) mit Fokus auf den Akquisitionsprozess sowie die Board- und Managementeinbindung ausgewertet. Als drittes wird die *Corporate Governance Forschung* (Kap. 2.3) mit Fokus auf den Verwaltungsrat in der Schweiz und den Governance Strategieprozess aufbereiten aufbereitet. Viertens werden die Implikationen der theoretischen Grundlagen für diese Arbeit *zusammengefasst* (Kap. 2.4). Abschließend werden die theoretischen Grundlagen strukturiert in eine *Konzeption* für die „Board- und Managementeinbindung in den Governance Strategieprozess am Beispiel von Akquisitionen“ überführt (Kap. 2.5).

2.1 Feld der Unternehmensentwicklung

Das betriebswirtschaftliche Feld der Unternehmensentwicklung kann begrifflich nur schwer abgrenzt werden, ist inhomogen und umfangreich (vgl. Kap. 2.1.1). Die bisherigen Aufbereitungen haben dieses nur unzureichend strukturiert. Zur zielgerichteten Untersuchung der Boardeinbindung in die Unternehmensentwicklung wird das Forschungsfeld in dieser Arbeit aufbereitet und zwei Ziele verfolgt. Erstens wird ausgewertet wie die Literatur der Unternehmensentwicklung die Rolle des Boards sowie des Managements sieht. Zweitens wird ein geeignetes Beispiel der Unternehmensentwicklung zur weiteren Analyse ausgewählt.

Dazu ist das folgende Kapitel in fünf Abschnitte unterteilt: Zuerst wird eine Einführung in die Literatur der Unternehmensentwicklung gegeben (Kap. 2.1.1), in welcher der Begriff definiert und das Forschungsfeld strukturiert wird. Zweitens werden die phasenorientierten Modelle der Unternehmensentwicklung vorgestellt und bezüglich der Board- und Managementeinbindung ausgewertet (Kap. 2.1.2). Drittens werden die praxisorientierten Ansätze der Unternehmensentwicklung strukturiert und vorgestellt (Kap. 2.1.3). Viertens wird ein geeignetes Beispiel der Unternehmensentwicklung

ausgewählt, welches zur weiteren Analyse der Corporate Governance genutzt wird (Kap. 2.1.4). Abschließend folgt eine Zusammenfassung der Erkenntnisse (Kap. 2.1.5).

2.1.1 Einführung in die Literatur

Hutzschenreuter (2004a: 1) beschreibt in seiner Aufbereitung des Forschungsgebietes der Unternehmensentwicklung, dass dieses bereits seit mehr als einem Jahrhundert erforscht wird. Die Kernfragen dabei sind „*why do firms differ?*“ und „*why do firms develop differently?*“

Dennoch ist die Literatur zur Entwicklung und Veränderung von Unternehmen ein inhomogenes Forschungsgebiet, welches durch drei zentrale Schwierigkeiten gekennzeichnet ist. Erstens ist das Thema von hohem theoretischem und praktischem Interesse, welches in einer kaum überschaubaren Flut von Publikationen resultiert (vgl. u.a. Stetter, 1994: 1; Pettigrew et al., 2001: 697; Ringlstetter & Schuster, 2001: 350–352). Zweitens ist das Gebiet begrifflich schwer abgrenzbar (vgl. 2.1.1.1). Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis wird eine Vielzahl von Begriffen zur Beschreibung der Entwicklung und Veränderung von Unternehmen verwendet. Drittens sind die Forschungsbeiträge sehr heterogenen (vgl. 2.1.1.2), welches zu einem diffusen Forschungsgebiet führt und einen Überblick der Ansätze und Theorien erschwert.

2.1.1.1 Definition und Abgrenzung

Die Literatur zu „Entwicklung und Veränderung von Unternehmen“ ist begrifflich schwer abgrenzbar und weitläufig. Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis werden viele Begriffe zur Beschreibung von Entwicklung und Veränderung in Unternehmen synonym verwendet. Im Rahmen der Literaturrecherche zu dieser Arbeit wurden beispielsweise 13 ähnliche Begriffe hierzu identifiziert. ⁶ Der Begriff

⁶ Die wichtigsten Begriffe zu Entwicklung und Veränderung von Unternehmen sind beispielhaft anhand wesentlicher Autoren aufgeführt: „*Change Management*“ vgl. z.B. Mento, Jones und Dirndorfer (2002: 45); Doppler (2002: 11); Steinle, Eggers und Ahlers (2008: V); „*Corporate Change*“ vgl. z.B. Dunphy und Stace (1993: 905); Kotter (1995: 59); Doppler und Lauterburg (2001); „*Corporate Development*“ vgl. z.B. Taylor (1976: 84); Ruefli und Sarrazin (1981: 1158); „*Organisational Change*“ vgl. z.B. Pettigrew, Woodman und Cameron (2001: 697); Barnett und Carroll (1995: 217); Nickerson und Silverman (2003: 433); Amburgey, Kelly Dawn und Barnett (1993: 51); Hannan und Freeman (1984: 149); „*Organizational Adoption*“ vgl. z.B. Moch und Morse (1977: 716); Burgelman (1991: 239); „*Organizational Development*“ vgl. z.B. Piotrowski, Vodanovich und Armstrong (2001: 307); Bate, Khan und Pye (2000: 197); „*Organizational Transformation*“ vgl. z.B. Romanelli und Tushman (1994: 1141); Newman (2000: 602); „*Organisatorischer Wandel*“ vgl. z.B. Ringlstetter und Schuster (2001: 3); Schuster (2000: 3); Rüegg-Stürm (2002: 80); „*Organisationsentwicklung*“ vgl. z.B. Schreyögg und Noss (1995: 169); Kaune und Bastian (2004: 5); „*Strategic Change*“ vgl. z.B. Landrun, Howell und Paris (2000: 150); Westphal und Fredrickson (2001: 1113); Golden und Zajac (2001: 1087); „*Strategic Renewal*“ vgl. z.B. Floyd und Lane (2000: 154); Crossan und Berdrow (2003: 1087);

Unternehmensentwicklung wird in dieser Arbeit konsistent verwendet, um allgemein Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in Organisationen zu umschreiben.

Bei der Analyse von wesentlichen Beiträgen zur Unternehmensentwicklung (vgl. u.a. Bleicher, 1976: 4; Pümpin & Prange, 1991: 15; Romanelli & Tushman, 1994: 1141; Teece et al., 1997: 509; Hutzschenreuter, 2004a: 1; Hutzschenreuter, 2004b: 1; Pümpin & Wunderlin, 2005: 16–17) ergeben sich drei zentrale Merkmale, welche Unternehmensentwicklung kennzeichnen:

- 1) Das Unternehmen als Bezugsrahmen
- 2) Die Analyse von Entwicklung und Veränderung im Zeitablauf
- 3) Die Betrachtung von äußeren (z.B. Akquisitionen, Wachstum) und inneren Veränderungen (z.B. Reorganisation, Schrumpfung)

Diese Arbeit lehnt sich an die Definition der Unternehmensentwicklung von Pümpin und Prange (1991: 15) an, da diese die zentralen Merkmale der Unternehmensentwicklung besonders ausführlich und klar beschreibt.

„Unter dem Begriff der Unternehmensentwicklung wollen wir ganz allgemein die in [einer Organisation] im Zeitablauf erfolgenden Veränderungsprozesse verstehen. [...] Die Verwendung des Begriffs Unternehmensentwicklung impliziert im Unterschied zu dem in der Literatur ebenfalls oft verwendeten Begriff des Unternehmenswachstums, dass nicht nur rein quantitative Veränderungen [...] gemeint sind. Ebenso sollen qualitative Veränderungen [einer Organisation] einbezogen werden: etwa Reorganisation, strategische Neuausrichtung [etc.].“

Hutzschenreuter (2004b: 3) unterscheidet dagegen weiter zwischen geplanter und emergenter Unternehmensentwicklung. Unter Unternehmensentwicklung sollen in dieser Arbeit nur geplante Entwicklungs- und Veränderungsprozesse verstanden werden. Daher wird im Rahmen dieser Arbeit die emergente Unternehmensentwicklung für die weitere Untersuchung ausgeklammert. Unter dem Begriff Unternehmensentwicklung soll weiterführend Folgendes verstanden werden:

Unternehmensentwicklung ist (1) ein bewusster und geplanter Prozess (2) von Veränderung im Zeitverlauf (3) mit äußeren und/oder inneren Veränderungen (4) in Organisationen.

Nach der Definition von Unternehmensentwicklung ist es für das weitere Vorgehen notwendig die verschiedenen Aspekte von Unternehmensentwicklung zu systematisieren und ein logisches Begriffsgerüst zu schaffen. In Abbildung 7 sind die wesentlichen Schlagwörter der Unternehmensentwicklungsliteratur schematisch

„Unternehmensentwicklung“ vgl. z.B. Pümpin und Prange (1991: 15); Hutzschenreuter (2004a: 1); Bleicher (1976: 4); *„Unternehmenswachstum“* vgl. z.B. Hutzschenreuter (2001: 34); Strietzel (2005: 38)

abgebildet, sowie das in dieser Arbeit benutzte Begriffsgerüst der Unternehmensentwicklung dargestellt. Die Beschreibung, Definition und Herkunft der einzelnen Begriffe wird in den jeweiligen Kapiteln (siehe Abbildung 7) vorgenommen und daher an dieser Stelle nur zusammengefasst.

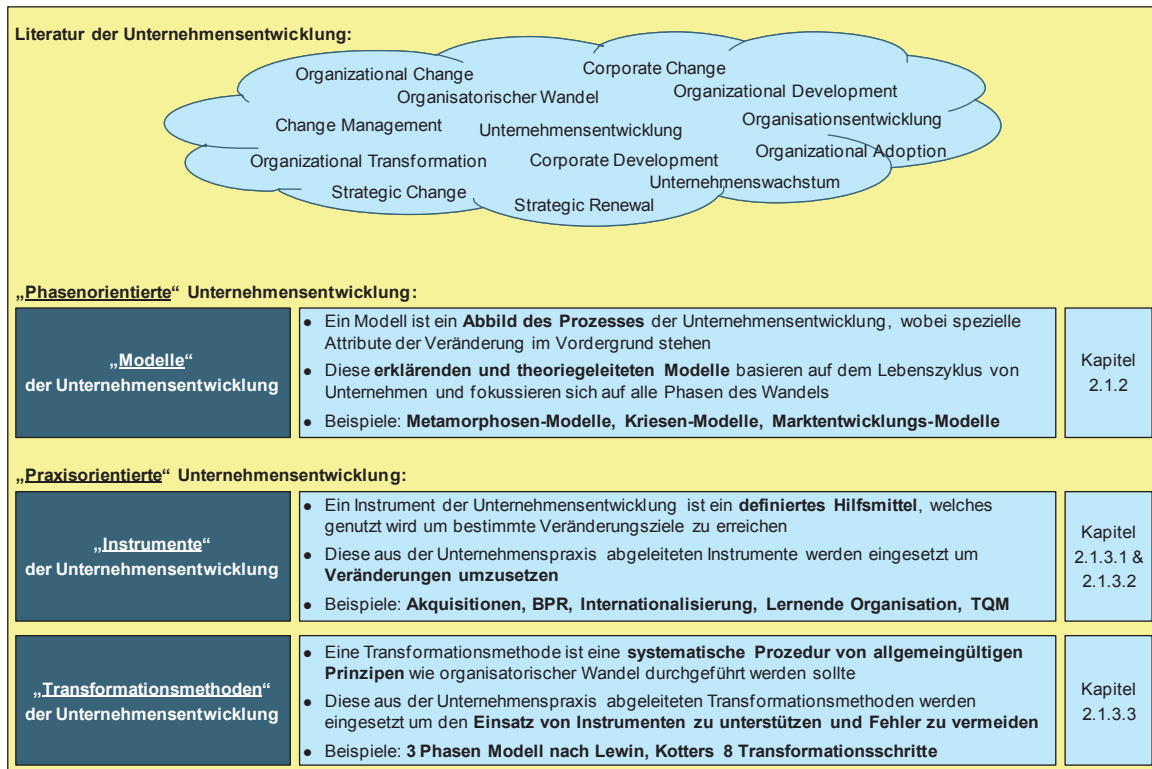


Abbildung 7: Begriffsgerüst der Unternehmensentwicklung⁷

2.1.1.2 Strukturierung des Forschungsfeldes

Nach Auswertung wesentlicher Beiträge zur Unternehmensentwicklung kann schlussgefolgert werden, dass es keine ausgearbeitete Theorie der Unternehmensentwicklung gibt. Bereits in verschiedenen Promotionsprojekten wurde die Literatur der Unternehmensentwicklung aufbereitet mit dem Ergebnis, dass keine zentrale Theorie der Unternehmensentwicklung identifizierbar ist (vgl. z.B. Paul, 1985: 1; Stetter, 1994: 3). Diese Aussage wird beispielsweise auch durch das „Special Research Forum on Change and Development“ des „Academy of Management Journals“ geteilt. Die Autoren eines Leitartikels beschreiben, dass eine Vielzahl von Perspektiven und Theorien zur Untersuchung von Unternehmensentwicklung angewendet werden (Pettigrew et al., 2001: 698).

⁷ Eigene Darstellung. Die jeweilige Erklärung für die Benutzung der einzelnen Begriffe ist in den dazugehörigen Kapiteln beschrieben und wird an dieser Stelle nicht wiederholt.

„[...] research on organizational change comes from different continents, stemming from varying intellectual traditions and applying different theoretical perspectives and research methods. [...] In the process of knowledge production, intellectual diversity is a more attractive and possibly more effective scholarly goal than is intellectual closure.“

Das Fehlen einer eindeutigen Theorie der Unternehmensentwicklung hat – für die vorliegende Arbeit – eine wesentliche Implikation. Es gibt keine Theorie, bei der diese Arbeit aus Sichtweise der Unternehmensentwicklung positioniert werden kann. Daher wird im nächsten Schritt systematisiert was – in Theorie und Praxis – unter Unternehmensentwicklung verstanden wird.

Die Systematisierung der Literatur ist aufgrund der schweren begrifflichen Abgrenzbarkeit, der heterogenen Forschungsbeiträge, der Flut von Publikationen und dem Fehlen einer eindeutigen Theorie komplex. Daher wurde das Forschungsfeld ausführlich in einem iterativen und dreistufigen Ansatz aufbereitet (Abbildung 8).

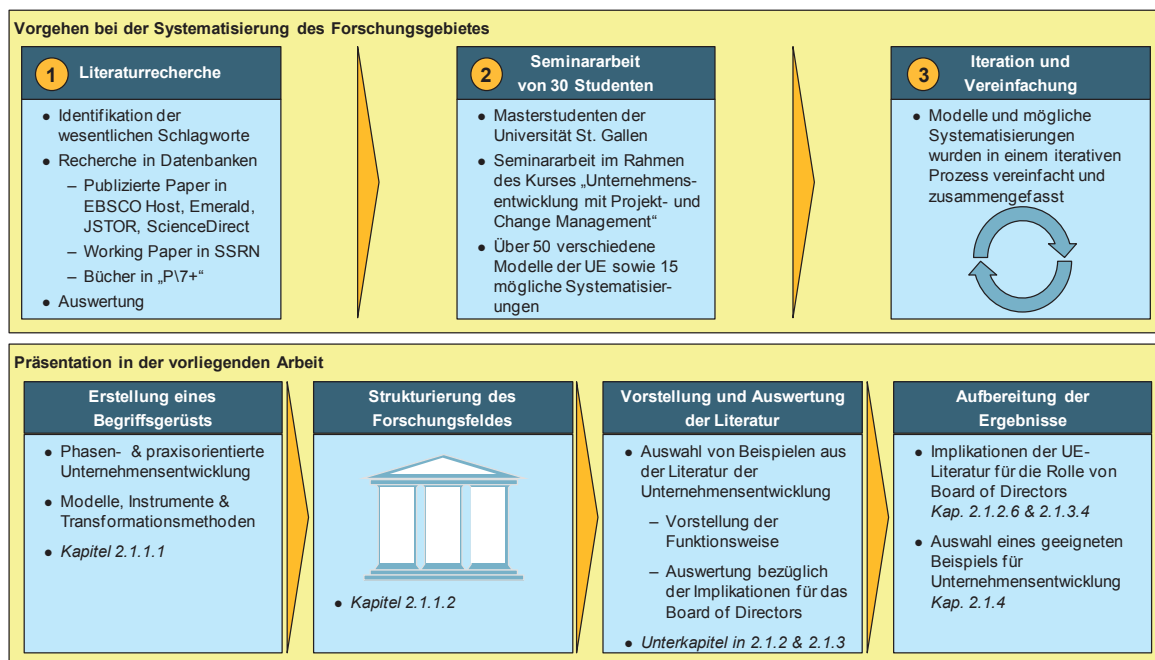


Abbildung 8: Vorgehen zur Systematisierung des Forschungsgebietes und Präsentation in der vorliegenden Arbeit⁸

Erstens wurde die Literatur mit Hilfe von verschiedenen Schlagworten (vgl. 13 Synonyme für Unternehmensentwicklung in Abschnitt 2.1.1.1) in wesentlichen betriebswirtschaftlichen Datenbanken recherchiert.⁹ Zweitens haben 30

⁸ Eigene Darstellung; Unternehmensentwicklung = UE

⁹ Publizierte Paper wurden mit den 13 Schlagwörtern in EBSCO Host, Emerald, JSTOR und ScienceDirect recherchiert. Für unpublierte Working Paper wurde SSRN genutzt. Bücher wurden über die umfassendste deutschsprachige Metasuchmaschine des Gemeinsamen Verbundkatalogs „P\7+“ identifiziert. Dieser ermöglicht eine verbundsübergreifende Recherche in den Datenbanken der deutschen Verbände und den nationalen Datenbanken (IKAR und VD17).

Masterstudenten¹⁰ der Universität St. Gallen eine Seminararbeit angefertigt, in der verschiedene Ansätze der Unternehmensentwicklung identifiziert und strukturiert wurden. Im Ergebnis wurden über 50 verschiedene Ansätze und Modelle der Unternehmensentwicklung identifiziert. Ferner wurden 15 mögliche Systemisierungsmöglichkeiten für Unternehmensentwicklung identifiziert (z.B. Art der Transformation, Einbindung der verschiedenen Hierarchien, Phasen der Unternehmensentwicklung etc.). Drittens wurden – in Vorbereitung dieser Arbeit – die verschiedenen Modelle und Systemisierungsmöglichkeiten in einem iterativen Prozess vereinfacht und zusammengefasst.

Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten einer Systemisierung, wobei drei Faktoren dafür sprechen, dass die folgende Systemisierung von hilfreich ist. Erstens lassen sich alle identifizierten Modelle der Unternehmensentwicklung eindeutig der Systemisierung zuordnen. Zweitens ist die Systemisierung einfach und intuitiv. Drittens wurde die Systemisierung in vielen Besprechungen – im Rahmen des Dissertationsprojektes – getestet und hat sich als stabil erwiesen.¹¹

Die Literatur und Ansätze der Unternehmensentwicklung können grundsätzlich nach zwei unterschiedlichen Betrachtungsweisen differenziert werden. Zum einen gibt es die aus der Theorie entwickelten Modelle, mit Fokus auf typische Phasen von Unternehmensentwicklung. Zum anderen gibt es die aus der Unternehmenspraxis abgeleiteten Instrumente und Transformationsmethoden der Unternehmensentwicklung, welche konkrete Phänomene des Wandels beschreiben. Daher wird im Rahmen dieser Arbeit eine grundlegende Aufteilung in phasen- und praxisorientierte¹² Unternehmensentwicklung vorgenommen (Abbildung 9).

¹⁰ Die Masterstudenten haben die Seminararbeit im Rahmen des Kurses „Unternehmensentwicklung mit Projekt- und Change Management“ unter Betreuung von Prof. Dr. Thomas Gutzwiller und Daniel Hohmann im Herbstsemester 2008 angefertigt

¹¹ Präsentation in zwei Doktoranden-Colloquien mit Feedback von jeweils ca. 10 Doktoranten. Präsentation vor 40 Consultants der Monitor Group mit anschließender Diskussion, sowie iterative Besprechungen mit den betreuenden Professoren.

¹² Der Ausdruck praxisorientierte Unternehmensentwicklung ist in der bisherigen Literatur nicht benutzt worden. Dieser wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit entworfen und hilft die praxisorientierten Instrumente der Unternehmensentwicklung von den phasenorientierten Modellen abzugrenzen.

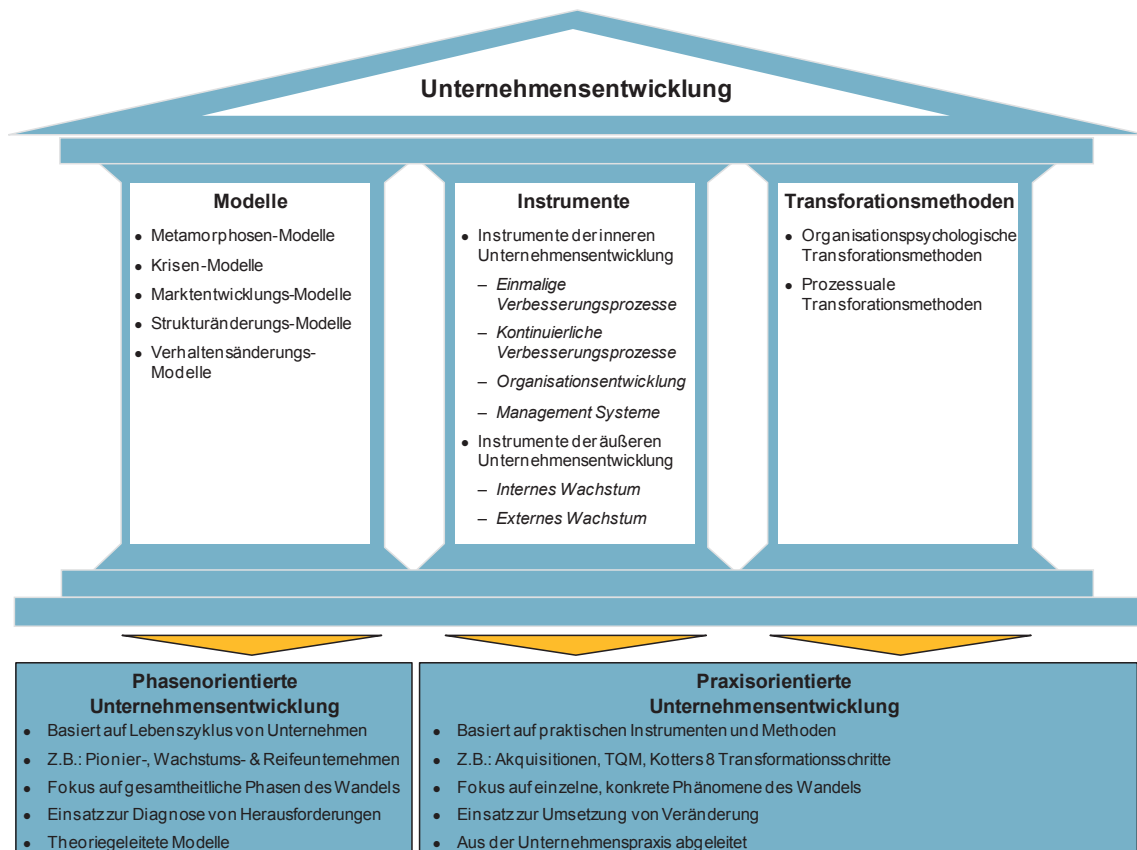


Abbildung 9: Struktur des Forschungsfeldes der Unternehmensentwicklung¹³

Die grundlegende Idee von „phasenorientierten Modellen“ ist, dass Unternehmensentwicklung in idealtypischen Phasen abläuft (detaillierte Beschreibung folgt in Kapitel vgl. 2.1.2). Diese Modelle beschreiben i.d.R. eine Abfolge von Entwicklungsphasen von Unternehmenszuständen in Abhängigkeit von verschiedenen Einflussfaktoren (z.B. Greiner, 1972; Mintzberg, 1983; Bleicher, 1991; Pümpin & Prange, 1991: 45–82). So hat beispielsweise der Wandel eines Wachstums-Unternehmens eine andere Dynamik als der eines etablierten Reife-Unternehmens (Pümpin & Prange, 1991; Pümpin & Wunderlin, 2005). Im Rahmen dieser Arbeit werden diese Modelle weiterführend als phasenorientierte Unternehmensentwicklung bezeichnet. Ferner können diese Modelle in 5 Grundtypen kategorisiert werden (Nathusius, 1979: 103–121; Pümpin & Prange, 1991: 45). Diese sind gut geeignet, um idealtypische Zusammenhänge darzustellen und bieten Erklärungen für verschiedene Einflussfaktoren und den damit verbundenen Veränderungsbedarf. Daher können sie zur Diagnose von aktuellen oder zukünftigen Herausforderungen in Unternehmen genutzt werden. Beispielsweise führen nach Bleicher (1991: 333) und Pümpin und Prange (1991: 83–136) verschiedene Reifegrade von Unternehmen (Pionierphase vs. Reifephase) zu unterschiedlichen Veränderungsstrategien (Markterschließung vs. Restrukturierung). Allerdings werden in

¹³ Eigene Darstellung; Für eine vertiefende Erläuterung siehe Kapitel 2.1.2 und 2.1.3

diesen Ansätzen wenig konkrete und praxisrelevante Aspekte der Unternehmensentwicklung abgedeckt. Beispielsweise wird nicht detailliert erklärt mit welchen Instrumenten ein Unternehmen seinen Markt erschließen kann oder wie Veränderungen umzusetzen sind. Phasenorientierte Modelle sind weder geeignet praxisrelevante Instrumente der Unternehmensentwicklung zu beschreiben, noch generische Transformationsmethoden für die Umsetzung von Veränderungen zu analysieren.

Daher gibt es ein zweites Forschungsfeld, das der „*praxisorientierten Literatur*“ zur Unternehmensentwicklung (detaillierte Beschreibung folgt in Kapitel vgl. 2.1.2). Dies beschäftigt sich mit den Instrumenten und Transformationsmethoden aus der Unternehmenspraxis. Das reicht von nach (1) innen gerichteten Veränderungen – wie beispielsweise Total Quality Management (z.B. Juran, 1969; Crosby, 1989; Hackman & Wageman, 1995; Powell, 1995) – bis zu (2) nach außen gerichteten Veränderungen durch Wachstumsstrategien (z.B. Ansoff, 1957; Hutzschenreuter, 2001). Ferner sind diesem Literaturstrom auch (3) die Transformationsmethoden (z.B. Lewin, 1958; Kotter, 1995) der Unternehmensentwicklung zuzuordnen. Einleitend sei angemerkt, dass dieser umfangreiche Literaturstrom bisher nicht systematisch – für das Feld der Unternehmensentwicklung – aufbereitet wurde. Im Rahmen dieser Arbeit werden diese Ansätze weiterführend als praxisorientierte Unternehmensentwicklung bezeichnet und in 2 Grundtypen (Instrumente und Transformationsmethoden) kategorisiert.

2.1.2 Modelle der phasenorientierten Unternehmensentwicklung

Im folgenden Abschnitt werden wesentliche Modelle der phasenorientierten Unternehmensentwicklung gegenübergestellt. Die zentrale Idee der phasenorientierten Modelle der Unternehmensentwicklung ist, dass die Entwicklung von Unternehmen in idealtypischen Phasen verläuft und bestimmten Mustern unterliegt. Nach Nathusius (1979: 103–121) sowie Pümpin und Prange (1991: 45) können diese Modelle in fünf Grundtypen kategorisiert werden (siehe Tabelle 1).¹⁴

Modelle	Merkmale	Publikationen
Metamorphosen-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Typische Abfolge von Entwicklungsphasen • Als Folge von Wachstum muss das Führungskonzept angepasst werden, damit Unternehmen in eine neue und reifere Phase eintreten 	<ul style="list-style-type: none"> • (Clifford, 1973) • (Lievegoed, 1974) • (Mintzberg, 1983) • (Bleicher, 1991) • (Pümpin & Prange, 1991); (Pümpin & Wunderlin, 2005) • (Hutzschenreuter, 2004a)
Krisen-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Betrachtung idealtypischer Krisen • Nach kontinuierlicher Entwicklung kommen Unternehmen an Größenschwellen, bei dem Phasenübergang entstehen Entwicklungskrisen 	<ul style="list-style-type: none"> • (Bellinger, 1962) • (Buchele, 1967) • (Lippitt & Schmidt, 1967) • (Albach, 1976) • (Argenti, 1976) • (Bleicher, 1983)
Marktentwicklungs-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensentwicklung ist eine Funktion des Absatzmarktes • Der Entwicklungsstand ergibt sich als Aggregation der verschiedenen Produkt-Lebenszyklen eines Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • (Levitt, 1965) • (James, 1972)
Strukturänderungs-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensinterne Faktoren führen zu Unternehmensentwicklung • Bestimmte Organisationsstrukturen passen zu bestimmten Phasen der Unternehmensentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • (Chandler, 1962) • (Scott, 1971) • (Greiner, 1972) • (Mintzberg, 1979) • (Churchill & Lewis, 1983)
Verhaltensänderungs-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> • Phasentypische Charakteristika der Unternehmensführung • Zuordnung von bestimmten Führungskräften zu bestimmten Entwicklungsphasen 	<ul style="list-style-type: none"> • (Swayne & Tucker, 1973) • (Adizes, 1979) • (Miller, 1989)

Tabelle 1: Modelle der phasenorientierten Unternehmensentwicklung¹⁵

2.1.2.1 Metamorphosen-Modelle

Die „Metamorphosen-Modelle“ (z.B. Clifford, 1973; Lievegoed, 1974; Mintzberg, 1983; Bleicher, 1991; Pümpin & Prange, 1991; Hutzschenreuter, 2004a; Pümpin & Wunderlin, 2005) beschreiben eine typische Abfolge von Entwicklungsphasen oder Unternehmenszuständen. Nachdem sich ein Unternehmen durch Wachstum verändert hat kommt dieses an eine Wachstumsschwelle, bei welcher das bisherige

¹⁴ Die Publikationen der aufgeführten Autoren sind jeweils einem Modell zugeordnet, auch wenn einige aus einer Kombination von verschiedenen Modellen bestehen

¹⁵ In Anlehnung an Pümpin und Prange (1991: 47)

Führungskonzept nicht mehr funktioniert. Als Folge des Wachstums muss das Führungskonzept sprunghaft angepasst werden.

Die Metamorphosen-Modelle unterscheiden sich hinsichtlich der Definition der typischen Phasen. Clifford (1973) unterscheidet drei Unternehmenstypen (Entrepreneurial Enterprise; Threshold Company; Giant Corporations), basierend auf der Unternehmensgröße und den dafür typischen Führungscharakteristika. Dagegen differenziert Lievegoed (1974: 43–95) drei Entwicklungsstufen (Pionierphase mit Fokus auf den Unternehmer; Phase der Differenzierung mit logischer Funktionsteilung; Phase der Integration mit Teamansatz). Diese unterscheiden sich durch die zunehmende Komplexität der Führung.

Mintzberg (1983: 503–515) wählt eine andere Herangehensweise und unterscheidet nach Machtverteilung zwischen den verschiedenen Einflussgruppen im Unternehmen. Dabei durchleben Unternehmen vier Phasen (Formation; Development, Maturity; Decline) der unterschiedlichen Machtverteilung.

Das im Rahmen dieser Arbeit bedeutendste Modell ist von Bleicher (1991: 332–365), welcher insgesamt sechs Stadien der Unternehmensentwicklung unterscheidet (Abbildung 10). Dabei entwickeln sich Unternehmen von einem Stadium zum nächsten, wobei jeder Phasenübergang das Potential einer Krise hat, welche bei Nichtbewältigung zum Untergang des Unternehmens führt (siehe auch Greiner, 1972). Insgesamt hat das Modell drei wesentliche Annahmen: Erstens haben Unternehmen je nach Größe und Reifegrad unterschiedliche Möglichkeiten zu wachsen. Zweitens entwickeln sich Unternehmen sequentiell, d.h. von Phase zu Phase. Drittens ist ein Phasenübergang immer mit dem Risiko einer Unternehmenskrise verbunden.

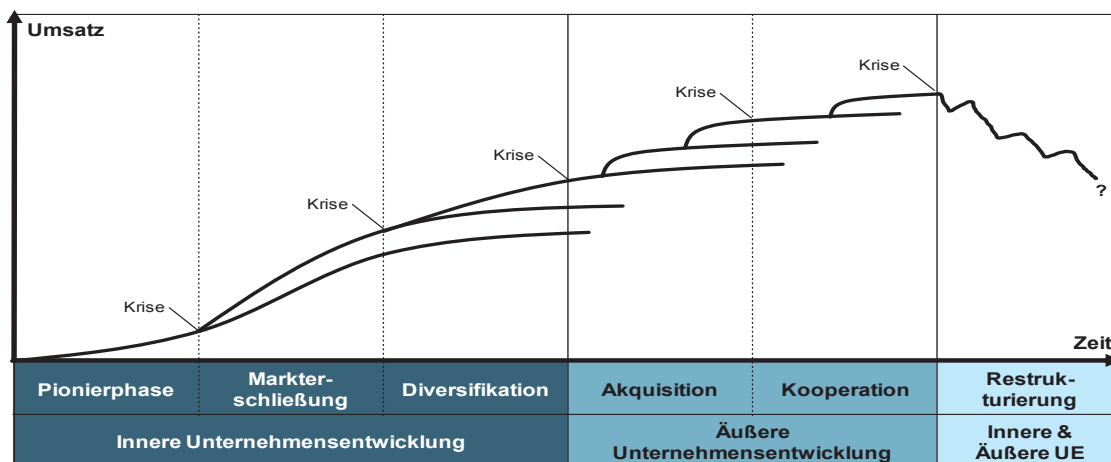


Abbildung 10: Unternehmensentwicklung nach Bleicher¹⁶

¹⁶ Bleicher (1991: 333)

Bleicher (1991: 333) unterscheidet – in Abgrenzung zu den anderen Autoren – zwischen „innere“ und „äußere Unternehmensentwicklung“. In den ersten drei Phasen sind Unternehmen in der Lage aus eigener Kraft zu wachsen (innere Unternehmensentwicklung). In den folgenden zwei Reifephasen können Unternehmen nur noch durch den Zusammenschluss mit anderen Unternehmen – entweder durch Akquisition oder Kooperation – wachsen (äußere Unternehmensentwicklung). In einer letzten Phase schrumpfen Unternehmen, nachdem diese nicht weiter wachsen können und „sterben“ beziehungsweise werden in Einzelteile aufgespalten und verkauft.

Aus Sichtweise der vorliegenden Arbeit sind drei Argumente des Modells von zentraler Bedeutung. Erstens unterscheidet dieses zwischen innere und äußere Unternehmensentwicklung, welches später (vgl. 2.1.3) als Argument für die Strukturierung der Instrumente der praxisorientierten Literatur genutzt wird. Zweitens sind Akquisitionen ein wesentliches Element der Unternehmensentwicklung. Drittens sind akquirierende Unternehmen relativ reif und ihre Möglichkeiten durch eigene Kraft zu wachsen sind begrenzt. Dennoch hat das Modell auch einige Schwächen aufzuweisen. Zum einen ist es sehr sequentiell und statisch aufgebaut. Beispielsweise können Unternehmen in Wirklichkeit auch in früheren Phasen Akquisitionen durchführen. Zum anderen enden Unternehmen nicht zwangsläufig in einer Restrukturierungsphase, die in den Untergang führt.

Ferner erstellt Pümpin (vgl. Pümpin & Prange, 1991; Pümpin & Wunderlin, 2005) ein phasenorientiertes Modell der Unternehmensentwicklung, eingebettet in das St. Galler Management-Konzept. Das zentrale Argument hierbei ist, dass Unternehmen sich deutlich nach Phasen abgrenzen lassen und somit typische Merkmale und Herausforderungen haben. Dabei unterscheidet er – in Abhängigkeit von der Phase – in vier Unternehmenstypen (Pionier-, Wachstums-, Reife- und Wende-Unternehmen). Pümpin erstellt ein phasenspezifisches Führungskonzept, welches je nach Unternehmensphase Empfehlungen für das normative, strategische und operative Management (vgl. „Das neue St. Galler Management-Modell“ von Rüeegg-Stürm, 2002: 70–72) formuliert.

Vor dem Hintergrund dieser Arbeit – mit Fokus auf Akquisitionen – sind Pümpins Ausführungen zu den Reife-Unternehmen interessant. Allein für diese dritte Phase der Unternehmensentwicklung (= Reife-Unternehmen) sieht er Akquisitionen als wirksames Mittel der normativen Unternehmensentwicklung. Pümpin und Prange (1991: 175) schlagen vor, das Übernahmepotential in den angestammten Geschäftsfeldern zu prüfen:

„Zur optimalen Ausschöpfung eines zur Reife neigenden Nutzenpotentials erweist es sich [für Reife-Unternehmen] oftmals als sinnvoll, bisherige Konkurrenzunternehmen zu

übernehmen. Aus der Zusammenlegung von Wertschöpfungsaktivitäten (Kostensenkung!) und der Addition von Marktanteilen können sich nutzenstiftende Synergien ergeben.“¹⁷

In einem jüngeren Ansatz zur Unternehmensentwicklung schlägt Hutzschenreuter (2004a) vor, die Pfadabhängigkeiten der Unternehmensentwicklung zu erforschen. Pfadabhängigkeiten beschreiben, wie ein Unternehmen von einer Phase oder Position zur nächsten kommt. Die neue Position eines Unternehmens ergibt sich aus der angestrebten Position, den Antizipationsabweichungen und den Umsetzungsabweichungen. In seinem Forschungsansatz bettet er zwei zentrale Fragen ein: Wie sich Unternehmen entwickeln und wie sich diese Entwicklungen beeinflussen lassen. Für die Beeinflussung schlägt er einen fünfstufigen Prozess der Unternehmensentwicklung vor (Wahrnehmung von Signalen; Initiierung von Entscheidungsprozessen; Formulierung des Entscheidungsproblems; Alternativenbewertung und Entscheidung; Entscheidungsumsetzung). Die Implikationen des Hutzschenreuter-Ansatzes sind für diese Arbeit gering, da dieser Ansatz weder die Corporate Governance Forschung noch Akquisitionen adressiert.

Insgesamt haben die Metamorphosen-Modelle fünf Implikationen für diese Arbeit: (1) Für das Management und das Board of Directors bedeutet dies, dass es spezifische Phasen der Unternehmensentwicklung gibt. Folglich sollte ein Bewusstsein für diese Phasen vorhanden sein. (2) Die Phasen führen zu typischen Herausforderungen und Krisen, welche die Unternehmensführung diagnostizieren sollte. (3) In der Literatur werden Akquisitionen als Instrument der Unternehmensentwicklung gesehen. (4) Des Weiteren sind die Instrumente der Unternehmensentwicklung i.d.R. phasentypisch und korrelieren mit dem Reifegrad der Unternehmen. Dabei sind Akquisitionen vor allem für Reifeunternehmen geeignet, da diese erschwert aus eigener Kraft wachsen können. (5) Ferner werden Akquisitionen als Instrument der normativen Unternehmensentwicklung gesehen und sind folglich im Verantwortungsbereich des Management und des Board of Directors.

2.1.2.2 Krisen-Modelle

In Abgrenzung zu den Metamorphosen-Modellen fokussieren sich die „Krisen-Modelle“ (z.B. Bellinger, 1962; Buchele, 1967; Lippitt & Schmidt, 1967; Albach, 1976; Argenti, 1976; Bleicher, 1983) weniger auf die Unternehmensphasen, sondern eher auf die Betrachtung von idealtypischen Krisen. Nachdem ein Unternehmen sich kontinuierlich entwickelt hat, kommt es an eine Alters- oder Größenschwelle bei dem Übergang von

¹⁷ Pümpin und Prange (1991: 175) bezieht sich mit „Synergien“ auf Porter (1989: 461 ff.)

einer Phase in die nächste Phase. Bei diesem Phasenübergang entstehen typische Entwicklungskrisen (z.B. Gründungskrise, Expansionskrise, Finanzierungs- und Liquidationskrise).

Die Krisen-Modelle unterscheiden sich hinsichtlich der Definition der typischen Krisen im Rahmen der Unternehmensentwicklung. Bellinger (1962: 59 ff.) differenziert drei charakteristische Entwicklungskrisen (Einführungskrise; Expansionskrise; Kontraktionskrise) in Abhängigkeit von Umsatzentwicklung und Reifegrad des Unternehmens. Auch Argenti (1976: 148–168) unterscheidet in drei ähnliche Typen von Entwicklungskrisen, allerdings werden diese abstrakt benannt (Typ 1; Typ 2; Typ 3). In Abgrenzung dazu beschreiben Lippitt und Schmidt (1967) sechs unterschiedliche Krisenentscheidungen, aber keine Krisenphasen. Dazu zählen beispielsweise die Entscheidung über die risikobehaftete Ressourcenausstattung oder Entscheidungen über die Einführung von formalen Strukturen.

Ferner gibt es Krisen-Modelle mit Fokus auf Gründungsunternehmen. Beispielsweise identifiziert Buchele (1967: 9–109) sieben typische Entwicklungskrisen, welche im Wachstumsprozess von Gründungsunternehmen entstehen können. Dabei unterscheidet er in die "starting crisis", "cash crisis", "delegation crisis", "leadership crisis", "finance crisis", "prosperity crisis" und "succession crisis". Ähnlich sieht Albach (1976: 687 ff.) vier verschiedene, sequentielle Krisen von Gründungsunternehmen (Gründerkrise; Finanzierungs- und Liquidationskrise; Führungs- und Alterskrise).

In Abgrenzung dazu gibt es allerdings auch Krisen-Modelle, die versuchen spezielle Krisen von bestimmten Industrien zu analysieren. So hat etwa Bleicher (1983: 403 ff.) ein Modell für Unternehmen der Spitzentechnologien entworfen. Spitzentechnologien sind nach seiner Definition dadurch gekennzeichnet, dass diese besonders schnelle Entwicklungszyklen haben und die Parameter der Industrie sich dynamisch entwickeln. Dabei unterscheidet er in sechs verschiedene Krisenarten (Startup-Krise; Kapazitätskrise; Qualitätskrise; Finanzielle Steuerungskrise; Allgemeine Steuerungskrise; Organisationskrise). Es sei kritisch angemerkt, dass diese Krisen recht allgemein erscheinen und vermutlich auf andere Industrien übertragbar sind.

Zusammenfassend kann für die Krisen-Modelle festgehalten werden, dass diese drei Implikationen für diese Arbeit haben: (1) Es gibt typische Krisen in Abhängigkeit von der Unternehmensreife. Folglich sollte bei dem Management und dem Board of Directors ein Bewusstsein für diese potentiellen Krisen vorhanden sein. (2) Des Weiteren können diese Modelle einen Ansatzpunkt für die Unternehmensführung liefern, die Diagnose von spezifischen Krisen und deren zeitliches Auftreten zu erleichtern. (3) Auch wenn die Modelle zur Diagnostik geeignet sind stellen diese keine konkreten Handlungsempfehlungen zur Verfügung. An dieser Stelle könnten die Instrumente der

praxisorientierten Unternehmensentwicklung (vgl. Kap. 2.1.3) eingesetzt werden, um die spezifischen Probleme der Krisen zu lösen. Bezüglich der Akquisitionen haben die Krisen-Modelle keine Implikationen.

2.1.2.3 Marktentwicklungs-Modelle

Eine andere Betrachtungsweise haben die „*Marktentwicklungs-Modelle*“ (vgl. Levitt, 1965; James, 1972), welche die Unternehmensentwicklung als Funktion des Absatzmarktes betrachten. Dabei ergibt sich der Entwicklungsstand eines Unternehmens als die Aggregation der verschiedenen Produkt-Lebenszyklen. Bei dieser Sichtweise stehen externe Faktoren im Mittelpunkt der Analyse und interne Faktoren des Unternehmens – wie z.B. Größe oder Reife – werden außer Acht gelassen.

Es gibt zwei Modelle, die Unternehmensentwicklung als Funktion des Marktes verstehen. James (1972) beschreibt vier Phasen (emergent phase; growth phase; maturity phase; regeneration phase) eines Ein-Produkt-Unternehmens. In der „regeneration phase“ ergeben sich für das Unternehmen zwei potentielle Entscheidungspfade. Zum einen kann sich das Unternehmen aus eigener Kraft regenerieren (internal regeneration; vgl. innere UE nach Bleicher (1991: 333)). Zum anderen kann das Unternehmen in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen – durch einen Verkauf oder Merger – regeneriert werden (external regeneration; vgl. äußere UE nach Bleicher (1991: 333)). In Abgrenzung dazu beschreibt Levitt (1965: 87–94) die Idee einer bewussten Verlängerung von Produkt-Lebenszyklen. In der Reifephase eines Produktes wird versucht diesem einen neuen Lebenszyklus anzuhängen. Dazu schlägt er vier generische Strategien zur Verlängerung des Lebenszyklus vor (häufigere Nutzung; vielfältigere Nutzung; neue Kunden; neue Anwendungsgebiete).

Für die Marktentwicklungs-Modelle kann festgehalten werden, dass diese zwei Implikationen für die vorliegende Arbeit haben: (1) Zum einen verdeutlichen diese Modelle für das Management und Board of Directors, dass es externe Einflussfaktoren auf die Unternehmensentwicklung gibt, welche außerhalb des Einflussbereiches des Unternehmens liegen. (2) Des Weiteren ist die Kernaufgabe der Unternehmensführung das aktive Managen von Produkt-Lebenszyklen, wobei vier generische Strategien zur Verlängerung des Lebenszyklus genutzt werden können. Bezüglich der Akquisitionen haben die Marktentwicklungs-Modelle keine spezifischen Aussagen.

2.1.2.4 Strukturänderungs-Modelle

Es gibt eine Vielzahl von „*Strukturänderungs-Modellen*“ (z.B. Chandler, 1962; Scott, 1971; Greiner, 1972; Mintzberg, 1979; Churchill & Lewis, 1983), die davon ausgehen, dass unternehmensinterne Faktoren zu Unternehmensentwicklung führen. Der

Grundgedanke ist hierbei, dass bestimmte Strukturen (i.d.R. Informal-, Funktional-, Divisional- und Matrixstrukturen) zu bestimmten Phasen der Unternehmensentwicklung passen. Wenn Unternehmen wachsen und somit der Komplexitätsgrad zunimmt, ist eine Änderung der Managementsysteme und Organisationsstruktur notwendig. Diese Modelle sind für die vorliegende Arbeit wichtig, da die Themen Unternehmensentwicklung, Führung und Organisation verbunden werden. Jedoch wird in allen Strukturänderungs-Modellen allgemein das Management adressiert, aber nicht das Board of Directors.

Chandler (1962: 383–396) hat auf Basis einer Untersuchung von vier amerikanischen Konglomeraten seine bekannte These „*structure follows strategy*“ formuliert. Diese beschreibt, dass eine Anpassung der Unternehmensstrategie zeitverzögert zu einer notwendigen Anpassung der Organisationsstruktur führen muss. Als Schlussfolgerung definiert er vier Phasen der Veränderung (Aufbau von Ressourcen; Effiziente Nutzung der Ressourcen; Expansion durch Diversifikation; Rationalisierung und Reorganisation). Diese beschreiben eher den Wandel, als die dazugehörige Organisationsstruktur.

Diesem Ansatz hat sich Greiner (1972) in seiner viel zitierten Arbeit aus den 70er Jahren angeschlossen, in welcher er Unternehmensentwicklung als Funktion interner Faktoren des Unternehmens beschreibt. Die Größe eines Unternehmens – definiert durch Umsatz und Beschäftigte – determiniert, in welcher Entwicklungsphase sich ein Unternehmen befindet. Am Ende dieser fünf Entwicklungsphasen kommt es zu typischen Führungskrisen (vgl. Krisen-Modelle), welche eine Anpassung der Organisationsstruktur und Systeme erfordern. Dabei beschreibt er wie Unternehmen wachsen und verbindet dies mit der jeweiligen Organisationsstruktur (Abbildung 11).

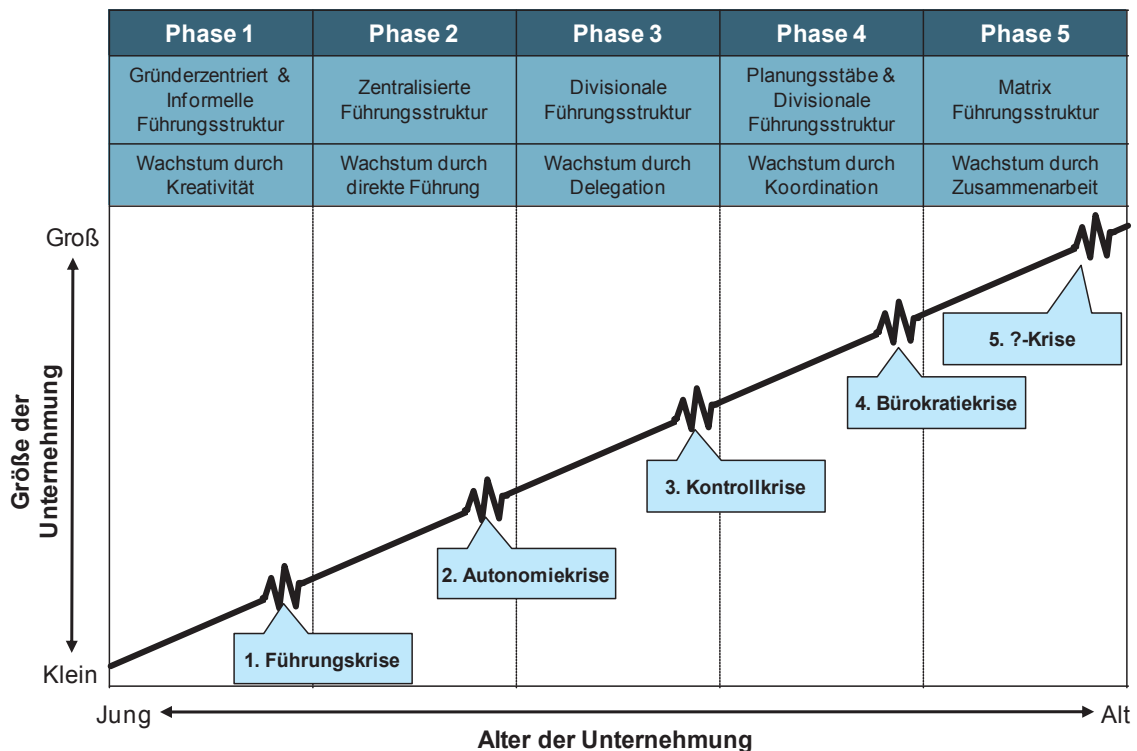


Abbildung 11: Modell des wachsenden Unternehmens nach Greiner¹⁸

In der ersten Phase versuchen Unternehmen ihre Absatzmärkte zu erschließen. Zu diesem Zeitpunkt ist die Organisation meist informell und die *erste Krise* (Führungskrise) erfordert den Aufbau von Systemen und Strukturen. Oftmals wird der Gründer in dieser Phase durch ein professionelles Management ersetzt. In der zweiten Phase steht Wachstum – koordiniert durch eine zentralisierte Führung – im Mittelpunkt. Anschließend erfolgt eine *zweite Krise* (Autonomiekrisis) durch die hohe Komplexität und den Zentralisierungsgrad. Diese erfordert den Aufbau eines mittleren Managements und eine damit verbundene Delegation von Aufgaben. In der dritten Phase ist im Wesentlichen das mittlere Management verantwortlich und es wird eine divisionale Struktur mit Profit Centern eingeführt. Zum Ende der Phase wird die unternehmensweite Koordination von Vertrieb, Personal und Finanzen wichtiger und die Unternehmenszentrale fühlt sich machtlos. Dies resultiert in der *dritten Krise* (Kontrollkrisis), welche oftmals durch eine Rezentralisierung und den Aufbau von Planungsstäben, sowie weiteren Shared Services gelöst wird. Zu diesem Zeitpunkt werden Unternehmen renditeorientiert gesteuert und Kernaufgabe des Managements ist das Portfoliomanagement. Die erhöhte Komplexität führt zu der *vierten Krise* (Bürokratiekrisis) zwischen Planungsstab und Linie. Durch eine verstärkte Zusammenarbeit in Teams („Task-forces“) wird versucht die Organisation zu flexibilisieren. Als Resultat entsteht eine Matrixorganisation mit vereinfachten Strukturen.

¹⁸ In Anlehnung an Greiner (1972: 11)

Im Ergebnis dieser Phasen erfordert das Wachstum des Unternehmens zu bestimmten Zeitpunkten eine Anpassung der Organisationsstruktur, da es ansonsten zu Führungskrisen kommen würde.

Scott (1971) und Mintzberg (1979) kommen bei der Analyse der Unternehmensentwicklung in großen Unternehmen zu ähnlichen Phasen und Organisationsformen. Im ersten Schritt haben Unternehmen eine *informelle Organisationsform* (Scott: „stage 1 organisations“; Mintzberg: „craft structure“ oder „entrepreneurial structure“). Danach wird i.d.R. eine formale Struktur basierend auf *funktionaler Arbeitsteilung* (z.B. Vertrieb, Forschung etc.) und Hierarchien eingeführt (Scott: „Stage 2 organisations“; Mintzberg: „bureaucratic structure“). In einem dritten Schritt werden die verschiedenen Geschäftsfelder in unterschiedliche *Divisionen* überführt (Scott: „Stage 3 organisations“; Mintzberg: „divisionalized structure“). Child (1977: 146–151) ergänzt Scotts Modell um eine vierte Dimension, welche auch Mintzberg nennt. In einem vierten Schritt wird nach erfolgreicher Internationalisierung die Verantwortung in den Regionen gestärkt, was zu einer *Matrixorganisation* führt (Child: „stage 4 organisations“; Mintzberg: „matrix structure“). Aus diesen Modellen lässt sich schlussfolgern, dass typische Phasen mit spezifischen Organisationsstrukturen einhergehen.

In Abgrenzung dazu haben Churchill und Lewis (1983) kleinere und mittlere Unternehmen untersucht und fünf Phasen der Unternehmens-/ Organisationsentwicklung identifiziert. Im *ersten Stadium* („existence“) haben Unternehmen einfache und informelle Strukturen. In einer *zweiten Phase* („survival“) wird eine Hierarchieebene zwischen Führung und Ausführenden eingebaut und erste formelle Systeme eingeführt. Die *dritte Phase* führt zu einem Entscheidungspunkt. Zum einen kann sich der Gründer zurückziehen und ein professionelles Management wird eingesetzt („success-disengagement“). Zum anderen kann der Gründer in dem Unternehmen bleiben und die Organisation für ein weiteres Wachstum anpassen („success-growth“). In einer *vierten Phase* („take-off“) werden die Unternehmen dezentralisiert und in Divisionen überführt. In der finalen *fünften Phase* („resource maturity“) werden Unternehmen weiterführend dezentralisiert, nach der Finanzkennzahl Return on Investment geführt und es wird ein professionelles Management eingesetzt. Ferner werden weitere formale Systeme (z.B. Budgets, Finanzsysteme, strategische Planung) eingeführt und meist hat der Gründer nur noch eine Minderheitsbeteiligung.

Insgesamt sind die Strukturänderungs-Modelle hilfreich, um die Wechselwirkung zwischen Unternehmensentwicklung und Anpassung der Organisationsform darzustellen. Ferner sind diese Modelle geeignet, die Aufgaben des Managements im Rahmen der Unternehmensentwicklung einzugrenzen. Beispielsweise interpretiert

Pümpin und Prange (1991: 71) nach Scott (1971) die Aufgabe der Unternehmensführung im Rahmen der Unternehmensentwicklung in reifen Unternehmen folgendermaßen:

„Die Unternehmenszentrale beschäftigt sich mit Fragen des Ein- und Austritts aus Branchen, sowie mit der Allokation der Unternehmensressourcen auf die verschiedenen Geschäftsfelder.“

Mit Hilfe der Strukturänderungs-Modelle sind fünf Implikationen für diese Arbeit ableitbar: Die Unternehmensführung ist – im Rahmen der Unternehmensentwicklung – für (1) die Ressourcenallokation und für (2) die Geschäftsfeldentscheidungen zuständig. (3) Ferner kann schlussgefolgert werden, dass das Management und Board of Directors für eine ständige Anpassung der Organisationsform an die Reife und Größe des Unternehmens zuständig ist. (4) Diese Anpassungen der Organisationsform sind notwendig, um Führungskrisen vorzubeugen. (5) Ferner gehen die Unternehmensphasen mit typischen Organisationsstrukturen einher, welches die Diagnose von notwendigen Anpassungen der Organisationsstruktur erleichtert. Bezüglich des Board of Directors oder Akquisitionen werden keine Aussagen gemacht.

2.1.2.5 Verhaltensänderungs-Modelle

Die „Verhaltensänderungs-Modelle“ (z.B. Swayne & Tucker, 1973; Adizes, 1979; Miller, 1989) beschreiben die phasentypischen Charakteristika und Verhaltensweisen der Unternehmensführung. Demnach zeigt der Führungsstil und das Innovationsverhalten des Managements in welcher Unternehmensentwicklungsphase sich ein Unternehmen befindet (Pümpin & Prange, 1991: 46). Die wesentliche Aussage dieser Modelle ist die Zuordnung von bestimmten Führungskräften zu bestimmten Entwicklungsstadien. Damit sind die Verhaltensänderungs-Modelle den Strukturänderungs-Modellen ähnlich, jedoch geht es um die Art der Führung und nicht um die formelle Organisation.

Swayne und Tucker (1973) und Adizes (1979) beschreiben zwei ähnliche Modelle des Führungsverhaltens in Abhängigkeit von der Unternehmensentwicklungsphase. Dabei kommen sie zu zwei wesentlichen Schlussfolgerungen. Erstens verändern sich die benötigten Führungscharakteristika von Managern mit der Unternehmensentwicklungsphase. Zweitens sind Gründer für die frühen Phasen geeignet, aber meist sind diese keine guten Manager in späteren Phasen.

In Abgrenzung zu den Führungsaufgaben beschreibt Miller (1989: 11 ff.) eine Klassifizierung von Führungstypen. Basierend auf den Ideen zum „Aufstieg und Fall von Zivilisationen“ nach Toynbee (1947) definiert Miller sieben Stufen der Unternehmensentwicklung. Der Ansatzpunkt ist, dass Führungskräfte beim Aufstieg eines Unternehmens kreative Antworten auf die spezifischen Herausforderungen finden

müssen. Dagegen werden beim Abstieg im Wesentlichen erprobte Verhaltensweisen wiederholt. Auf diesen Überlegungen basierend unterscheidet er zwischen den Führungstypen (Prophet, Barbar, Entwickler, Verwalter, Bürokrat, Aristokrat, sowie Synergist).

Für diese Arbeit ist die Idee interessant, dass die Unternehmensführung phasentypischen Charakteristika und Verhaltensweisen haben sollte, da dies zwei Implikationen für Corporate Governance hat: (1) Zum einen wäre es Aufgabe des Board of Directors zu bewerten, ob die Unternehmensführung die passenden Charakteristika und Verhaltensweisen hat und gegebenenfalls eine neue Unternehmensführung einzusetzen. (2) Zum anderen sollte auch das Board of Directors so besetzt sein, dass es passende Charakteristika und Verhaltensweisen – in Abhängigkeit von der Phase der Unternehmensentwicklung – hat. Bezüglich der Akquisitionen machen die Verhaltensänderungs-Modelle keine spezifischen Aussagen.

2.1.2.6 Zusammenfassung und Implikationen

Auf dem Gebiet der phasenorientierten Modelle der Unternehmensentwicklung wird seit den 60er Jahren geforscht. Es handelt es sich hierbei um ein reifes Forschungsgebiet mit einer Vielzahl etablierter Ansätze. Im Wesentlichen sind die verschiedenen Modelle theoriegeleitet, basieren auf der Idee des Corporate-Life-Cycles und unterscheiden nach sequentiellen Phasen der Unternehmensentwicklung. Nachfolgend werden zuerst die allgemeinen Charakteristika der phasenorientierten Modelle zusammengefasst und anschließend die Implikationen für diese Arbeit abgeleitet.

Allgemeine Charakteristika der phasenorientierten Modelle

Auf Basis der Analyse der wesentlichen phasenorientierten Modelle können sieben allgemeine Charakteristika für Unternehmensentwicklung identifiziert werden: (1) Unternehmensentwicklung verläuft diskontinuierlich, wobei sich stabile Phasen mit konstantem Wachstum und kurze Abschnitte der Krise mit tiefgreifenden Veränderungen abwechseln (vgl. auch Bleicher, 1991: 83). (2) Die Phasen der Unternehmensentwicklung sind über Unternehmen hinweg durch typische Charakteristika gekennzeichnet (vgl. Metamorphosen- und Krisen-Modelle). (3) Dabei werden die Instrumente der Unternehmensentwicklung (z.B. Akquisitionen, Kooperationen, Restrukturierung) phasenabhängig eingesetzt (vgl. Pümpin & Prange, 1991: 137–231; Bleicher, 1991: 333). (4) Spezifische Krisen kennzeichnen Endpunkte und Phasenübergänge der Unternehmensentwicklung. Ursachen können beispielsweise sein, dass der Managementstil nicht mehr der Unternehmensgröße angemessen ist (Greiner, 1972) oder dass neue Machtkonfigurationen bei Übergangsprozessen zu Krisen führen

(Mintzberg, 1983). (5) Eine weitere Erklärung für Krisen bieten Strukturänderungs-Modelle welche beschreiben, dass auf die Krise eine neue Organisationsstruktur folgen muss. Daher ist die Anpassung der Organisationsform ein zentrales Element der Unternehmensentwicklung, welches durch die Größe des Unternehmens bedingt wird. Es gibt vier typische Organisationsformen, (Informal, Funktional, Divisional und Matrixstrukturen) welche im Rahmen von Organisationsentwicklung eingesetzt werden. (6) Unternehmen sind in der Lage zu reifen. Nach einer Expansionsphase kommt es zu einem Reifungsprozess und letztendlich droht der Niedergang (vgl. Metamorphosen-Modelle). (7) Es gibt die Möglichkeit zum Rücksprung auf frühere Entwicklungsstufen. Viele Modelle beschreiben die chronologische Abfolge von Phasen, welche mit dem Niedergang enden. Jedoch betonen einige Ansätze explizit die Möglichkeit der Revitalisierung oder Regeneration (z.B. Mintzberg, 1983: 512; Bleicher, 1983: 361 ff.).

Implikationen für diese Arbeit

Die Modelle der phasenorientierten Unternehmensentwicklung haben für die Untersuchungen in dieser Arbeit verschiedene Implikationen (Abbildung 12): (1) Die phasenorientierten Modelle sind geeignet zur Diagnose von Unternehmensphasen, dem Veränderungsbedarf und potentiellen Unternehmenskrisen, jedoch werden i.d.R. keine konkreten Handlungsanweisungen abgeleitet. An dieser Stelle können die Instrumente der praxisorientierten Unternehmensentwicklung (siehe Kapitel 2.1.3) eingesetzt werden, um die phasenorientierten Modelle zu unterstützen. (2) Die einzelnen phasenorientierten Ansätze sind relativ abstrakt und stellen somit wenig Hilfestellung für eine Untersuchung der Boardeinbindung bei Unternehmensentwicklung zur Verfügung. (3) Da die Reifephase der Unternehmen einen starken Einfluss auf die Unternehmensentwicklung hat, werden im Rahmen dieser Arbeit vergleichbare Unternehmen (z.B. ähnliche Größe, Organisationsform) ausgewählt und analysiert.

Ferner lassen sich Implikationen für das Management und für die Rolle von Board of Directors ableiten (siehe Abbildung 12): (4) Es ist Aufgabe der Unternehmensführung und des Board of Directors zu erkennen, wenn eine Phase der Unternehmensentwicklung endet. Auf dieser Basis ist zu überlegen, welche Herausforderungen bestehen und es sind geeignete Maßnahmen zu treffen. (5) Als Führungsaufgaben wurden die Bereiche Geschäftsfeldstrategie, Ressourcenallokation und Anpassung der Organisationsform identifiziert (vgl. Strukturänderungs-Modelle). Dazu zählt auch das Managen von Produkt-Lebenszyklen (vgl. Marktentwicklungs-Modelle). Da diese Aufgaben für das Management relevant sind kann vermutet werden, dass diese auch für das Board of Directors wesentlich sind. (6) Ferner sollten die Fähigkeiten und Verhaltensweisen der

Unternehmensführung zu dem Reifegrad des Unternehmens passen (vgl. Verhaltensänderungs-Modelle). Daher ist es Aufgabe des Board of Directors zu prüfen, ob das Management über die zum Reifegrad passenden Fähigkeiten und Verhaltensweisen verfügt. Gegebenenfalls muss das Management ausgebildet oder neu besetzt werden.

Des Weiteren haben die Modelle zwei Implikationen für Akquisitionen (Abbildung 12) als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit: (7) Zum einen wird das Konzept von Akquisitionen als Teil der normativen Unternehmensentwicklung gesehen. Damit sind Akquisitionen im Verantwortungsbereich des Managements und Board of Directors. (8) Zum anderen werden Akquisitionen i.d.R. von Reifeunternehmen eingesetzt, da diese erschwert aus eigener Kraft wachsen können (Bleicher, 1991: 333).

Implikationen für Modelle	Board of Directors und Management	Instrumente der Unternehmensentwicklung, speziell Akquisitionen
Metamorphosen-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> Diagnose typischer Phasen und potentieller Herausforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> Instrumente der Unternehmensentwicklung sind phasentypisch und korrelieren mit dem Reifegrad Akquisitionen als Instrument der normativen UE gesehen, somit im Verantwortungsbereich der Unternehmensführung Akquisitionen für Reifeunternehmen geeignet
Krisen-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> Diagnose von spezifischen Krisen und deren zeitliches Auftreten 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Handlungsempfehlungen => Einsatz von Instrumenten der praxisorientierten Unternehmensentwicklung
Marktentwicklungs-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> Externe Einflussfaktoren außerhalb des Einflussbereiches Aufgabe ist das Managen von Produkt-Lebenszyklen 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Implikationen
Strukturänderungs-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> Phasen korrelieren mit typischen Organisationsstrukturen Anpassung der Organisationsform an die Reife und Größe des Unternehmens um Führungskrisen vorzubeugen Aufgaben: Ressourcenallokation, Geschäftsfeldentscheidungen & Organisationsformanpassungen 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Implikationen
Verhaltensänderungs-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> Board of Directors muss bewerten, ob das Management passende Verhaltensweisen zur UE-Phase hat Gegebenenfalls neues Management einsetzen Board of Directors sollte so besetzt sein, dass es passende Verhaltensweisen zur UE-Phase aufweist 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Implikationen

Abbildung 12: Implikationen der phasenorientierten Unternehmensentwicklung¹⁹

¹⁹ Eigene Darstellung

2.1.3 Ansätze der praxisorientierten Unternehmensentwicklung

In dem folgenden Kapitel werden die wesentlichen Instrumente und Transformationsmethoden der praxisorientierten ²⁰ Unternehmensentwicklung gegenübergestellt. Ziel ist dabei die bekannten und praxisrelevanten Ansätze der Unternehmensentwicklung zu systematisieren, vorzustellen und Implikationen für die Governance der Unternehmensentwicklung abzuleiten. Auf Basis dessen werden in Kapitel 2.1.4 Akquisitionen als geeignetes Beispiel der Unternehmensentwicklung für die weiterführende Untersuchung ausgesucht.

Einleitend wird dazu in dem folgenden Abschnitt eine Systematisierung der praxisorientierten Unternehmensentwicklung in fünf Stufen entwickelt: (A) Zuerst werden die bisherigen Systematisierungen der praxisorientierten Unternehmensentwicklung vorgestellt und Schwachstellen aufgezeigt. (B) Anschließend wird eine Systematisierung der Instrumente und Transformationsmethoden mit drei Kategorien und acht verschiedenen Unterkategorien entwickelt. (C) Ferner wird die Gesamtlogik der Systematisierung der praxisorientierten Unternehmensentwicklung vorgestellt und erklärt. (D) Final wird die Eignung der entwickelten Systematisierung im Rahmen dieser Arbeit bewertet.

A. Bisherig Systematisierungen und Schwachstellen

Bisherige Systematisierungen der praxisorientierten Literatur der Unternehmensentwicklung (z.B. Childe et al., 1994: 28; Gouillart & Kelly, 1995; Boaden, 1996: 566; Siegal et al., 1996: 54 ff.; Krüger, 1998: 5)²¹ sind für diese Arbeit nicht geeignet und unvollständig. Beispielsweise haben Siegal et al. (1996: 54 ff.) in ihrem Review der

²⁰ Der Ausdruck praxisorientierte Unternehmensentwicklung wurde in der bisherigen Literatur nicht benutzt. Dieser wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit entworfen und soll helfen die praxisorientierten Instrumente der Unternehmensentwicklung von den eher theoretischen phasenorientierten Modellen abzugrenzen (vgl. 2.1.1.2). Diese Betrachtungsweise ist neu und wurde in der Literatur der Unternehmensentwicklung in dieser Form noch nicht aufbereitet.

²¹ Childe, Maull und Bennett (1994: 28) legen den Schwerpunkt auf die Betrachtung von Business Process Engineering (z.B. Business Reengineering, Business Integration, Process Reengineering, Process Simplification, Quality Improvement Teams, Group Improvements, Personal Improvement). Gouillart und Kelly (1995) beschreiben in ihrem Buch einen weitgefassten Ansatz für Transformation nach vier verschiedenen Dimensionen (Einstellungsänderung = „Reframing“, Umstrukturierung = „Restructuring“, Wiederbelebung = „Revitalizing“ und Erneuerung = „Renewing“). Boaden (1996: 566) untersucht die Unterschiede zwischen Total Quality Management, World Class Manufacturing, Guru Theory, Continues Improvement, Business Process Reengineering, Human Resource Management. Krüger (1998: 5) stellt ein Schichtenmodell des Wandels vor, welches nach Objekten und Formen des Wandels (z.B. Restrukturierung, Reorientierung, Revitalisierung, Remodellierung) und Dimensionen des Wandlungsmanagements (z.B. Management von Sachfragen, Einflussmanagement, Management von Bewusstseinslagen) unterscheidet.

Change Management Literatur einen umfangreichen²² Systematisierungsversuch der Literatur vorgenommen. Sie erstellen eine prozessorientierte Systematisierung der Veränderungsliteratur auf Basis der „Behavioural Sciences“. In dieser Systematisierung der Unternehmensentwicklung unterscheiden sie nach drei Blickwinkeln (S. 59):

- 1) „Patterns in the change process“ (z.B. Lewin, 1958; Schein, 1987)
- 2) „Changes to organization identity“ (z.B. Beckhard & Harris, 1987; Duck, 1993)
- 3) „Effects on individuals“ (z.B. Bridges, 1986; Jick, 1990).

Diese drei Perspektiven bieten jedoch keinen umfassenden Rahmen für Unternehmensentwicklung, da beispielsweise Akquisitionen oder Reorganisationen – als wichtige Instrumente der Unternehmensentwicklung – nicht zugeordnet werden können. Aus Sicht dieser Arbeit eignet sich weder diese noch alle weiteren Systematisierung, um wesentliche Instrumente der praxisorientierten Unternehmensentwicklung zu klassifizieren. Aus diesem Grund wird im Rahmen dieser Arbeit eine neue umfassendere Systematisierung vorgenommen. Diese wurde, wie in Kapitel 2.1.1.2 einleitend beschrieben, mit Hilfe des iterativ-dreistufigen Ansatzes erstellt.

B. Entwicklung einer umfassenden Systematisierungen mit 3 Kategorien

Zur Systematisierung des Forschungsfeldes werden in dieser Arbeit zwei grundlegende Überlegungen aus der Literatur zur Unternehmensentwicklung genutzt:

Zum einen beschreibt Stetter (1994: 11) in seinen Überlegungen zur strategischen Unternehmensentwicklung, dass die Literatur zwischen „Inhaltsfragen“ und „Implementierungsansätzen“ unterschieden werden kann.

„Während sich die älteren Ansätze hauptsächlich mit Inhaltsfragen befasst haben und im Zuge dessen immer sophistiziertere Techniken der Planung von ‚erfolgreichen‘ Produkt-Markt-Strategien konzipiert haben, beschäftigen sich die jüngeren Ansätze vor allem mit den Problemen, wie solche intendierten strategischen Inhalte ‚implementiert‘ werden können.“ (S. 11)

Zum anderen können die Instrumente bezüglich der Inhaltsfragen weiter nach innerer und äußerer Unternehmensentwicklung unterteilt werden. Bleicher (1991: 333) unterscheidet zwischen innerer und äußerer Unternehmensentwicklung, wobei er nach der Quelle des Umsatzwachstums unterscheidet. Dabei bedeutet „innere Unternehmensentwicklung“ „aus eigener Kraft“ wachsen und „äußere Unternehmensentwicklung“ „unter Mitwirkung von anderen Unternehmen“ wachsen. Zur

²² Die Tatsache, dass neun Autoren für diesen Artikel zusammengearbeitet haben illustriert anschaulich die Komplexität der Literatur.

Veranschaulichung sind diese beiden grundlegenden Überlegungen in Abbildung 13 grafisch zusammengefasst.

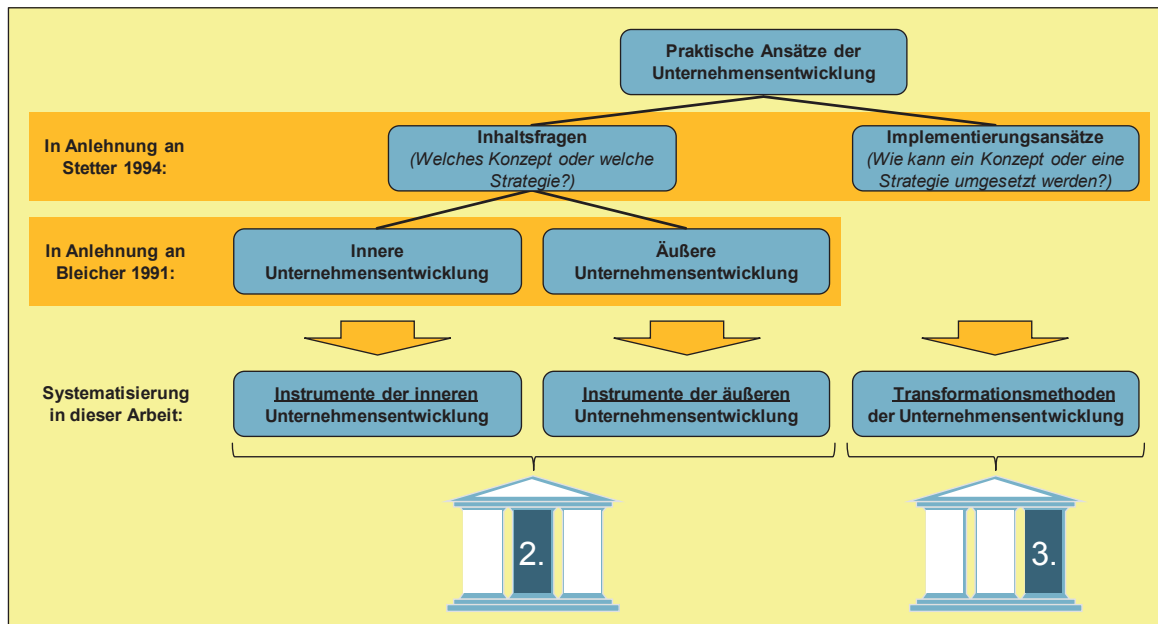


Abbildung 13: Überlegungen zur Systematisierung der praxisorientierten Ansätze²³

Auf Basis dieser beiden Überlegungen werden die Ansätze der praxisorientierten Unternehmensentwicklung in dieser Arbeit systematisiert. Bezüglich der „Inhaltsfragen“ werden die Instrumente der Unternehmensentwicklung anhand ihrer gewünschten Wirkungsrichtung der Veränderung unterschieden. Im Ergebnis werden die Ansätze der praxisorientierten Unternehmensentwicklung in dieser Arbeit in drei verschiedene Kategorien unterschieden, welche in den folgenden Kapiteln beschrieben werden:

- **Instrumente der inneren Unternehmensentwicklung** (Kap. 2.1.3.1): Zum einen kann die angestrebte Veränderung in das Unternehmen gerichtet sein, mit dem Ziel interne Abläufe, die Organisation oder die Unternehmenskultur zu verändern. Zu diesen Instrumenten zählen beispielhaft das Total Quality Management oder Restrukturierungen.
- **Instrumente der äußeren Unternehmensentwicklung** (Kap. 2.1.3.2): Zum anderen können Instrumente nach außen in den Markt gerichtet sein, mit dem

²³ Eigene Darstellung.

Anmerkung: Bleicher verwendet die Begriffe innere und äußere Unternehmensentwicklung anders als diese Arbeit. Er adressiert die Quelle der Veränderung für Umsatzwachstum. Bei ihm bedeutet „innere“ Unternehmensentwicklung „aus eigener Kraft“ und „äußere“ Unternehmensentwicklung „unter Mitwirkung von anderen Unternehmen“. Im Rahmen dieser Arbeit ist dagegen die gewünschte Wirkungsrichtung der Unternehmensentwicklung gemeint. Innere bedeutet „eine in das Unternehmen gerichtete Veränderung“ und äußere bedeutet „eine in den Markt gerichtete Veränderung, i.d.R. Wachstum“.

Ziel den Unternehmensumsatz zu erhöhen. Dies könnte beispielsweise mit Hilfe von Akquisitionen, Kooperationen oder Internationalisierung erreicht werden.

- **Transformationsmethoden der Unternehmensentwicklung** (Kap. 2.1.3.3): Ferner gibt es die abstrakten Prinzipien für Implementierung und Veränderung. Diese beschreiben wie innere und äußere Instrumente genutzt werden können mit dem Ziel Probleme in Transformationsprozessen zu vermeiden. Da die Transformationsmethoden keine spezifische Wirkungsrichtung haben, sondern allgemeingültige Mechanismen darstellen, bilden sie eine eigene Kategorie. Dazu zählen beispielsweise die „8 Transformationsschritte“ nach Kotter (1995) oder das „3 Phasen Modell“ nach Lewin (1958).

Man kann sich dies Folgendermaßen vorstellen: Die verschiedenen Instrumente der Unternehmensentwicklung beschreiben „was“ inhaltlich gemacht werden kann. Darauf aufbauend charakterisieren die Transformationsmethoden der Unternehmensentwicklung „wie“ dies umgesetzt werden sollte, um Probleme bei der Implementierung von Veränderungsprojekten zu verhindern.

C. Erklärung der Systematisierung für die praxisorientierten Ansätze

Die verschiedenen Instrumente und Transformationsmethoden sind inhaltlich nicht ganz überschneidungsfrei und können nach unterschiedlichen Kriterien systematisiert werden. Im Rahmen dieser Arbeit wurden dazu zwei wesentliche Kriterien aus der Literatur herausgearbeitet, die sich eignen die verschiedenen Ansätze möglichst logisch zu systematisieren.

Auf der einen Seite können die Instrumente und Methoden der Unternehmensentwicklung anhand der „*Art der Unternehmensentwicklung*“ unterschieden werden. Dabei werden in der Literatur verschiedene Dimensionen zur Systematisierung vorgeschlagen. Besonders häufig werden die folgenden vier Kriterien angeführt:

- **Radikaler vs. inkrementeller** Wandel (z.B. Müller-Stewens & Lechner, 2001: 386; Rüegg-Stürm, 2002: 83)
- **Kurze vs. lange** Dauer der Umsetzung (z.B. Gutzwiller, 2008: part 1, 34)
- **Einmalige vs. iterative** Unternehmensentwicklung (z.B. Müller-Stewens & Lechner, 2001: 407; Hackman & Wageman, 1995: 312; Kostka, 2008: 13)
- **Top-down vs. bottom-up** orientierte Unternehmensentwicklung (z.B. Dunphy & Stace, 1993: 918; Gutzwiller, 2008: part 1, 34)

Diese verschiedenen Ausprägungen von Unternehmensentwicklung korrelieren nahezu miteinander. So sind beispielsweise inkrementelle Veränderungen i.d.R. auch langwierig,

iterativ und stark bottom-up orientiert. Somit wird in dieser Arbeit in Anlehnung an Gutzwiller (2008: Teil 1, 34) die Art der Unternehmensentwicklung nach zwei Kriterien differenziert. Zum einen kann ein Veränderungsprojekt in Form eines „*Long March*“ – mit den Attributen inkrementell, lang, iterativ und bottom-up – implementiert werden. Zum anderen kann ein Veränderungsprojekt in Form eines „*Bold Stroke*“ mit den Attributen – radikal, kurz, einmalig und top-down – implementiert werden.

Auf der anderen Seite können die Ansätze aus der Literatur nach der „*Zielstellung der Unternehmensentwicklung*“ unterschieden werden. So werden im Rahmen dieser Arbeit vier verschiedene Zielstellungen von Instrumenten und Methoden der Unternehmensentwicklung unterschieden:

- **Veränderung der „weichen Faktoren“** wie beispielsweise die Unternehmenskultur oder das Verhalten der Arbeitnehmer (z.B. Wohlgemuth, 1991: 57; Kluge & Schilling, 2000)
- **Veränderung der Unternehmenskonfiguration** wie beispielsweise Organisation, Prozesse und Systeme (z.B. Imai, 1986; Hammer, 1990)
- **Generierung von Unternehmenswachstum** (z.B. Bleicher, 1991: 333; Hutzschenreuter, 2001: 57; Brockdorff, 2003: 53)
- **Allgemeingültige Prinzipien für die Umsetzung von Veränderungsprojekten** (z.B. Lewin, 1958; Kotter, 1995; Müller-Stewens & Lechner, 2001: 407–408)

Zur Systematisierung der Instrumente und Methoden kann eine Matrix aus den beiden abgeleiteten Kriterien Art der Unternehmensentwicklung und Zielstellung der Unternehmensentwicklung konstruiert werden. In diese Matrix werden die verschiedenen Instrumente und Methoden aus der Literatur zugeordnet (siehe Abbildung 14). Im Ergebnis ist erkennbar, wie sich die verschiedenen Instrumente und Methoden konzeptionell unterscheiden und wo Überschneidungen vorhanden sind. Die Zuordnung der Instrumente und Erläuterung anhand verschiedener Beispiele erfolgt in den folgenden Kapiteln.

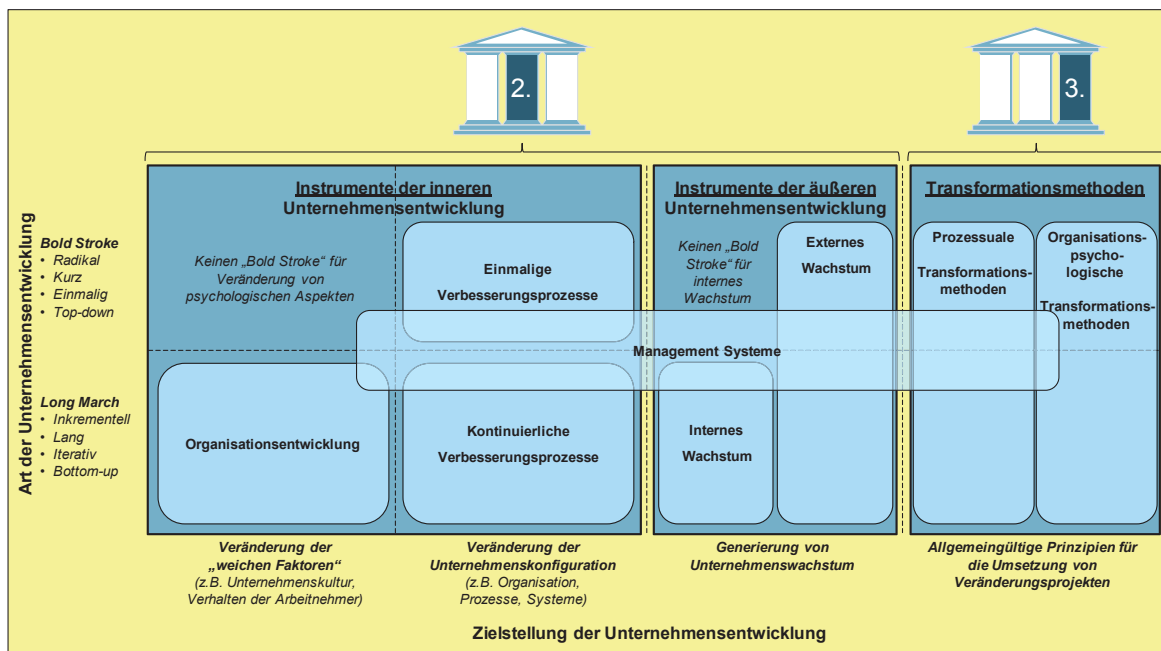


Abbildung 14: Systematisierung der praxisorientierten Unternehmensentwicklung²⁴

D. Eignungsbewertung der entwickelten Systematisierung

Diese Systematisierung der Instrumente und Transformationsmethoden der Unternehmensentwicklung ist – für die vorliegende Arbeit – gut geeignet, da sie zwei wesentliche Kriterien erfüllt. Zum einen ist die Betrachtungsebene das jeweils einzelne Instrument der Unternehmensentwicklung und nicht das ganze Unternehmen, der Angestellte oder Sonstiges. Dadurch werden die unterschiedlichen Aspekte eindeutig abgetrennt und der Fokus liegt auf dem einzelnen Hilfsmittel. Zum anderen gibt es eine Vielzahl von Instrumenten und Methoden, die relativ eindeutig in einem Klassifizierungsschema gruppiert werden können. Folglich ist es möglich die heterogenen Instrumente und Methoden der Unternehmensentwicklung zuzuordnen, welche im Rahmen dieser Arbeit identifiziert wurden.

Zur Erläuterung der einzelnen Ansätze werden in den folgenden drei Abschnitten die verschiedenen Kategorien und zugehörigen Instrumente und Transformationsmethoden der praxisorientierten Unternehmensentwicklung vorgestellt. Dabei werden Implikationen für diese Arbeit herausgearbeitet (z.B. Wie ist das Board oder Management in die Instrumente eingebettet? Gibt es besonders geeignete Beispiele zur Untersuchung der Boardeinbindung?).

²⁴ Eigene Darstellung als Zusammenfassung der Kapitel zur praxisorientierten Unternehmensentwicklung.

2.1.3.1 Instrumente der inneren Unternehmensentwicklung

Diese Gruppe von Instrumenten der Unternehmensentwicklung beschäftigt sich mit praxisorientierten Ansätzen, welche als Ziel haben eine in das Unternehmen gerichtete Veränderung zu erzielen. Beispielsweise kann versucht werden interne Abläufe, die Organisation oder die Unternehmenskultur zu verändern. Auf Basis der genauen Funktionsweisen und Zielstellung dieser Instrumente unterscheidet diese Arbeit vier Untergruppen (Tabelle 2).

Untergruppen	Merkmale	Beispiele von Instrumenten
A. Einmalige Verbesserungs- prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung der Unternehmenskonfiguration (z.B. Organisation, Prozesse, Systeme) • Instrumente werden einmalig eingesetzt 	<ul style="list-style-type: none"> • Business Process Reengineering (z.B. Hammer, 1990; Hammer & Champy, 1993; Hammer & Stanton, 1994) • Creative Destruction (Nolan & Croson, 1995) • Process Innovation (z.B. Davenport, 1997; Martinsons, 1995) • Restrukturierung & Turnaround (z.B. Hofer, 1980; Hommel, Knecht & Wohlenberg, 2006)
B. Kontinuierliche Verbesserungs- prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung der Unternehmenskonfiguration (z.B. Organisation, Prozesse, Systeme) • Instrumente werden nicht einmalig, sondern kontinuierlich und iterativ eingesetzt 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9000/9001 (z.B. Barnes, 2000; Singels, Ruel & van Water, 2001; International Organisation for Standardization, 2009) • KAIZEN (z.B. Imai, 1986; Berger, 1997; Huntzinger, 2002) • Lean Production (z.B. Krafcik, 1988; Holweg, 2007) • TQM (z.B. Juran, 1969; Crosby, 1989; Hackman & Wageman, 1995; Powell, 1995) • Vorschlagswesen (z.B. Ederer, 1997; Thom, 2003)
C. Organisations- entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung der „weichen Faktoren“ (z.B. Unternehmenskultur, Verhalten der Arbeitnehmer) • Umsetzung ist kontinuierlich, inkrementell und mitarbeiterzentriert 	<ul style="list-style-type: none"> • Eisbergmanagement (z.B. French & Bell, 1994; Kaune & Bastian, 2004) • Lernende Organisation (z.B. Kluge & Schilling, 2000; Senge & Klostermann, 2006) • Qualifizierende Arbeitsgestaltung (z.B. Baitsch, 1985; Frei, 1993) • Survey-Feedback-Verfahren (z.B. Jaeger, 1986; Hanft, 2004; Bungard, 2005) • 360-Degree Feedback (z.B. Hazucha, Hezlett & Schneider, 1993; London & Beatty, 1993)
D. Management- systeme	<ul style="list-style-type: none"> • Formelle Systeme, die Veränderungsprozesse unterstützen • Werkzeuge für Veränderung (z.B. Abteilung von Wandelspezialisten, Checklisten, Prozesse, Strukturen) • Keine inhaltliche Dimension für die Veränderung, diese hängt von der jeweiligen strategischen Initiative ab 	<ul style="list-style-type: none"> • Change Management Systeme (Löbel, Schröger & Closhen, 2005) • GE's Change Acceleration Process (z.B. Garvin, 2000; Mento, Jones & Dirndorfer, 2002) • Strategische Initiativen und Wandelorganisation (Müller-Stewens & Lechner, 2001; Brehm & Jantzen-Homp, 2006) • Strategische Anpassungsfähigkeiten (Hamel & Välikangas, 2003)

Tabelle 2: Instrumente der inneren Unternehmensentwicklung

A. Einmalige Verbesserungsprozesse

Die „einmaligen Verbesserungsprozesse“²⁵ sind eine Gruppe von Instrumenten der Unternehmensentwicklung, welche sich durch zwei Kriterien auszeichnen. Zum einen ist deren Zielstellung die Veränderung der Konfiguration eines Unternehmens (z.B.

²⁵ Der Begriff „einmalige Verbesserungsprozesse“ wurde in dieser Arbeit entworfen, um eine Abgrenzung zu den „kontinuierlichen Verbesserungsprozessen“ zu erzeugen

Organisation, Prozesse und Systeme). Zum anderen werden diese Instrumente einmalig eingesetzt, wodurch sie sich von den iterativen und „*kontinuierlichen Verbesserungsprozessen*“ abgrenzen.

Als wichtiges Instrument dieser Gruppe gilt beispielsweise das Business Process Reengineering (BPR), welches in den frühen 90er Jahren entwickelt wurde (vgl. Hammer, 1990; Hammer & Champy, 1993; Hammer & Stanton, 1994).²⁶ Dieses Instrument wird verwendet, um etablierte Unternehmensprozesse durch ein einmaliges Neudesign radikal zu verbessern. Ziel ist die Prozesse effizienter zu gestalten sowie den Kundennutzen zu erhöhen. Hammer und Champy (1993: 32) beschreiben dies in ihrer Grundlagenarbeit zu BPR wie folgt:

„Reengineering is the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed.“

Auf Basis der Umsetzung von BPR sind verschiedene Implikationen für die Governance von einmaligen Verbesserungsprozessen ableitbar. Hammer und Stanton (1994) beschreiben, dass (1) der Prozess des BPR top-down umgesetzt werden sollte. Die Unternehmensführung entscheidet, ob dieses Instrument eingesetzt wird und die Umsetzung erfolgt auf den unteren Hierarchieebenen. Des Weiteren werden (2) einzelne Rollen für die Umsetzung definiert. Ein „Process Owner“ aus dem Management verantwortet und promotet das Gesamtvorhaben. Ihm unterstehen die „Reengineering Teams“, welche die neuen Prozessdesigns entwerfen und für die Umsetzung zuständig sind. Der Rest der Belegschaft nimmt dagegen eine passive Rolle im Wandel ein. Die einzelnen Mitarbeiter folgen dem neuen Design oder scheiden aus der Organisation aus. In der Regel partizipiert das mittlere Management nicht in der Planungsphase, sofern es nicht in den Reengineering-Teams vertreten ist. Hammer und Stanton (1994) befürchten von dieser Seite zu viel Widerstand, da mit der neuen Prozessstruktur Machtverschiebungen und Kompetenzverluste einhergehen.

B. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse

Die Gruppe der „*kontinuierlichen Verbesserungsprozesse*“²⁷ (z.B. Krüger, 1998: 4; Kostka & Kostka, 2002: 9–11) umfassen ähnliche Instrumente wie die einmaligen

²⁶ BPR wird als Beispiel der einmaligen Verbesserungsprozesse im Rahmen dieser Arbeit ausgewählt, da es in eine Vielzahl von Untersuchungen in der Literatur gibt und Aussagen bezüglich der Corporate Governance ableitbar sind.

²⁷ Die „*kontinuierlichen Verbesserungsprozesse*“ (KVP) werden im Englischen mit „*Continuous Improvement*“ z.B. Imai (1986: 4&10) und „*Continuous Change*“ z.B. Brown und Eisenhardt (1997: 1) beschrieben.

Verbesserungsprozesse. Ihre Zielstellung dabei ist auch die Veränderung der Konfiguration eines Unternehmens (z.B. Organisation, Prozesse und Systeme). Allerdings werden diese Instrumente nicht einmalig, sondern kontinuierlich und iterativ eingesetzt und grenzen sich dadurch von den einmaligen Verbesserungsprozessen ab.

„Das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung ist vor allem das Prinzip der kontinuierlichen Minimierung von Verschwendungen. Der Blick aller ist auf das Vereinfachen gerichtet. Nur so können auch alle im Unternehmen bestehenden Prozesse entschlackt und vereinfacht werden.“ (Kostka & Kostka, 2002: 14)

Ein wichtiges Instrument der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse ist beispielsweise das Total Quality Management (TQM), welches in den 50er Jahren entwickelt wurde und in den 80ern an Popularität gewonnen hat (vgl. Juran, 1969; Crosby, 1989; Hackman & Wageman, 1995; Powell, 1995).²⁸ TQM wird als Ansatz verstanden, der die Qualität ins Zentrum seiner Betrachtung stellt und unter Einbezug aller Mitglieder der Organisation die Befriedigung von Kundenbedürfnissen als primäres Ziel anstrebt. Ross und Perry (1999: 1) definieren in ihrem TQM-Basiswerk als *„... the integration of all functions and processes within an organisation in order to achieve continuous improvement of the quality of goods and services. The goal is customer satisfaction.“*

Auf Basis der TQM-Literatur sind drei wesentliche Implikationen für die Governance von „kontinuierlichen Verbesserungsprozessen“ ableitbar: (1) Das Management ist verantwortlich und entscheidet über die Einführung von TQM Initiativen. Rothlauf und Mietzner (2003: 61) beschreiben, dass das Management grundsätzlich die Entscheidung über die Einführung von TQM trifft und für die Gesamtsteuerung die Verantwortung übernimmt. Diese Meinung wird auch von Hackman und Wageman (1995: 311) geteilt, da folgende zentrale Annahme in der TQM Philosophie verankert ist:

“[TQM] is viewed as ultimately and inescapably the responsibility of top management. Because senior managers create the organizational systems that determine how products and services are designed and produced, the quality-improvement process must begin with management’s own commitment to total quality.“

(2) TQM Initiativen werden top-down implementiert wobei die mittleren, sowie unteren Hierarchien für die operative Umsetzung verantwortlich sind (Hackman & Wageman, 1995: 316). Die Initiativen beginnen dabei meist mit einem Training der Top Manager, anschließend wird die Qualitätsvision unternehmensweit kommuniziert. Typischerweise findet die TQM-Implementierung kaskadenhaft statt, wobei eine Ebene die Inhalte zur nächsten Ebene kommuniziert. Rothlauf und Mietzner (2003: 61) beschreiben, dass die

²⁸ TQM wird als Beispiel der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse im Rahmen dieser Arbeit ausgewählt, da eine Vielzahl von TQM-Studien zur Verfügung steht und Aussagen bezüglich der Corporate Governance ableitbar sind.

Rolle des mittleren und unteren Managements dabei die operative Umsetzung von TQM-Initiativen ist (Abbildung 15).

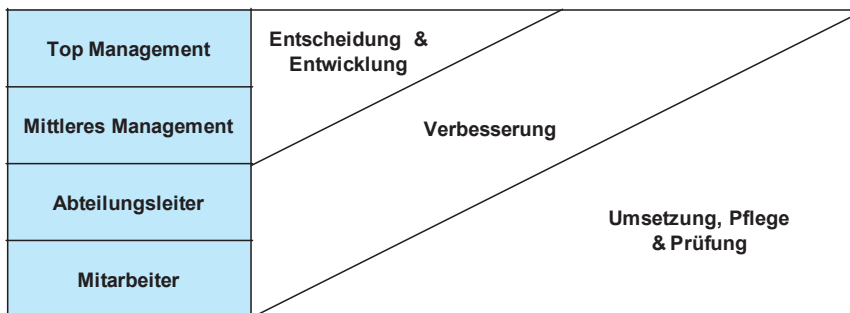


Abbildung 15: Aufgaben und Zeitaufwand im Rahmen von TQM-Initiativen²⁹

(3) Der Erfolg einer TQM-Initiative wird positiv durch die Einbindung des Managements und somit durch gute Governance beeinflusst. Taylor und Wright (2003: 547) haben in einer Langzeitstudie untersucht, welchen Einfluss die Managementeinbindung auf den Erfolg von TQM-Initiativen hat. Dabei hat sich herausgestellt, dass bei über 81 % der untersuchten Fälle mit einer sehr erfolgreichen TQM-Implementierung ein Mitglied des Managements mit der Leitung des TQM beauftragt war. So ergab dieselbe Studie, dass in Fällen, wo die Führung und Verantwortung der TQM-Einführung einem Qualitätsmanager oder einem TQM-Koordinator übertragen wurde, es weniger häufig Erfolge gab. Das lässt darauf schließen, dass die Umsetzung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen durch das Management gesteuert werden sollte.

C. Organisationsentwicklung

Die Instrumente der „Organisationsentwicklung“³⁰ (OE) haben wenig mit den zwei vorgestellten Gruppen der Verbesserungsprozesse gemeinsam. Die Zielstellung von OE ist die Veränderung der „weichen Faktoren“ in Unternehmen, beispielsweise dem Verhalten der Arbeitnehmer, die Unternehmenskultur oder die Organisationsstruktur. Ein weiteres zentrales Merkmal dieser Instrumente ist die kontinuierliche, inkrementelle und mitarbeiterzentrierte Umsetzung. Wohlgemuth (1991: 57) definiert OE dementsprechend mit den folgenden Attributen:

„[OE] dient der Erleichterung und Intensivierung der Entwicklung von Organisationen, mit Berücksichtigung sowohl personal/ interpersonaler als auch struktural/ technologischer Aspekte. Der Mensch wird dabei als wichtigstes Element der Organisation betrachtet. Beabsichtigt ist mit der OE ebenso die Förderung der

²⁹ In Anlehnung an Frehr (1994: 33)

³⁰ Wichtige Vertreter sind beispielsweise Comelli (1985); French und Bell (1994); Fatzer (2004); Argyris (2008). Die „Organisationsentwicklung“ (OE) wird im Englischen mit „Organizational Development“ beschrieben.

Partizipationsmöglichkeiten, des Lernens durch Erfahrung und der Persönlichkeitsentwicklung der beteiligten Menschen wie auch die Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Flexibilität der gesamten Organisation. Dabei werden vor allem betriebswirtschaftliche und psychologische Erkenntnisse berücksichtigt.“

Als Instrument von OE gilt beispielsweise die „qualifizierende Arbeitsgestaltung“, welche zwischen 1978 und 1985 entwickelt wurde (vgl. Baitsch, 1985; Frei & Duell, 1990; Frei, 1993).³¹ Dieses Instrument wird verwendet, um kontinuierlich lernende und lernfähige Organisationen zu schaffen. Dafür werden Arbeitsprozesse neu gestaltet in einer Form, bei der die Mitarbeiter selbst an dieser Arbeitsgestaltung teilnehmen und dadurch Lernprozesse erfahren. Im Ergebnis entwickeln die Mitarbeiter persönlichkeitsfördernde und qualifizierende Kompetenzen. Kernelemente der Veränderung sind individuelle Lern- und systemische Veränderungsprozesse. Das transformierte Wissen muss anschließend in neuen Prozessen mit entsprechender IT-Unterstützung festgehalten werden. Der Schwerpunkt des Wandels liegt dabei in der Wissensdimension.

Auf Basis der qualifizierenden Arbeitsgestaltung sind verschiedene Implikationen für die Governance von OE ableitbar: (1) Es handelt sich bei diesem Instrument um einen stark bottom-up orientierten Ansatz, welcher im kompletten Gegensatz zu beispielsweise BPR steht. Das Konzept der qualifizierenden Arbeitsgestaltung zeichnet sich durch eine konsequente Mitarbeiterbeteiligung aus, wobei die Mitarbeiter im Zentrum des Wandels stehen (Frei, 1993: 293). Generell ist festzuhalten, dass OE einen sehr hohen Partizipationsgrad bei Veränderungen verfolgt. (2) Die Hauptaufgabe des Managements besteht darin den Prozess der Mitbeteiligung zu initiieren und zu fördern (Frei, 1993: 145). (3) Damit die Beteiligung von unten nach oben funktioniert, empfiehlt Frei (1993: 294) das mittlere und untere Management aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen. (4) Der Prozess der Kompetenzentwicklung ist ein langsamer Prozess, welcher Jahre dauern kann und somit nicht zu direkten Veränderungen führt (Frei, 1993: 22). Bei äußeren Zwängen wie Zeitdruck oder Krisensituationen ist OE kein probates Instrument der Unternehmensentwicklung, da die Gefahr besteht Mitarbeiter in ihrer Kooperationsfähigkeit zu überfordern. Dafür ist die Stärke von OE die tieferliegende Veränderung, welche das Fundament für die Entwicklung einer kompetenten Organisation bilden kann.

³¹ Qualifizierende Arbeitsgestaltung wird als Beispiel von Organisationsentwicklung im Rahmen dieser Arbeit ausgewählt, da die sonstigen Beispiele relativ selten in der Literatur beschrieben wurden und somit kaum Aussagen bezüglich der Corporate Governance möglich wären.

D. Managementsysteme

Als „Managementsysteme“³² werden im Rahmen dieser Arbeit eine Reihe von Instrumenten betrachtet, welche formelle Systeme implementieren, um Veränderungsprozesse zu unterstützen (vgl. z.B. Müller-Stewens & Lechner, 2001; Hamel & Välikangas, 2003; Löbel et al., 2005; Brehm & Jantzen-Homp, 2006). Managementsysteme sind durch zwei Merkmale charakterisierbar. Erstens stellen diese standardisierte „Werkzeuge“ für Veränderungen zur Verfügung (z.B. Abteilung von Wandelspezialisten, Checklisten, Prozesse und Strukturen). Diese unterstützen Unternehmen bei der Umsetzung von Veränderungen, da bereits Prozesse für den Wandel definiert wurden und nicht immer wieder neu entwickelt werden müssen. Zweitens ist es typisch, dass Managementsysteme keine inhaltliche Dimension für die Veränderung haben (z.B. Effizienz, Prozesse, Organisationsstruktur, Unternehmenskultur, Wachstum). Somit schaffen Managementsysteme eine generelle Plattform für Veränderungen, ohne dabei inhaltliche Vorgaben zu machen.

Beispielsweise wurde bei General Electrics Anfang der 90er Jahre der „Acceleration Process“ implementiert (Garvin, 2000; Mento et al., 2002). Dieser unterstützt das Unternehmen bei Veränderungsprojekten durch etablierte Prozesse und Strukturen, welche die Lerneffekte aus vorherigen Veränderungsprojekten enthalten.

In der jungen Literatur zu Managementsystemen stellt der „St. Galler General Management Navigator“ nach Müller-Stewens und Lechner (2001) eines der etablierteren Konzepte dar.³³ Müller-Stewens und Lechner (2001: 23–24) beschreiben Unternehmensentwicklung als die Umsetzung von verschiedenen strategischen Initiativen³⁴. Eine strategische Initiative ist dabei jeder Impuls im Unternehmen, welcher die Entwicklung des Unternehmens signifikant beeinflusst. Diese Impulse können grundsätzlich auf jeder Unternehmensebene entstehen.

„Solche Impulse können prinzipiell überall im Unternehmen entstehen und sind nicht an eine bestimmte Hierarchieebene gebunden. Sie können ihren Ursprung also nicht nur auf Ebene des Top-Managements haben, wie dies oft angenommen wird, sondern ebenso auf den mittleren und unteren Managementebenen. Auslöser von Initiativen können dazu

³² Diese Arbeit unterscheidet zwischen „Managementsystemen“, die das Top-Management bei Veränderungsprozessen unterstützen und den eher technisch orientierten „Projekt Managementsystemen“ (z.B. Ibbs, Wong und Kwak (2001)). Die letztgenannten Systeme sind nicht Fokus dieser Arbeit.

³³ Der „St. Galler General Management Navigator“ wird als Beispiel von Managementsystemen im Rahmen dieser Arbeit ausgewählt, da dieser umfassende Aussagen bezüglich der Corporate Governance erlaubt.

³⁴ Beispiele für bekannte (Wachstums)-Initiativen sind „Gearing Up“ (Münchener Rück), „Fit4More“ (Siemens) oder „Imagination Breakthroughs“ (General Electric) vgl. Lechner, Kreutzer und Schädler (2008: 2)

formell ermächtigte Gremien sein, aber auch informelle Netzwerke von Mitarbeitern quer über die Hierarchieebenen.“(S. 23)

Damit es zur Umsetzung und Verankerung neuer Strategien kommt, muss das Management diese Impulse aufnehmen und durch gezielte Interventionen in Form von strategischen Initiativen umsetzen. Zur Implementierung dieser strategischen Initiativen schlagen Müller-Stewens und Lechner (2001: 471–473) die Einrichtung einer *Wandelorganisation*³⁵ vor (siehe Abbildung 16). Dabei kann es sich um ein kleines Team oder eine dauerhaft eingerichtete Gruppe von Wandelspezialisten handeln. Beispielsweise wurde eine extra Abteilung bei General Electrics („black belts“) oder bei Siemens („top plus“) geschaffen. Diese Wandelorganisation wird über die normalen Unternehmensprozesse und –strukturen gelegt, um Veränderungen zu implementieren.

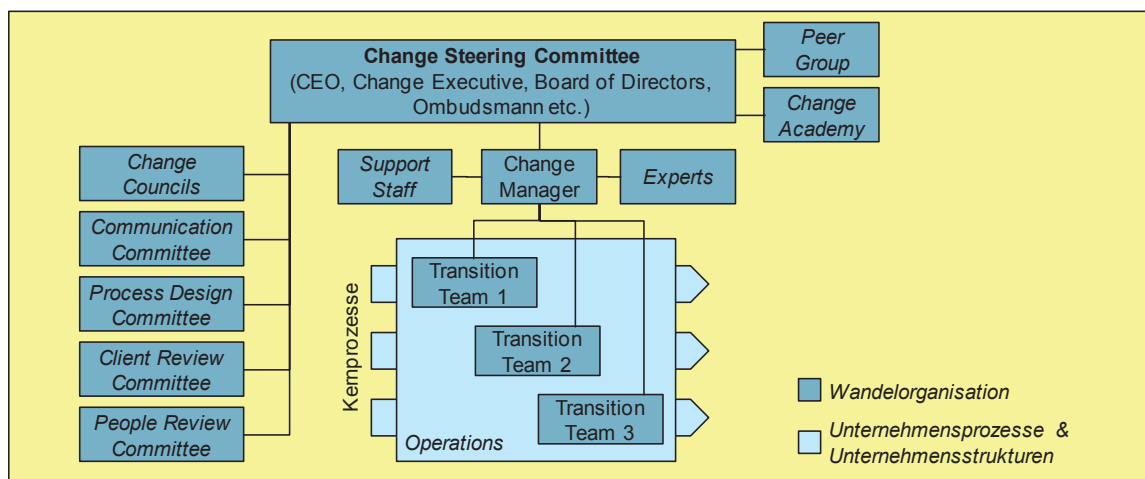


Abbildung 16: Wandelprojektorganisation in Anlehnung an Müller-Stewens & Lechner³⁶

Für die Governance im Rahmen einer Wandelprojektorganisation ist nach Müller-Stewens und Lechner (2001: 471) ein „*Change Steering Committee*“ verantwortlich. Dieses besteht aus dem Management und kann durch weitere Mitglieder ergänzt werden. Das können beispielsweise Mitglieder des Board of Directors oder externe Experten in ihrem Amt als Ombudsmann sein.

Mit Hilfe des St. Galler General Management Navigators sind somit verschiedene Implikationen für die Governance von „*Strategischen Initiativen*“ und „*Managementsystemen*“ ableitbar: (1) Impulse für Initiativen der Unternehmensentwicklung können grundsätzlich auf jeder Unternehmensebene entstehen. Ferner kann das Management und Board of Directors durch strategische

³⁵ Vgl. auch Brehm und Jantzen-Homp (2006)

³⁶ In Anlehnung an Müller-Stewens und Lechner (2001: 471). Im Original werden Vorstandsmitglieder im Text erwähnt, aber nicht explizit in die Grafik eingebaut. In dieser Abwandlung ist das Board of Directors als Beispiel in das Change Steering Committee eingebaut. Ferner ist der Bereich Operations zur Vereinfachung simplifiziert dargestellt.

Planung wesentliche Ideen generieren (Müller-Stewens & Lechner, 2001: 23). Da auch an anderen Stellen in Unternehmen wichtige Impulse für Wandel entstehen, sollte die Unternehmensführung die notwendigen Freiräume hierfür schaffen (Müller-Stewens & Lechner, 2001: 23 & 60). (2) Diese Impulse werden anschließend meist top-down durch die Unternehmensführung legitimiert und in strategische Initiativen überführt (Müller-Stewens & Lechner, 2001: 23-24 & 60-64). (3) Die Implementierung von strategischen Initiativen kann über eine Wandelorganisation erfolgen (Müller-Stewens & Lechner, 2001: 471).

Zusammenfassend kann für die vier Gruppen von Instrumenten der inneren Unternehmensentwicklung festgehalten werden, dass die einzelnen Instrumente sich inhaltlich stark unterscheiden. Dennoch sind die Implikationen für die Governance der Unternehmensentwicklung über die verschiedenen Instrumente relativ ähnlich. Insgesamt sind für die Unternehmensführung (Board of Directors und Management) fünf Schlussfolgerungen ableitbar: (1) Grundsätzlich können auf jeder Unternehmensebene Ideen und Impulse für Unternehmensentwicklung entstehen. Daher kann im Rahmen dieser Arbeit davon ausgegangen werden, dass Unternehmensentwicklung top-down und bottom-up initiiert wird. (2) Die Unternehmensführung entscheidet über den Einsatz von Instrumenten der Unternehmensentwicklung meist top-down. (3) Das mittlere und untere Management nutzt die Instrumente der Unternehmensentwicklung und ist für die Umsetzung verantwortlich. Jedoch unterscheiden sich die verschiedenen Instrumente bezüglich der Mitarbeiterbindung stark. (4) Im Rahmen der Umsetzung werden oftmals spezifische Rollen definiert oder eine Wandelprojektorganisation treibt die Unternehmensentwicklung voran. Dabei kann ein Change Steering Committee verantwortlich sein, welches aus dem Management des Unternehmens besteht. Dieses kann durch Mitglieder des Board of Directors ergänzt werden. (5) Der Erfolg von Instrumenten der Unternehmensentwicklung wird positiv durch die Einbindung des Managements beeinflusst, jedoch bezieht die Literatur der Unternehmensentwicklung keine Stellung, inwieweit das Board of Directors Einfluss auf den Erfolg der Unternehmensentwicklung hat.

2.1.3.2 Instrumente der äußeren Unternehmensentwicklung

Diese Gruppe von Instrumenten der Unternehmensentwicklung beschäftigt sich mit praxisorientierten Ansätzen, welche das Ziel einer nach außen gerichteten Veränderung und Unternehmenswachstum haben. Beispielsweise können Unternehmen versuchen zu wachsen, indem eine Internationalisierung angestrebt wird, neue Kundensegmente erschlossen oder andere Unternehmen akquiriert werden.

Hutzschenreuter (2001: 34–35) beschreibt, dass es in der Literatur eine Vielzahl von verschiedenen Ausprägungen des Wachstumsbegriffs gibt.³⁷ Hutzschenreuter definiert das Unternehmenswachstum als Zunahme der Organisationsgröße in Folge eines Entwicklungsprozesses:

„Das Wachstum des Unternehmens kann als Zunahme der Größe [einer Organisation] verstanden werden [...]. Diese Größenzunahme ist [...] das Ergebnis eines Prozesses (Wachstumsprozess), während dessen sich [die Organisation] von einem Zustand in einen anderen verändert.“ (Hutzschenreuter, 2001: 34)

In der Literatur werden unterschiedliche Strukturierungsmöglichkeiten der Instrumente für Unternehmenswachstum diskutiert. Beispielsweise stellt Ansoff (1957) in seinem vielbeachteten Artikel „Strategies for diversification“ eine „Produkt-Markt-Matrix“ vor, anhand welcher er Strategien für Unternehmenswachstum klassifiziert. Dabei unterscheidet Ansoff zwischen alten und neuen Produkten, sowie Märkten und leitet vier generischen Wachstumsstrategien (Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation) ab. In Abgrenzung dazu beschreibt Lechner (2006: 28) die Klassifizierung von Unternehmenswachstum anhand von zwei Kriterien. Zum einen gibt es die „Mechanismen des Wachstums“, welche zwischen internem Wachstum, Allianzen & Netzwerken und M&A unterscheiden. Zum anderen unterscheiden sich Wachstumsstrategien nach der „Entfernung zum Unternehmenskern“ (Wachstum des Kerns, am Kern anliegend, fähigkeitsverbundene Diversifikation, unverbundene Diversifikation und Erschaffung neuer Industrien).

Diese Arbeit lehnt sich an die Mehrheit der Literatur an (z.B. Bleicher, 1991: 333; Hutzschenreuter, 2001: 57; Brockdorff, 2003: 53) und unterscheidet die Instrumente zur Generierung von Unternehmenswachstum in „interne“ und „externe Quellen des Wachstums“. Auf Basis der Differenzierung zwischen internen und externen

³⁷ Hutzschenreuter schlägt vier verschiedene Kategorien zur Messung von Unternehmenswachstum vor: (1) Ressourcenbestand (z.B. Anzahl der Mitarbeiter, investiertes Vermögen), (2) Leistungsvermögen (z.B. Produktionskapazität), (3) tatsächliche Leistung (z.B. Umsatz, Absatzmenge) oder (4) Erfolgshöhe (z.B. Jahresüberschuss).

Wachstumsquellen unterscheidet diese Arbeit die dazugehörigen Instrumente in zwei Untergruppen (Tabelle 3).

Das gemeinsame Merkmal beider Untergruppen ist die Schaffung von Unternehmenswachstum. Unternehmen können internes Wachstum generieren, welches bedeutet „aus eigener Kraft“ zu wachsen. Beispielsweise ist dies durch die Erschließung neuer Kundensegmente im Rahmen einer Segmentierung möglich. Im Gegensatz dazu können Unternehmen auch externes Wachstum generieren, indem Ressourcen von anderen Unternehmen genutzt werden. Dieses kann zum Beispiel in Form eines Joint Ventures oder durch eine Akquisition erreicht werden.³⁸

Untergruppen	Merkmale	Beispiele von Instrumenten
A. Internes Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> • Zielstellung der Instrumente ist Unternehmenswachstum • Aus eigener Kraft heraus wachsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Venturing (z.B. Burgelman, 1983; Schaper, 2004) • Internationalisierung (z.B. Strietzel, 2005; Brändle, 2006) • Marketing & Pricing (z.B. Nagle & Holden, 1995; Simon & Fassnacht, 2009) • Segmentierung (z.B. Kuß & Tomczak, 2004)
B. Externes Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> • Zielstellung der Instrumente ist Unternehmenswachstum • Nutzung der Ressourcen von anderen Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Allianzen (z.B. Gulati, 1998; Moschett, 2005) • Akquisition (z.B. Coenenberg & Schultze, 2007; Jansen, 2008) • Joint Venture (z.B. Kogut, 1988; Moschett, 2005: 388) • Merger (z.B. Wirtz, 2003; Jansen, 2008)

Tabelle 3: Instrumente der äußeren Unternehmensentwicklung

A. Instrumente des internen Wachstums

Ein wesentliches Beispiel eines Instruments zur Generierung von internem Unternehmenswachstum ist der Prozess der Internationalisierung.³⁹ Nach Brändle (2006: 35) gibt es in der Literatur keine einheitliche Definition von Internationalisierung. Dennoch sind zentrale Merkmale eine Steigerung von weltweiten Tätigkeiten oder die Anpassung der Unternehmensprozesse an ein globales Umfeld. Strietzel (2005: 69–75) beschreibt, dass es dabei verschiedene Möglichkeiten gibt wie Internationalisierungsstrategien umgesetzt werden können.

Brändle (2006) hat im Rahmen seiner Untersuchung der Einbindung von Board of Directors in Internationalisierungsentscheidungen drei wesentliche Beobachtungen gemacht. (1) Es gibt einen starken Einfluss des Entscheidungsumfeldes (z.B. Entscheidungswichtigkeit, Region, Board Größe, Board Power) auf den Grad der Board-

³⁸ Des Weiteren gibt es eine dritte Untergruppe bestehend aus einer Mischform von Quellen des internen und externen Wachstums. Bei Hutzschenreuter (2001: 57) wird diese Untergruppe als „kooperatives Wachstum“ bezeichnet. Beispielsweise ist es möglich eine Internationalisierungsstrategie mit Hilfe einer Akquisition durchzuführen. Im Rahmen dieser Arbeit werden Mischformen nicht weiter betrachtet um die Darstellung des Unternehmenswachstums zu vereinfachen.

³⁹ Internationalisierung wird als Beispiel des im Rahmen internen Wachstums ausgewählt, da die Studie von Brändle (2006) Aussagen bezüglich der Corporate Governance erlaubt.

Einbindung in die Entscheidungsfindung von Internationalisierungen (S. 213). (2) Des Weiteren ist die Board-Einbindung ein flexibler und dynamischer Prozess. Dabei hängt die Einbindung von mannigfachen Gegebenheiten ab, findet in verschiedenem Umfang statt und Boards werden durch unterschiedliche Wege eingebunden (S. 240). (3) Ferner konnte im Rahmen der Studie kein direkter quantitativer Einfluss von Board of Directors auf die Performance von Internationalisierungen nachgewiesen werden. Jedoch wird argumentiert, dass eine hohe Boardeinbindung verschiedene positive Effekte auf quantitativer Ebene für das Unternehmen und die Internationalisierung hat (S. 220-221).

B. Instrumente des externen Wachstums

Wie in Tabelle 3 dargestellt, gibt es verschiedene Ansätze, die geeignet sind externes Unternehmenswachstum zu generieren. Da der Fokus dieser Arbeit auf Akquisitionen – als wesentliches Beispiel der Instrumente des externen Wachstums – liegt, braucht dieser Ansatz eine besonders umfassende Darstellung. Eine fundierte Erklärung von Akquisitionen als Instrument der Unternehmensentwicklung erfolgt daher in einem eigenständigem Kapitel (siehe Kap. 2.2.) und wird an dieser Stelle nicht wiederholt.

2.1.3.3 Transformationsmethoden der Unternehmensentwicklung

Das dritte Element der praxisorientierten Unternehmensentwicklung sind die verschiedenen „Transformationsmethoden“⁴⁰ der Unternehmensentwicklung. Dies sind Prinzipien für die Implementierung und Umsetzung von Veränderungsprojekten. Die Transformationsmethoden lassen sich durch zwei Kriterien kennzeichnen. Zum einen erklären diese wie Veränderungen implementiert werden können. Beispielsweise beschreibt Kotter (1995: 61) acht Transformationsschritte mit dem Ziel Fehler bei Veränderungsprojekten zu vermeiden. Zum anderen haben Transformationsmethoden keine konkreten inhaltlichen Vorgaben, sondern beschreiben allgemeingültige Prinzipien.

Man kann sich dies folgendermaßen vorstellen: Die verschiedenen Instrumente der Unternehmensentwicklung (vgl. Kapitel 2.1.3.1 und 2.1.3.2) beschreiben „was“ inhaltlich gemacht werden kann. Darauf aufbauend beschreiben die Transformationsmethoden der Unternehmensentwicklung „wie“ dies umgesetzt werden soll, um Probleme bei der Umsetzung von Veränderungsprojekten zu verhindern.

Vor Erklärung der wesentlichen Transformationsmethoden und der Ableitung von Implikationen für die Governance der Unternehmensentwicklung muss eine Unterscheidung vorgenommen werden. Bridges (1986: 25) erklärt, dass zwischen „Change“ und „Transition“ ein wesentlicher Unterschied besteht, obwohl dies in der Literatur oft synonym benutzt wird. Organisationaler „Change“ wird aktiv und rational geplant sowie umgesetzt. Dies bedeutet beispielsweise, dass zuerst A gemacht wird, danach B und anschließend C. Dagegen ist die „Transition“ ein organisationspsychologischer Prozess der lange dauern und kaum rational geplant werden kann.

“Change occurs when something starts or stops; it can be planned or managed on a rational model. Transition is a three-part psychological process; it cannot be planned by the same rational formulae.” (Bridges, 1986: 26)

Daher werden die Transformationsmethoden in dieser Arbeit in „organisationspsychologische“ und „prozessuale“ Transformationsmethoden unterschieden.

⁴¹ In Tabelle 4 sind wesentlichen Ansätze aus der Literatur aufgeführt.

⁴⁰ Diese Arbeit benutzt den Begriff „Transformationsmethoden“ aufbauend auf den englischen Begriffen „transformation“, (z.B. Kotter (1995: 61)) „organizational transformation“ (z.B. Romanelli und Tushman (1994: 1141)) und „transformation method“ (z.B. Edosomwan (1995: 6)).

⁴¹ Bridges (1986) nutzt im Englischen die Worte „Change“ und „Transition“. Damit unterscheidet er im Wesentlichen zwischen einem rational planbarem Prozess, sowie einem kaum planbarem Prozess wenn psychologische Aspekte im Mittelpunkt stehen. Um diese Unterscheidung im

Untergruppen	Merkmale	Beispiele von Methoden
A. Organisationspsychologische Transformationsmethoden	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung wie Veränderungen implementiert werden können • Organisationspsychologische Prozesse, die lange dauern und kaum rational geplant werden können 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 Phasen Modell nach Lewin (Lewin, 1958) • Change Through Persuasion (Garvin & Roberto, 2005) • Managing Organizational Transitions (Bridges, 1986) • The Coping Cycle (z.B. Carnall, 2007; Kostka & Mönch, 2006)
B. Prozessuale Transformationsmethoden	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung wie Veränderungen implementiert werden können • Projekt Management Prozesse, die zur rationalen Planung genutzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 Steps of Managing Change (Jick & Peiperl, 2003) • Kotters 8 Transformationsschritte (Kotter, 1995; Kotter & Schesinger, 2008) • Managing Corporate Change (Doppler & Lauterburg, 2001) • Punctuated Equilibrium Model of Organizational Transformation (z.B. Gersick, 1991; Romanelli & Tushman, 1994)

Tabelle 4: Transformationsmethoden der Unternehmensentwicklung⁴²

A. Organisationspsychologische Transformationsmethoden

Das bekannteste Beispiel von organisationspsychologischen Transformationsmethoden ist das „3 Phasen Modell“ nach Lewin (1958).⁴³ Dieses Modell beschreibt, dass zyklische Veränderungen in drei idealtypischen Phasen verlaufen. Bevor eine Transformation eingeleitet werden kann, müssen – mit Hilfe einer Erschütterung – die verfestigten Verhaltensmuster der Mitarbeiter aufgeweicht werden. Daher werden als erstes die bisherigen Verhaltensmuster aufgetaut („unfreezing“). Aufbauend darauf können Veränderungen umgesetzt werden („moving“). Abschließend werden die neuen Verhaltensformen fixiert („refreezing“). Damit ist die Transformation abgeschlossen und das Unternehmen wird auf neuem Niveau wieder stabilisiert.

Müller-Stewens und Lechner (2001: 407–408) beschreiben, dass eine Vielzahl von Modellen der Change Management Literatur auf der Grundlogik von Lewin aufbauen. Die Modelle unterscheiden zwischen verschiedenen Phasen von Transformationen. Dabei gehen diese davon aus, dass ein expliziter Einstieg in Transformationen notwendig ist. Ferner gehen die Modelle davon aus, dass Transformation Widerstand erzeugt, welcher überwunden werden muss. Nach der Transformation müssen die Erfolge gefestigt werden, damit Unternehmen und Mitarbeiter nicht wieder in die alten Verhaltensstrukturen zurückfallen.

Deutschen klar zu machen werden in dieser Arbeit die Begriffe „prozessual“ für planbare und „organisationspsychologisch“ für kaum planbare Aspekte von Transformationsprozessen benutzt.

⁴² Eigene Darstellung

⁴³ Das „3 Phasen Modell“ nach Lewin (1958) wird als Beispiel der organisationspsychologischen Transformationsmethoden im Rahmen dieser Arbeit ausgewählt, da es eines der ersten Modelle war und die Grundgedanken in einer Vielzahl von Modellen reflektiert werden (z.B. Müller-Stewens und Lechner (2001: 407–408)).

Bezüglich der Governance von Unternehmensentwicklung treffen die Modelle der organisationspsychologischen Transformationsmethoden keine expliziten Aussagen. Dennoch ist festzuhalten, dass bei Transformationen organisationspsychologische Effekte wichtig sind und diese in verschiedenen Phasen ablaufen. Daher ist es vorstellbar, dass das Board of Directors je nach Phase unterschiedlich stark eingebunden wird oder verschiedene Rollen wahrnimmt.

B. Prozessuale Transformationsmethoden

Ein wesentliches Beispiel der prozessualen Transformationsmethoden sind die „acht Transformationsschritte“ nach Kotter (1995).⁴⁴ Kotter hat in den frühen 90er Jahren in ca. 100 Unternehmen Transformationsprozesse analysiert und untersucht was dabei die häufigsten Fehler waren. Auf Basis dessen hat er acht Schritte von Transformationen identifiziert. Kotter weist damit auf die Fehler hin, die in der Vergangenheit während der Unternehmensentwicklung gemacht wurden. Mit seinem Vorgehensmodell stellt er ein Werkzeug zur Verfügung, welches es erleichtert diese Probleme zu vermeiden. In Abbildung 17 sind diese „acht Schritte“ sowie die „notwendigen Handlungen“ dargestellt.

Stage	Actions Needed
1. Establishing a sense of urgency	<ul style="list-style-type: none"> • Examining market and competitive realities • Identifying and discussing crises, potential crises, or major opportunities
2. Forming a powerful guiding coalition	<ul style="list-style-type: none"> • Assembling a group with enough power to lead the change effort • Encouraging the group to work together as a team
3. Creating a vision	<ul style="list-style-type: none"> • Creating a vision to help direct the change effort • Developing strategies for achieving that vision
4. Communicating the vision	<ul style="list-style-type: none"> • Using every vehicle possible to communicate the new vision and strategies • Teaching new behaviors by the example of the guiding coalition
5. Empowering others to act on the vision	<ul style="list-style-type: none"> • Getting rid of obstacles to change • Changing systems or structures that seriously undermine the vision • Encouraging risk taking and nontraditional ideas, activities, and actions
6. Planning for & creating short-term wins	<ul style="list-style-type: none"> • Planning for visible performance improvements • Creating those improvements • Recognizing and rewarding employees involved in the improvements
7. Consolidating improvements & producing still more change	<ul style="list-style-type: none"> • Using increased credibility to change systems, and policies that don't fit the vision • Hiring, promoting, and developing employees who can implement the vision • Reinvigorating the process with new projects, themes, and change agents
8. Institutionalizing new approaches	<ul style="list-style-type: none"> • Articulating the connections between the new behaviors and corporate success • Developing the means to ensure leadership development and succession

Abbildung 17: Acht Transformationsschritte nach Kotter⁴⁵

⁴⁴ Die acht Transformationsschritte nach Kotter (1995) werden als Beispiel der prozessualen Transformationsmethoden im Rahmen dieser Arbeit ausgewählt, da dieses Modell oft zitiert wurde und wesentliche Ableitungen für die Corporate Governance erlaubt.

⁴⁵ Kotter (1995: 61)

Kotter (1995) beschreibt in seinem Modell generell die Aufgaben der Unternehmensführung im Rahmen von Unternehmenstransformationen ohne speziell auf die Rolle des Board of Directors einzugehen. Dennoch sind auf Basis von Kotters Transformationsschritten vier Schlussfolgerungen für die Einbindung des Board of Directors in die Unternehmenstransformation ableitbar:

(1) Wenn das Management potentielle Unternehmenskrisen oder ungenutzte Chancen nicht adressiert, dann sollte das Board of Directors eine Lösung der Probleme initiieren (Schritt 1). Dabei ist es nötig, dass die Mehrheit der Unternehmensführung von der Notwendigkeit des Wandels überzeugt wird (Kotter, 1995: 62).

(2) Des Weiteren muss versucht werden, möglichst viele Führungskräfte für die anstehenden Aufgaben zu gewinnen (Schritt 2). Diese Führungskoalition sollte einflussreich sein, um bestimmte Forderungen durchsetzen und den Anstoß für einen Transformationsprozess geben zu können. Es ist dabei nicht notwendig, dass nur Personen des Managements dem Bündnis angehören, sondern auch Vertreter des Board of Directors können vertreten sein. Wenn das Kriterium der „starken Koalition“ nicht erfüllt wird, können zwar erste Veränderungen durchgesetzt werden, doch früher oder später bricht die Gruppe aufgrund mangelnder Durchschlagskraft auseinander.

„Senior managers always form the core of the group. But sometimes you find a board member, a representative from a key customer, or even a powerful union leader.“ (Kotter, 1995: 62)

(3) Um die komplexen Transformationsprozesse gut zu strukturieren und verständlich zu gestalten, sollen diese durch eine Vision gestützt werden (Schritt 3 nach (Kotter, 1995: 63). Da die Vision das Herzstück einer Transformation ist, sollte diese entweder in Zusammenarbeit mit dem Board of Directors entwickelt oder durch das Board of Directors ratifiziert werden.

(4) In dem sechsten und siebten Schritt wird festgestellt, dass kurzzeitige Performanceverbesserung wichtig ist und langfristig verankert werden muss (Kotter, 1995: 65–66). Daher sollte das Board of Directors Transformationsergebnisse messen, um diese beurteilen und auch langfristig die Performanceverbesserung überprüfen zu können.

Zusammenfassend kann auf Basis von Kotters Transformationsschritten schlussgefolgert werden, dass das Board of Directors insbesondere bei den frühen Phasen von Transformationsprozessen eingebunden werden sollte, um die Weichen zu stellen und den Wandel anzustoßen. Ferner sollte das Board of Directors die Transformationsergebnisse messen und beurteilen.

2.1.3.4 Zusammenfassung und Implikationen

Die praxisorientierte Unternehmensentwicklung ist ein unübersichtliches Forschungsgebiet mit vielen verschiedenen Ansätzen, die sich auf einzelne Aspekte des Wandels konzentrieren. Der Ursprung dieser Instrumente sowie Transformationsmethoden ist meist die Unternehmenspraxis, welche die Ansätze einsetzt, um Veränderungen in Unternehmen zu erreichen. Die wissenschaftliche Forschung hat diese Konzepte in der Regel erst nach deren Etablierung aufgenommen und untersucht. In den vorhergegangenen Kapiteln wurden diese Ansätze in drei verschiedene Gruppen eingeteilt, beschrieben und bezüglich ihrer Implikationen für diese Arbeit ausgewertet.

Nachfolgend wird eine Zusammenfassung der Implikationen aus der Literatur für die Einbindung des Board of Directors und Managements in die Unternehmensentwicklung gegeben. Es werden im Gegensatz zu Kapitel 2.1.2 keine Implikationen für Akquisitionen abgeleitet, da Akquisitionen an dieser Stelle ein eigenes Instrument der äußeren Unternehmensentwicklung darstellen. Die Implikationen werden in vier Kategorien unterschieden (Tabelle 5).

Implikation für	Board of Directors und Management
Ideen & Impulse	<ul style="list-style-type: none"> • Ideen und Impulse für Unternehmensentwicklung entstehen auf jeder Unternehmensebene (top-down, bottom-up) • Keine spezifischen Aussagen bezüglich der Boardeinbindung in der Literatur
Entscheidung	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensführung entscheidet über Umsetzung von Unternehmensentwicklung (top-down) <ul style="list-style-type: none"> – Z.B. trifft das Management die Entscheidung über die Implementierung bei TQM-Initiativen • Board of Directors können in Entscheidung über Umsetzung von Unternehmensentwicklung einbezogen werden <ul style="list-style-type: none"> – Z.B. sind Board of Directors meist bei Internationalisierungsentscheidungen eingebunden – Ferner können Board of Directors in Entscheidungen über Transformationsprozesse einbezogen werden • Boardeinbindung hängt stark vom Entscheidungsumfeld ab • Boardeinbindung ist ein flexibler und dynamischer Prozess
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Für die Umsetzung von Unternehmensentwicklung werden oftmals spezifische Rollen definiert <ul style="list-style-type: none"> – Beispielsweise wird bei dem BPR ein „Process Owner“ aus dem Management eingesetzt • Alternativ kann eine „Wandelorganisation“ die Unternehmensentwicklung vorantreiben <ul style="list-style-type: none"> – Dabei trägt ein „Change Steering Committee“ die Verantwortung – Das „Change Steering Committee“ besteht aus dem Management und kann durch Boardmitglieder ergänzt werden • Mittleres und unteres Management führt die Umsetzung der Unternehmensentwicklung aus • Mitarbeitereinbindung unterscheidet sich in Abhängigkeit von den eingesetzten Instrumenten
Erfolgseinfluss	<ul style="list-style-type: none"> • Aussagen der Literatur zum Einfluss der Unternehmensführung auf den Erfolg von Unternehmensentwicklung sind nicht eindeutig <ul style="list-style-type: none"> – Managementeinbindung hat einen positiven Einfluss auf den Erfolg von TQM-Initiativen – Es konnte kein direkter quantitativer Einfluss des Board of Directors auf die Performance von Internationalisierung nachgewiesen werden. Jedoch hat eine hohe Boardeinbindung verschiedene positive Effekte auf quantitativer Ebene für das Unternehmen

Tabelle 5: Implikationen der praxisorientierten Unternehmensentwicklung

(1) Grundsätzlich können auf jeder Unternehmensebene Ideen und Impulse für Unternehmensentwicklung entstehen (z.B. Müller-Stewens & Lechner, 2001: 23). Daher wird im Rahmen dieser Arbeit davon ausgegangen, dass Unternehmensentwicklung sowohl top-down als auch bottom-up initiiert wird. Dabei trifft die Literatur zur Unternehmensentwicklung keine Aussagen inwieweit das Board of Directors

eingebunden ist. Daher ist es vorstellbar, dass das Board of Directors Ideen und Impulse für die Unternehmensentwicklung geben kann.

(2) Die Unternehmensführung entscheidet über den Einsatz von Instrumenten der Unternehmensentwicklung meist top-down. Beispielsweise wird in der TQM-Literatur beschrieben, dass das Management die grundsätzliche Entscheidung über die Einführung von TQM trifft und Verantwortung für die Gesamtsteuerung übernimmt (z.B. Hackman & Wageman, 1995: 311; Rothlauf & Mietzner, 2003: 61). Kotter (1995: 62) erklärt, dass es eine einflussreiche Führungskoalition geben sollte, um bestimmte Forderungen durchsetzen und den Anstoß für einen Transformationsprozess geben zu können. Personen des Managements sind Teil der Führungskoalition, teilweise sind auch Vertreter des Board of Directors vertreten. Brändle (2006: 213) schildert, dass i.d.R. Board of Directors in Entscheidungen zu Internationalisierungen eingebunden werden. Jedoch gibt es dabei einen starken Einfluss des Entscheidungsumfeldes auf den Umfang der Einbindung (z.B. Entscheidungswichtigkeit, Region, Board Größe, Board Power). Ferner ist die Boardeinbindung ein flexibler und dynamischer Prozess. Die Einbindung hängt von unterschiedlichen Gegebenheiten ab, findet in verschiedenem Umfang statt und das Board wird durch unterschiedliche Wege eingebunden (Brändle, 2006: 240).

(3) Für die Umsetzung von Unternehmensentwicklung werden oftmals spezifische Rollen definiert. Beispielsweise wird bei dem Business Process Reengineering ein „Process Owner“ aus dem Management eingesetzt, dem die „Reengineering Teams“ unterstehen (z.B. Hammer & Stanton, 1994). Alternativ beschreiben Müller-Stewens und Lechner (2001: 471), dass eine Wandelorganisation die Unternehmensentwicklung vorantreiben kann. Dabei ist ein „Change Steering Committee“ verantwortlich, welches aus dem Management des Unternehmens besteht und durch Boardmitglieder ergänzt werden kann. In Abgrenzung dazu nutzt das mittlere und untere Management die Instrumente der Unternehmensentwicklung und setzt diese ein. Bezüglich der Mitarbeitereinbindung unterscheiden sich die verschiedenen Instrumente mitunter sehr stark (vgl. beispielsweise Organisationsentwicklung vs. einmalige Verbesserungsprozesse).

(4) Die Frage welchen Einfluss die Unternehmensführung auf den Erfolg von Unternehmensentwicklung hat, lässt sich auf Basis der Literatur nicht eindeutig beantworten. Beispielsweise haben Taylor und Wright (2003: 547) in einer Langzeitstudie herausgefunden, dass eine Managementeinbindung einen positiven Einfluss auf den Erfolg von TQM-Initiativen hat. In der Studie konnte gezeigt werden, dass bei Leitung der TQM-Initiativen durch den Direktor oder ein Mitglied des Managements diese erfolgreicher waren, als wenn ein Qualitätsmanager oder TQM-Koordinator

verantwortlich war. Das lässt darauf schließen, dass die Umsetzung von Unternehmensentwicklung durch das Management gesteuert werden sollte. Dagegen konnte Brändle (2006: 220–221) keinen direkten quantitativen Einfluss von Board of Directors auf die Performance einer Internationalisierung nachweisen. Jedoch wird argumentiert, dass eine hohe Boardeinbindung positive Effekte auf qualitativer Ebene für die Internationalisierung der Unternehmen hat.

2.1.4 Auswahl eines geeigneten Beispiels der Unternehmensentwicklung

Aufgrund der inhomogenen und unterschiedlichen Ansätze der Unternehmensentwicklung wird im Rahmen dieser Arbeit ein konkretes Beispiel zur weiteren Untersuchung ausgesucht. Dazu werden in diesem Abschnitt zuerst Beispiele der Unternehmensentwicklung aus der Literatur identifiziert. Anschließend werden diese anhand von Kriterien bewertet und ein besonders geeignetes Beispiel ausgesucht.

In einer Studie zur Einbindung von Boards of Directors haben Stiles und Taylor (1996: 7) untersucht, in welche strategischen Themen Boards in Großbritannien eingebunden sind.

“The results indicate that in most areas, there is significant board involvement, either as full partners or as part of the review and analysis process. The one striking exception is for raising finance, where 21% said the board had little or no role to play.”

Insgesamt haben Stiles und Taylor (1996: 7) elf konkrete strategische Themen ⁴⁶ identifiziert in die Board of Directors eingebunden sind (Abbildung 18). Davon haben sieben Themen (z.B. Public Relations) zwar strategische Relevanz sind jedoch nicht für Unternehmensentwicklung bedeutend, sondern eher Themen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit. Demnach sind Boards mindestens in vier strategische Themen bezüglich Unternehmensentwicklung eingebunden: Akquisitionen, Diversifikation, Produkt-Markt-Strategie und Restrukturierung.

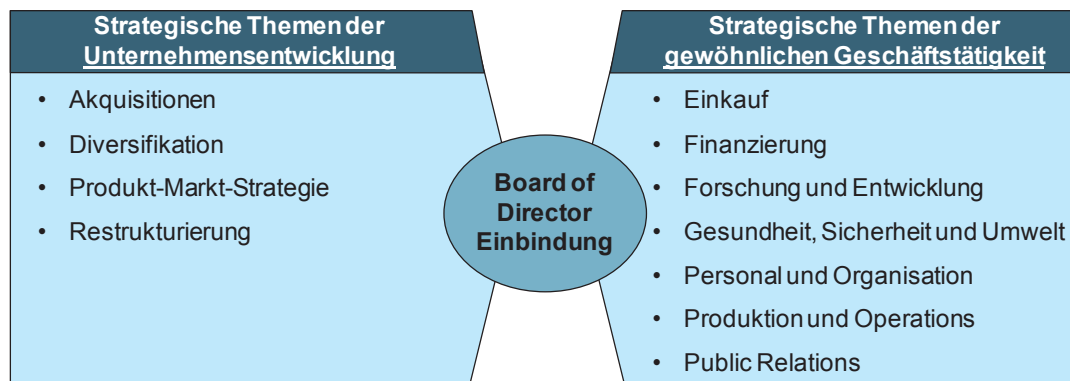


Abbildung 18: Strategische Themen mit Einbindung des Board of Directors⁴⁷

⁴⁶ Strategische Themen mit Boardeinbindung nach Stiles und Taylor (1996: 7) (alphabetisch): Akquisitionen; Diversifikation; Einkauf; Finanzierung; Forschung und Entwicklung; Gesundheit, Sicherheit und Umwelt; Personal und Organisation; Produkt-Markt-Strategie; Produktion und Operations; Public Relations; Restrukturierung

⁴⁷ In Anlehnung an Stiles und Taylor (1996: 7). Stiles und Taylor haben 11 strategische Themen mit Einbindung des Board of Directors identifiziert. Die Einteilung dieser Themen nach Relevanz für Unternehmensentwicklung und gewöhnlicher Geschäftstätigkeit ist im Rahmen dieser Arbeit vorgenommen worden.

Anhand der folgenden drei Kriterien werden die identifizierten Beispiele für Unternehmensentwicklung bewertet und überprüft, ob diese sich als Untersuchungsobjekte für diese Arbeit eignen: Zum einen sollten Boards generell in das konkrete Beispiel eingebunden sein, um die Governance untersuchbar zu machen (Boardeinbindung). Zum anderen sollten diese Beispiele für externe Forscher identifizierbar sein, damit diese die Unternehmen als Forschungsobjekt ansprechen können (Identifizierbarkeit). Zusätzlich sollte ein geeignetes Beispiel häufig vorkommen, damit es als Forschungsthema relevant ist (Häufigkeit des Vorkommens).

Wenn wir die vier ausgewählten Beispiele der Unternehmensentwicklung konzeptionell bewerten (siehe Abbildung 19) wird deutlich, dass Akquisitionen ein geeignetes Beispiel der Unternehmensentwicklung sind. Zum einen sind Boards in alle der vier Beispiele eingebunden (vgl. Stiles & Taylor, 1996: 7). Daher ist für alle Beispiele das Kriterium „*Boardeinbindung*“ erfüllt.

Zum anderen ergibt sich bezüglich der „*Identifizierbarkeit*“ durch den Wissenschaftler ein differenzierteres Bild. Generell ist es für einen Außenstehenden schwierig festzustellen, was in einem Unternehmen gemacht wird, außer wenn die Tätigkeit eine Außenwirkung (z.B. Handelsregistereinträge) hat. Von den vier Beispielen bilden Akquisitionen eine Ausnahme, da diese durch M&A-Datenbanken⁴⁸ erfasst werden und somit gut identifizierbar sind.

Das dritte Kriterium „*Häufigkeit des Vorkommens*“ ist schwieriger zu bewerten. Es kann vermutet werden, dass alle größeren Unternehmen eine Produkt-Markt-Strategie verfolgen. Jedoch werden Diversifikationen sowie Restrukturierungen nicht in jedem Unternehmen vorkommen (bezüglich unverbundene Diversifikationen siehe z.B. Lechner, 2006: 26). Akquisitionen werden zwar nicht in jedem Unternehmen durchgeführt, allerdings sind diese ein häufiges Phänomen in der Schweiz. Nach Menz und Clüver (2009: 183) wurden alleine im Jahr 2008 in der Schweiz 482 M&A-Transaktionen erfasst.

⁴⁸ Durch das Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen werden alle Merger und Akquisitionen innerhalb von Deutschland, Österreich und der Schweiz identifiziert und ausgewertet. Die M&A-DATABASE erfasst seit 1985 sämtliche bekannten Deals. Damit bietet diese Datenbank ca. 65.000 Datensätze und somit die umfassendsten M&A-Informationen im deutschsprachigen Raum. Hierdurch ist es Wissenschaftlern und Unternehmen möglich, systematisiert nach aktuellen Akquisitionen zu recherchieren. www.ma-online.de/6711.htm

Bewertungskriterien	Beispiele der Unternehmensentwicklung			
	Akquisitionen	Diversifikation	Produkt-Markt-Strategie	Restrukturierung
1. Boardeinbindung	●	●	●	●
2. Identifizierbarkeit	●	○	○	○
3. Häufigkeit des Vorkommens	○	○	●	○

● Kriterium erfüllt ○ Kriterium nicht erfüllt

Abbildung 19: Bewertung und Auswahl eines Beispiels der Unternehmensentwicklung⁴⁹

Abschließend kann nach dieser konzeptionellen Bewertung festgehalten werden, dass sich Akquisitionen als erforschbares Beispiel für Unternehmensentwicklung besonders gut eignen. Bei Akquisitionen sind Boards i.d.R. eingebunden, diese sind über M&A-Datenbanken identifizierbar und viele Schweizer Unternehmen führen M&A-Transaktionen durch.

⁴⁹ Eigene Darstellung; Qualitative Bewertung der vier Beispiele anhand der drei vorgestellten Bewertungskriterien

2.1.5 Zusammenfassung von Unternehmensentwicklung

In diesem Kapitel wurde gezeigt, dass die allgemeine Untersuchung von Unternehmensentwicklung und der Einbindung von Board of Directors mit einigen Schwierigkeiten verbunden ist. Gründe dafür sind die begriffliche Unschärfe der Unternehmensentwicklung, das Fehlen einer Theorie der Unternehmensentwicklung und das inhomogene sowie umfangreiche Feld der Unternehmensentwicklung.

Daher wurde die Literatur der Unternehmensentwicklung – mit Unterstützung von 30 Studenten der Universität St. Gallen – aufbereitet und ausgewertet. Anschließend wurde ein Begriffsgerüst für die verschiedenen Aspekte von Unternehmensentwicklung geschaffen. Darauf aufbauend wurde das Forschungsfeld der Unternehmensentwicklung systematisiert. Anschließend wurden die wesentlichen Beiträge zur Unternehmensentwicklung vorgestellt und bezüglich ihrer Implikationen für die Rolle des Board of Directors ausgewertet. Final wurden Akquisitionen durch Schweizer Unternehmen als geeignetes Beispiel, zur Untersuchung der Boardeinbindung in der Unternehmensentwicklung, ausgesucht.

Dieser Grundlagenteil zur Unternehmensentwicklung soll helfen, den bisherigen Forschungsstand zusammenzufassen, die ursprüngliche Komplexität des Themas zu verkleinern und das weitere Vorgehen dieser Arbeit zu unterstützen. Es ist wichtig, dass sich Wirtschaftswissenschaftler der umfassenden bestehenden Arbeiten auf dem Gebiet der Unternehmensentwicklung bewusst sind, diese verstehen und darauf aufbauen. Dieser umfassende Grundlagenteil soll in Zukunft dazu beitragen, dass ein klareres Verständnis von Unternehmensentwicklung, ihrer Begrifflichkeiten und verschiedenen Dimensionen geschaffen wird. Der praktisch motivierte Leser soll durch die klare Aufbereitung der Thematik stimuliert werden und verstehen welche Modelle, Instrumente und Transformationsmethoden zur Verfügung stehen.

2.2 Akquisitionen als Instrument der Unternehmensentwicklung

Akquisitionen wurden in dem vorherigen Kapitel (vgl. Kap. 2.1.4) als geeignetes Beispiel für die Untersuchung der Unternehmensentwicklung sowie der Boardeinbindung identifiziert. Daher wird in dem folgenden Kapitel die M&A-Literatur ausgewertet. Ziel der Literaturlauswertung ist folgende Fragen zu beantworten: Wie sind strategische Akquisitionen von anderen M&A-Formen abgrenzbar? Gibt es einen typischen Akquisitionsprozess und welche konkreten Aufgaben werden dabei durchgeführt? Welche Akteure sind generell beteiligt und wie wird dabei das Board of Directors sowie das Management als Governance Gegenstück eingebunden? Was beeinflusst die Board- und Managementeinbindung in Akquisitionen?

Zur Beantwortung dieser Fragen ist das folgende Kapitel in fünf Abschnitte unterteilt: Zuerst wird eine *Einführung in die M&A-Literatur* gegeben und eine Arbeitsdefinition für Akquisitionen abgeleitet (Kap. 2.2.1). Zweitens werden die verschiedenen Formen von Akquisitionen erläutert (Kap. 2.2.2). Drittens wird ein geeigneter *Akquisitionsprozess* abgeleitet sowie die dazugehörigen Aufgaben (Kap. 2.2.3). Viertens werden die *beteiligten Akteure* bei Akquisitionen vorgestellt und beschrieben wie das Board und Management eingebunden werden (Kap. 2.2.4). Abschließend folgt eine *Zusammenfassung* der Implikationen für die weitere Arbeit (Kap. 2.2.5).

2.2.1 Definition von M&A und Abgrenzung von Akquisitionen

Die Begriffe „*Mergers und Acquisitions*“ (M&A) sowie „*Akquisitionen*“ im Deutschen werden in der Literatur oftmals unterschiedlich verwendet. Um Schwierigkeiten im Rahmen dieser Arbeit zu vermeiden, werden in dem folgenden Abschnitt die Begriffe des M&A erklärt und für Akquisitionen eine operationalisierbare Arbeitsdefinition in Vorbereitung der Untersuchung entwickelt. Einleitend wird die Begriffsherkunft und Benutzung von M&A erklärt. Anschließend wird das Begriffspaar M&A definiert. Darauf aufbauend wird die Unterscheidung zwischen Mergers und Akquisitionen deutlich gemacht und eine Arbeitsdefinition für Akquisitionen entwickelt.

Begriffsherkunft und Benutzung von M&A

Das angloamerikanische Begriffspaar „*Mergers und Acquisitions*“ wird seit der ersten Übernahmewelle (1895-1904) in den USA verwendet. In der deutschsprachigen wissenschaftlichen Forschung hat der M&A-Begriff erst Anfang der 80er Jahre Einzug gehalten (Wirtz, 2003: 10).

Bislang hat sich für M&A keine allgemeingültige Definition durchgesetzt und der Begriff wird synonym mit einer Vielzahl anderer Fachbegriffe verwendet (Achleitner et al., 2004: 478). So wird beispielsweise in einem Atemzug von Akquisition, Fusion, Konzentration, Merger, Strategischer Allianz, Takeover, Übernahme und Zusammenschluss gesprochen.

Wirtz (2003: 10) sowie Achleitner, Wirtz und Wecker (2004: 478) haben bei einem Vergleich verschiedener M&A-Definitionen herausgefunden, dass die Mehrzahl der Definitionen den Transaktionsprozess in den Mittelpunkt stellen. Dieser ist mit dem Transfer von Eigentumsrechten und der Übertragung von Weisungs- und Kontrollbefugnissen verbunden.

Jedoch gibt es ein weites Spektrum an Schwerpunkten in den verschiedenen Definitionen. So betonen einige Definitionen die strategischen Aspekte von M&A (z.B. Vogel & Schumann, 2002: 5), wogegen andere die Möglichkeiten hervorheben externes Wachstum durch M&A zu generieren (z.B. Willers & Siegert, 1988: 261).

Definition von M&A

Im Rahmen dieser Arbeit soll in Anlehnung an Wirtz (2003: 12) der nachstehenden M&A-Definition gefolgt werden, da diese den strategischen Charakter von M&A betont und M&A als Prozess betrachtet:

„Das M&A-Management umfasst den Prozess und das Ergebnis des strategisch motivierten Kaufs bzw. Zusammenschlusses von Unternehmen oder Unternehmensteilen und deren anschließender Integration oder Weiterveräußerung. Damit verbunden ist eine Übertragung der Leitungs-, Kontroll- und Verfügungsbefugnisse.“

Diese Definition unterstreicht die strategische Komponente von M&A, welche für diese Arbeit im Rahmen von Unternehmensentwicklung wesentlich ist. Das bedeutet beispielsweise, dass reine Finanzinvestitionen in dieser Definition nicht zu M&A-Transaktionen gezählt werden. Ferner wird die Prozesskomponente von M&A hervorgehoben. Dieses ist für diese Arbeit wichtig, da zum einen der M&A-Prozess betrachtet (vgl. Kap. 2.2.3) und zum anderen der Governance Strategieprozess untersucht wird (vgl. Kap. 2.3.2).

Diese Definition ist für die vorliegende Arbeit jedoch nicht spezifisch genug, da sowohl Merger als auch Akquisitionen als Bestandteil von M&A-Transaktionen gesehen werden. Die Trennung der Begriffe wird im Folgenden vorgenommen und eine Arbeitsdefinition für Akquisitionen abgeleitet.

Unterscheidung von M&A und Ableitung einer Arbeitsdefinition für Akquisitionen

Eine Unterscheidung zwischen den Begriffen „Merger“ und „Akquisition“ wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet (Jansen, 2008: 92). Um Merger und Akquisition eindeutig trennen zu können, ist es nötig ein genaues Kriterium zur Unterscheidung von Unternehmenszusammenschlüssen zu nutzen.

Nach Pausenberger (1989: 622) gibt es neun verschiedene Kriterien⁵⁰, wonach Unternehmenszusammenschlüsse unterschieden und systematisiert werden können. Beispielsweise unterscheiden sich Merger und Akquisition bezüglich ihrer Bindungsintensität. Zum einen können Unternehmen weiterhin wirtschaftlich selbständig sein oder ihre Selbständigkeit aufgeben. Zum anderen können Unternehmen ihre rechtliche Selbständigkeit beibehalten oder auch diese aufgeben.

In dieser Arbeit werden die verschiedenen Arten der Unternehmenszusammenschlüsse nach dem Grad der wirtschaftlichen Selbständigkeit unterschieden. In Abbildung 20 sind in Anlehnung an Wirtz (2003: 13) die Systematisierung der unterschiedlichen Unternehmenszusammenschlüsse sowie deren Ausprägungen dargestellt.

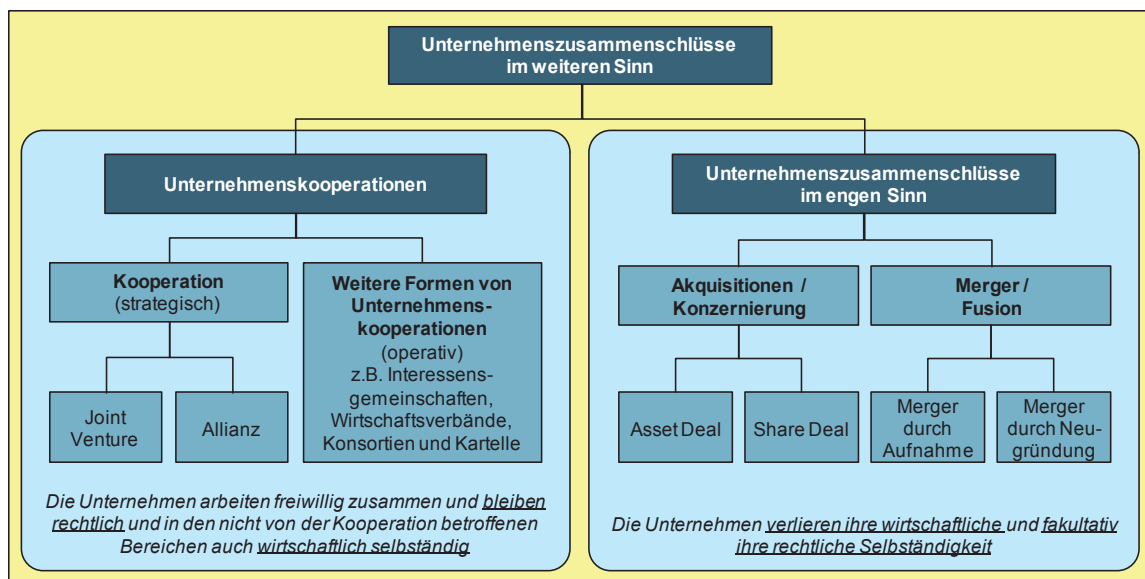


Abbildung 20: Formen von Unternehmenszusammenschlüssen nach Wirtz⁵¹

⁵⁰ Neun Kriterien zur Unterscheidung von Unternehmenszusammenschlüssen nach Pausenberger (1989: 622): 1. Freiheitsgrad der Entscheidung (freiwillig, unfreiwillig) 2. Dauer (befristet, unbefristet) 3. Leistungswirtschaftlicher Zusammenhang (horizontal, vertikal, heterogen) 4. Reichweite (teilkonzeptionsbezogen, funktionsbezogen, unternehmensweit) 5. Bindungsinstrumente (Vertrag, Personelle Verflechtung, Kapitalbeteiligung) 6. Bindungsintensität (eingeschränkte Selbständigkeit, beidseitige Selbständigkeit) 7. Institutionalisierung (ohne eigenen Geschäftsbetrieb, mit eigenem Geschäftsbetrieb) 8. Verhältnis der Partner (gleichgeordnet, untergeordnet) 9. Wettbewerbswirkung

⁵¹ Wirtz (2003: 13) baut auf den Argumenten von Vogel und Schumann (2002: 12) und Lucks und Meckl (2002a: 25) auf.

„Unternehmenskooperationen“ sind durch wirtschaftlich und rechtlich selbständige Partner gekennzeichnet, welche in bestimmten Bereichen zusammenarbeiten. Diese Kooperationsformen lassen sich weiter in „strategische“ und „operative Kooperationen“ unterscheiden (Achleitner et al., 2004: 480). Im Rahmen dieser Arbeit sind Unternehmenskooperationen nicht relevant und werden daher nicht weiter behandelt.

„Unternehmenszusammenschlüsse im engen Sinn“ sind Zusammenschlüsse bei denen mindestens ein Unternehmen seine wirtschaftliche Selbständigkeit aufgibt. Je nach rechtlicher Selbständigkeit wird hierbei weiter zwischen „Akquisition“ und „Merger“ unterschieden (Achleitner et al., 2004: 480).

Als „Akquisition“ oder „Konzernierung“ wird ein Unternehmenszusammenschluss bezeichnet, wenn bei dem Erwerb – eines gesamten Unternehmens oder von Unternehmensteilen – das gekaufte Unternehmen seine rechtliche Selbständigkeit behält (Achleitner et al., 2004: 480). Dabei kann ein Unternehmen ein anderes Unternehmen in Form eines „Asset Deals“ oder „Share Deals“ erwerben:

- Unter **Asset Deal** (Vermögenserwerb) wird die Übernahme von Einzelwirtschaftsgütern in das Betriebsvermögen des Erwerbers verstanden. Diese Form der Akquisition ist sowohl bei Personen- als auch bei Kapitalgesellschaften möglich.
- Bei einem **Share Deal** (Beteiligungserwerb) wird die Mehrheit von Gesellschaftskapitalanteilen übernommen. Diese Form der Akquisition ist insbesondere relevant, wenn das erworbene Unternehmen eine Kapitalgesellschaft ist.

Als „Merger“ oder „Fusion“ wird dagegen ein Unternehmenszusammenschluss bezeichnet, wenn zwei Unternehmen bei dem Erwerb rechtlich vereinigt werden (Achleitner et al., 2004: 481). Folglich existiert nach einem Merger nur noch ein Unternehmen. Generell können Merger in zwei Formen durchgeführt werden, per „Aufnahme“ oder „Neugründung“:

- Bei einem **Merger durch Aufnahme** übernimmt ein Unternehmen das Vermögen und die Verbindlichkeiten des anderen Unternehmens.
- Bei einem **Merger durch Neugründung** werden die beteiligten Unternehmen in einem neuen Unternehmen zusammengeschlossen.

Im Rahmen dieser Arbeit ist es hilfreich eine eindeutige Arbeitsdefinition für Akquisitionen zu haben, um in der Empirie relevante Unternehmen zu identifizieren. Weiterführend wollen wir daher unter dem Begriff Akquisition Folgendes verstehen:

Eine Akquisition ist (1) der Prozess und das Ergebnis des strategisch motivierten Kaufs von (2) Unternehmen oder Unternehmensteilen, (3) per Asset oder Share Deal, (4) bei dem das gekaufte Unternehmen seine wirtschaftliche Selbständigkeit aufgibt, (5) aber seine rechtliche Selbständigkeit anfänglich behält.

2.2.2 Formen von Akquisitionen

Generell können Akquisitionen in zwei verschiedenen Formen auftreten. Die Formen von Akquisitionen unterscheiden sich dabei nach dem leistungswirtschaftlichen Zusammenhang und der Art der Übernahme.⁵² Ferner unterscheiden sich Akquisitionen bezüglich des gewählten Integrationsansatzes. Diese drei Aspekte werden in diesem Kapitel konzeptionell beschrieben.

Nach dem *leistungswirtschaftlichen Zusammenhang* kann eine Akquisition in verschiedenen Formen stattfinden. Dabei wird nach der Ähnlichkeit bzw. Verschiedenartigkeit der Produkt-Marktfelder unterschieden. Je nach strategischer Ausrichtung von Akquisitionen können diese in horizontale, vertikale und konglomerate Akquisitionen unterschieden werden (vgl. Pausenberger, 1989: 88–89; Wirtz, 2003: 18–19; Achleitner et al., 2004: 481):

- **Horizontale Akquisition:** Das kaufende Unternehmen übernimmt ein ähnliches Unternehmen und erhöht seinen Marktanteil. Das akquirierte Unternehmen ist in derselben Branche mit einer gleicher Produktionstiefe tätig.
- **Vertikale Akquisition:** Das kaufende Unternehmen übernimmt einen Zulieferer oder Abnehmer. Das akquirierte Unternehmen ist in derselben Branche mit einer unterschiedlichen Produktionstiefe tätig.
- **Konglomerate Akquisition:** Das kaufende Unternehmen diversifiziert in neue Geschäftsfelder. Das akquirierte Unternehmen ist in einer anderen Branche tätig.

Nach der *Art der Übernahme* wird zwischen „Friendly“ oder „Unfriendly Takeover“ bzw. „Hostile Takeover“ in der Literatur unterschieden (vgl. Wirtz, 2003: 21–23; Achleitner et al., 2004: 482–483):

- **Friendly Takeover:** Die Akquisition wird im Einvernehmen mit den Eigentümern und dem Management des zu akquirierenden Unternehmen durchgeführt.
- **Unfriendly Takeover:** Die Akquisition wird im Einvernehmen mit den Eigentümern aber gegen den Willen des Managements des zu akquirierenden Unternehmen durchgeführt.

Je nach Art und Umfang der Integration wird in vier verschiedene *Integrationsansätze* unterschieden (vgl. Haspeslagh & Jemison, 1992: 174, Lucks & Meckl, 2002b: 103–104, Coenenberg & Schultze, 2007: 367–368; Jansen, 2008: 326). Dabei sollte sich das

⁵² Ferner differenzieren Wirtz (2003: 17–23) und Achleitner, Wirtz und Wecker (2004: 481) Unternehmenszusammenschlüsse nach der „Technik der Übernahme“ (z.B. Leveraged-Buy-Out, Management-Buy-In). Dieser Aspekt ist für Akquisitionen in dieser Arbeit nicht weiter relevant und wird somit nicht vertiefend dargestellt.

Käuferunternehmen die Frage stellen, inwieweit Integrationsbedarf besteht, um die Akquisitionsziele zu erfüllen. Zum einen ist eine starke Integration notwendig, um Wertsteigerungen auf Basis von Synergien zu erzielen. Zum anderen existiert ein geringer Integrationsbedarf, wenn die Akquisitionsziele nicht mit einem Fähigkeitstransfer zusammenhängen (z.B. Einkaufsmacht, Freisetzung liquider Mittel). Dagegen ist aus Sicht des akquirierten Tochterunternehmens die Frage zu beantworten, inwieweit die Autonomie und Identität beibehalten werden (vgl. Abbildung 21).

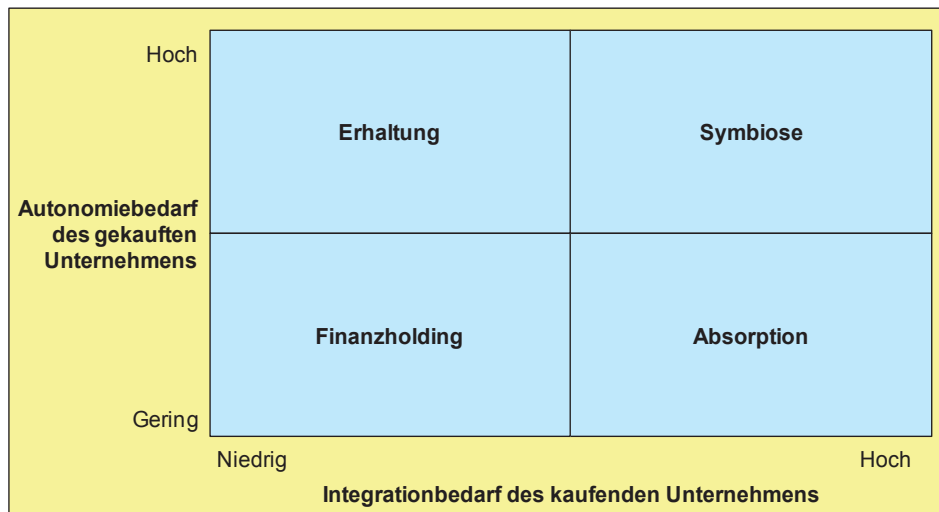


Abbildung 21: Integrationsansätze nach Haspeslagh & Jemison⁵³

Je nach Integrationsbedarf gibt es vier verschiedene Integrationsansätze:

- **Finanzholding:** Bei einer Akquisition per Finanzholding übernimmt das Käuferunternehmen lediglich die Koordination des gekauften Unternehmens und es findet keine umfangreiche Integration statt.
- **Erhaltung:** Bei der Erhaltungsakquisition soll das erworbene Unternehmen mit seinen strategischen Potentialen erhalten bleiben. Dabei wird i.d.R. die Erschließung neuer Geschäftsfelder angestrebt. Beispielsweise sind in der Pharmaindustrie Finanzbeteiligungen an innovativen Unternehmen Bestandteil der Forschungs- und Entwicklungsstrategie.
- **Absorption:** Bei der Absorption werden die Aktivitäten, Organisationen und Kulturen beider Unternehmen vollständig konsolidiert. Dabei sollten die Maßnahmen rasch umgesetzt werden, um Synergien schnell zu realisieren.
- **Symbiose:** Bei symbiotischen Akquisitionen wird nach einer Gewöhnungsphase die Integration Schritt für Schritt umgesetzt. Diese Integrationsform stellt eine Zwischenstellung zwischen Erhaltungsakquisition und Absorption dar.

⁵³ Siehe Haspeslagh und Jemison (1992: 174)

2.2.3 Phasen des Akquisitionsprozesses

Zur Untersuchung der Einbindung des Board of Directors in Akquisitionen ist es hilfreich die verschiedenen Prozessschritte und damit verbundenen spezifischen Aktivitäten sowie Entscheidungen zu untersuchen. Ziel des Abschnitts ist daher, die wesentlichen Prozessschritte auf Basis der Literatur zu identifizieren und einen geeigneten sowie idealtypischen Akquisitionsprozess für die Empirie dieser Arbeit auszuwählen. Dazu wird die Literatur umfangreich ausgewertet, da der Akquisitionsprozess eines der Kernstücke dieser Arbeit ist.

Abgrenzung von M&A- und Akquisitionsprozess

Der Ablauf von M&A-Transaktionen infolge des dynamischen Charakters als logische Abfolge typischer Aktivitäten, wird auch als „M&A-Prozess“ bezeichnet. Jansen (2008: 249) erklärt, dass bei den etablierten Begriffen für diese Prozesse hauptsächlich Wortverbindungen mit Merger (z.B. Pre-Merger, Post-Merger, Post-Merger-Integration) dominieren. Unabhängig davon treffen die Prozesse auch für die Beschreibung von Akquisitionen zu.

„Die etablierten Begriffe „Pre-Merger“ und „Post-Merger“ sind in Anführungsstriche [...] zu setzen, da weder die Chronologie stimmt, noch die Fusion alleine zu untersuchen steht, sondern auch die Akquisition.“

Dabei unterscheiden sich Akquisitionsprozesse nicht wesentlich von anderen Kaufprozessen. Es gibt lediglich kleinere Unterschiede bezüglich der Intensität, Komplexität und Länge von Akquisitionsprozessen.

„Der Akquisitionsprozess lässt sich chronologisch in mehrere Phasen einteilen. Im Wesentlichen unterscheidet er sich von jedem anderen Kaufprozess nur in der Intensität, Komplexität bzw. Länge der einzelnen Phasen.“ (Coenenberg & Schultze, 2007: 342)

Im Rahmen dieser Arbeit wird weiterführend von dem/den „Akquisitionsprozess/-en“ gesprochen, da sowohl Merger als auch Akquisitionen mit denselben Prozessen beschrieben werden. Ausnahmen werden bei allgemeinen M&A-Prozessen gemacht.

Systematisierung der verschiedenen Akquisitionsprozesse in der Literatur

Lucks und Meckl (2002a: 60–68) beschreiben, dass es in der M&A-Literatur drei verschiedene Grundtypen von M&A-Modellen gibt: (1) In dem *Prozessmodell* wird der M&A-Prozess in mehrere Phasen aufgespalten und durch funktional gemischte Teams je nach Phase bearbeitet. (2) In dem *Funktionsmodell* wird auf den einzelnen M&A-Funktionsträgern aufgebaut. Dies können M&A-Spezialisten für die verschiedenen

Phasen (z.B. Konzeption-, Transaktion- und Integrationsphase) oder Fachfunktionen des Unternehmens (z.B. Controlling-, Personal-, Strategieabteilung) sein. Im Verlauf der Unternehmenstransaktion werden die verschiedenen Funktionen je nach Bedarf eingeschaltet. (3) Das *Matrix-Modell* verbindet zwei organisatorische Dimensionen zur Umsetzung einer Unternehmenstransaktion. Die Gruppierung ergibt sich auf Basis der M&A-relevanten Funktionen. Je nach Prozessschritt und Bedarf werden entsprechend die notwendigen Funktionen ausgewählt und zu Organisationseinheiten zusammengefasst. In Abbildung 22 sind diese drei Arten der M&A-Modelle nach Aufbau und Ablauf konzeptionell gegenübergestellt.

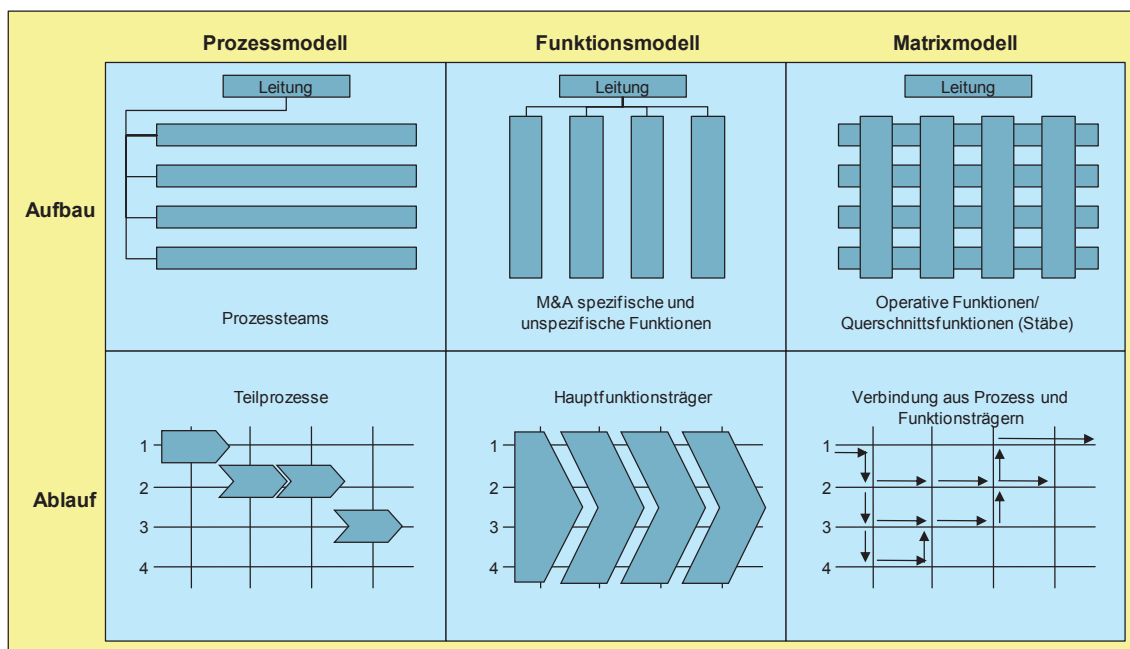


Abbildung 22: Grundtypen der M&A-Modelle nach Lucks und Meckl⁵⁴

Weiterführend wird in dieser Arbeit das Prozessmodell behandelt, da sich dieses durch zwei Kriterien positiv hervorhebt. Zum einen hat sich das Prozessmodell in der Literatur zu Akquisitionsprozessen als das wesentliche Modell etabliert. Zum anderen ist es einfach und anschaulich aufgebaut und eignet sich zur Modellbildung im Rahmen dieser Arbeit (vgl. Kapitel 2.5.4).

Phasen des Akquisitionsprozesses

Aus Käufersicht lässt sich der Akquisitionsprozess in zwei bis fünf verschiedene Phasen einteilen (siehe Tabelle 6). Dabei gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Darstellungen und Detaillierungen. Ein wesentliches gemeinsames Merkmal der Literatur zu M&A- und Akquisitionsprozessen ist, dass sich eine Einteilung in drei Phasen durchgesetzt hat

⁵⁴ In Anlehnung an Lucks und Meckl (2002a: 61)

(vgl. Lucks & Meckl, 2002a: 54; Lucks & Meckl, 2002b: 496; Hawranek, 2004: 22; Meckl, 2004: 457; Meckl, 2006: 410; Coenenberg & Schultze, 2007: 342; Jansen, 2008: 249). Diese drei Hauptphasen sind die (1) „Konzeption“, (2) „Transaktion“ und (3) „Integration“ von Akquisitionen. Diese werden zwar unterschiedlich benannt, sind dabei jedoch inhaltlich übereinstimmend.

Phasen	Autor	Prozessbeschreibung	Akquisitionsprozess		
			Konzeption	Transaktion	Integration
2 Phasen	Wirtz (2003)	<ul style="list-style-type: none"> 2 Hauptprozesse Erweiterung um Demerger-Management (nicht dargestellt) 5 Subprozesse (Plus 56 Aktivitäten) 	<ul style="list-style-type: none"> Akquisitionsmanagement Strategische Analyse- und Konzeptionsphase Transaktionsphase 		<ul style="list-style-type: none"> Post-Merger-Integrationsmanagement Post-Merger-Integrationskonzeption Post-Merger-Integrationsdurchführung Post-Merger-Integrationscontrolling
	Achleitner, Wecker & Wirtz (2004)				
	Eckert (2004)	<ul style="list-style-type: none"> 2 Hauptprozesse 4 Subprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> Pre-Merger Strategie Transaktion 		<ul style="list-style-type: none"> Post-Merger Integration Controlling
	Wirtz & Schilke (2006)	<ul style="list-style-type: none"> 2 Hauptprozesse 7 Subprozesse (Plus 20 Aktivitäten) 	<ul style="list-style-type: none"> Prozess der Strategieentwicklung Unternehmensziele Situationsanalyse Strategieformulierung Strategieimplementierung 	<ul style="list-style-type: none"> Transaktionsphase Vorvertragliche Phase Rechtliche Prüfung Vertragsschluss 	
3 Phasen	Lucks & Meckl (2002a)	<ul style="list-style-type: none"> 3 Hauptprozesse 26 Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> Vorfeld Basisstrategie Screening Vorfeldsondierung Führungskonzept Dealstrukturierung (Ergänzung von Hawranek 2004) Simulation Grobbewertung Beurteilung Genehmigungsfähigkeit Vorverträge 	<ul style="list-style-type: none"> Transaktion Due Diligence Pre-Closing-Integration-Plan Finanzierungsplan (Ergänzung von Hawranek 2004) Detaillbewertung Innere Beschlüsse Verhandlung/Signing Umsetzungsvetträge Kartellrechtliche Prüfung Closing 	<ul style="list-style-type: none"> Integration Post-Closing-Integration-Plan Rechtliche Umsetzung Organisatorische Umsetzung (Ergänzung von Hawranek 2004) Informationstechnische Umsetzung (Ergänzung von Hawranek 2004) Personalarwirtschaftliche Umsetzung Kultureller Wandel Zielverfolgung Folgerestrukturierung
	Hawranek (2004)				
	Lucks & Meckl (2002b)	<ul style="list-style-type: none"> 3 Hauptprozesse Je 3 Subprozesse Je 4 Unterstützungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> Vorfeld Strategieentwicklung Strukturentwicklung und Durchsetzung Personalarveränderung Information/Bewertung/Kommunikation/Controlling 	<ul style="list-style-type: none"> Transaktion Strategieentwicklung Strukturentwicklung und Durchsetzung Personalarveränderung Information/Bewertung/Kommunikation/Controlling 	<ul style="list-style-type: none"> Integration Strategieentwicklung Strukturentwicklung und Durchsetzung Personalarveränderung Information/Bewertung/Kommunikation/Controlling
	Meckl (2004)				
	Meckl (2006)				
	Coenenberg & Schultze (2007)	<ul style="list-style-type: none"> 3 Hauptprozesse 6 Subprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> Pre-Akquisitionsphase Festlegung der Akquisitionsstrategie Kandidatenauswahl 	<ul style="list-style-type: none"> Akquisitionsphase Bewertung Verhandlungsabschluss 	<ul style="list-style-type: none"> Post-Akquisitionsphase Integration Akquisitionscontrolling
Jansen (2008)	<ul style="list-style-type: none"> 3 Hauptprozesse 9 Subprozesse (Plus 40 Aktivitäten) 	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Analyse- und Konzeptionsphase Unternehmensanalyse Wettbewerbs- und Akquisitionsfeldanalyse Analyse der Motive und Zielsetzungen mit Strategiekonzeption 	<ul style="list-style-type: none"> Transaktionsphase Kontakt-, Verhandlungsaufnahmen und Bietung Unternehmensbewertung, Kaufpreisfindung und Finanzierungsformen Due Diligence, wettbewerbsrechtliche Prüfung und Vertragsverhandlung 	<ul style="list-style-type: none"> Vernetzungsphase Post-Merger Planung Vernetzung smaßnahmen auf sechs Ebenen Erfolgskontrolle 	
4 Phasen	Wöhler & Cumpelik (2006)	<ul style="list-style-type: none"> 4 Hauptprozesse 10 Subprozesse (Plus 29 Aktivitäten) 	<ul style="list-style-type: none"> Strategie Screening 	<ul style="list-style-type: none"> Transaktionsprozesse Prozessvorbereitung und -planung Ansprache Target Due Diligence Verhandlung und Vertrag Closing 	<ul style="list-style-type: none"> Post-Merger Integration Erstellung PMI-Masterplan Vorbereitung PMI Umsetzung PMI-Plan Übergabe an Linienorganisation Performance Review
5 Phasen	Bark & Kötzle (2003)	<ul style="list-style-type: none"> 5 Hauptprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> Festlegung der Akquisitionsstrategie Kandidatenauswahl 	<ul style="list-style-type: none"> Due Diligence und vorvertragliche Phase Vertragsphase 	<ul style="list-style-type: none"> PMI-Phase
	Sudarsanam (2003)	<ul style="list-style-type: none"> 5 Hauptprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> Corporate Strategy Development Organizing for Acquisitions 	<ul style="list-style-type: none"> Deal Structuring and Negotiation 	<ul style="list-style-type: none"> Post-Acquisition Integration Post-Acquisition Audit and Organizational Learning

Tabelle 6: Übersicht wesentlicher Publikationen zum Akquisitionsprozess⁵⁵

Wie in Tabelle 6 dargestellt, wurde im Rahmen dieser Arbeit die Literatur zu Akquisitionsprozessen besonders umfangreich ausgewertet. Dabei fällt auf, dass die Mehrheit der Publikationen konzeptionell-deskriptiven und nicht empirischen Charakter hat. Nach Identifikation und Auswertung von 14 wesentlichen Publikationen kann

⁵⁵ Eigene Darstellung. 2 stufige Akquisitionsprozesse: Wirtz (2003: 107); Achleitner et al. (2004: 1504); Eckert (2004: 148); Wirtz und Schilke (2006: 322&326). 3 stufige Akquisitionsprozesse: Lucks und Meckl (2002a: 54); Hawranek (2004: 22); Lucks und Meckl (2002b: 496); Meckl (2004: 457); Meckl (2006: 410); Coenenberg und Schultze (2007: 342); Jansen (2008: 249). 4 stufige Akquisitionsprozesse: Wöhler und Cumpelik (2006: 455–460). 5 stufige Akquisitionsprozesse: Bark und Koetzle (2003: 133); Sudarsanam (2003: 3)

schlussgefolgert werden, dass es sich bei Akquisitionsprozessen um ein etabliertes Konzept handelt, welches fünf Gemeinsamkeiten hat:

(1) Alle Akquisitionsprozesse lassen sich in die *dreiphasige Grundstruktur* (Konzeption, Transaktion und Integration) überführen, unabhängig davon ob diese zwei, drei, vier oder fünf Phasen haben. Die einzige Ausnahme bildet die Publikation von Wirtz und Schilke (2006: 322&326), die bewusst den Schwerpunkt auf Konzeption und Transaktion legt.

(2) Nach Überführung der unterschiedlichen Phasen in die drei Hauptphasen, fällt die unterschiedliche Namensgebung⁵⁶ auf. Von der Benennung losgelöst sind sich die unterschiedlichen Akquisitionsprozesse inhaltlich sehr ähnlich. Somit handelt es sich bei dem Akquisitionsprozess um ein *etabliertes Konzept*.

(3) Bei der Beschreibung der einzelnen Akquisitionsprozesse gibt es eine Hierarchie von zwei unterschiedlichen Prozesselementen. Zum einen stehen im Zentrum aller Akquisitionsprozesse immer zwei bis fünf „*Hauptphasen*“. Zum anderen werden in den meisten Publikationen „*Subphasen*“ beschrieben, wobei eine Hauptphase mehrere Subphasen haben kann. So unterscheidet Eckert (2004: 148) beispielsweise im Rahmen der Integrationsphase zwischen der eigentlichen Integrationsumsetzung und dem Integrationscontrolling.

(4) In einigen Publikationen (z.B. Lucks & Meckl, 2002a: 54, Wirtz, 2003: 107, Jansen, 2008: 249) wird eine detaillierte Liste von spezifischen „*Aktivitäten*“ aufgelistet. Dabei besteht jede Phase aus verschiedenen Aktivitäten, unabhängig davon ob es sich um eine Haupt- oder Subphase handelt.

(5) Der Akquisitionsprozess folgt einer bestimmten Logik, jedoch müssen die Phasen nicht in der idealtypischen Reihenfolge ablaufen. So berichten beispielsweise Müller-Stewens und Schreiber (1993: 276), Lucks und Meckl (2002a: 54) und Hawranek (2004: 22), dass die einzelnen Phasen und Aktivitäten sich überlappen, teilweise integriert sind oder auch fehlen können. Ferner ist es auch möglich in eine frühere Phase zurückzuspringen, wenn beispielsweise die Verhandlungen gescheitert sind. Des Weiteren gibt es i.d.R. Abweichungen bezüglich Inhalt und Länge der einzelnen Phasen. Somit ist der Akquisitionsprozess als *idealisiertes Modell* zu verstehen, bei welchem im konkreten Einzelfall Variationen zu erwarten sind.

⁵⁶ Beispiel der verschiedenen Namen für die Konzeptionsphase: Strategische Analyse- und Konzeptionsphase, Strategie, Prozess der Strategieentwicklung, Vorfeld, Pre-Akquisitionsphase, Imitierungs- und Suchphase, Festlegung der Akquisitionsstrategie und Kandidatenauswahl etc.

Die wesentlichen formellen Unterschiede der verschiedenen Akquisitionsprozesse aus der Literatur sind (1) die unterschiedliche Anzahl von Haupt- und Subphasen, sowie (2) der unterschiedliche Detailgrad der Darstellungen und Beschreibungen. Inhaltlich gesehen gibt es Unterschiede (3) welche Subphasen und konkreten Aktivitäten aufgeführt werden. Beispielsweise haben einige Autoren – im Rahmen der Integration – das Integrationscontrolling als Phase oder Aktivität aufgeführt, (z.B. Wirtz, 2003: 107; Coenenberg & Schultze, 2007: 342; Jansen, 2008: 249) während dieses von anderen Autoren nicht erwähnt wird (z.B. Bark & Koetzle, 2003: 133).

Synthese eines idealtypischen Akquisitionsprozesses

Die bisherigen Publikationen sind aus verschiedenen Gründen für diese Arbeit nicht geeignet. Beispielsweise präsentiert Wirtz (2003: 107) einen sehr umfassenden M&A-Prozess, welcher nicht zwischen Konzeption und Transaktion als Hauptphase unterscheidet. Dabei wird das Demerger-Management hervorgehoben, welches für den Akquisitionsprozess nicht relevant ist. Ferner bietet Jansen (2008: 249) eine gute Aufbereitung der Phasen von Akquisitionen, allerdings sind die Subphasen unterschiedlich zu den sonstigen Publikationen zusammengestellt. Alternativ bietet Wöhler und Cumpelik (2006: 455–460) eine gelungene Übersicht zu dem M&A-Prozess, allerdings sind bei einigen Hauptphasen verschiedene Subphasen aufgeführt, während andere Hauptphasen keine Subphasen haben.

In Abbildung 23 ist ein idealtypischer Akquisitionsprozess abgebildet, welcher auf Basis der umfangreichen Literaturlauswertung erstellt wurde. Dieser unterscheidet in 3 Hauptphasen, 7 Subphasen sowie verschiedene wesentliche Aktivitäten, welche im Rahmen von Akquisitionen durch das Käuferunternehmen durchgeführt werden. Ferner differenziert sich der Akquisitionsprozess von bisherigen Darstellungen, da er zum einen auf einer umfassenden Synthese der aktuellen Literatur beruht und zum anderen diese simplifizierend zusammenfasst.

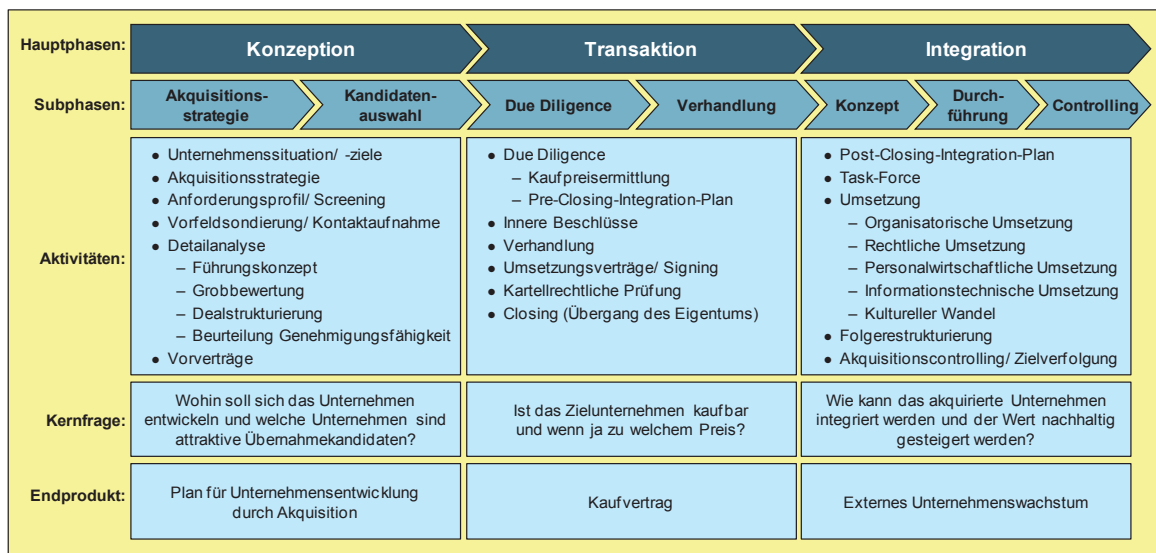


Abbildung 23: Idealtypischer Akquisitionsprozess aus Sicht des Käuferunternehmens⁵⁷

Beschreibung der Phasen des Akquisitionsprozesses

Im Folgenden werden die verschiedenen Elemente des Akquisitionsprozesses einleitend beschrieben. Für eine genaue Beschreibung der drei einzelnen Phasen eignen sich insbesondere die fünf Publikationen von Lucks und Meckl (2002a: 51–225), Wirtz (2003: 94–406), Hawranek (2004: 21–32), Coenberg und Schultze (2007: 342–368) und Jansen (2008: 249–336). Deren mitunter sehr umfassende Beschreibungen des Akquisitionsprozesses sollen an dieser Stelle nicht wiederholt werden, sondern nur eine Einführung – die zur Erstellung der Konzeption (vgl. Kap. 2.5.2) genutzt wird – gegeben werden.

Hawranek (2004: 33) beschreibt, dass die Gesamtdauer von M&A-Prozessen unterschiedlich sein kann und situationsabhängig ist. In einer Übersicht beschreibt er die verschiedenen Zeitangaben aus der Literatur. Die ersten zwei Phasen Konzeption und Transaktion können von 4 bis zu 45 Monate dauern. Für die Integrationsphase werden in der Literatur i.d.R. 18 bis 36 Monate veranschlagt. Allerdings ist vorstellbar, dass Akquisitionen schneller als Merger umgesetzt werden.

2.2.3.1 Konzeptionsphase

Die Konzeptionsphase (vgl. Lucks & Meckl, 2002a: 54; Hawranek, 2004: 22; Meckl, 2004: 457; Coenberg & Schultze, 2007: 342; Jansen, 2008: 249) dient der Akquisitionsvorbereitung. Ziel dieser Phase ist, einen konzeptionellen Plan für die Unternehmensentwicklung per Akquisition zu entwickeln und relevante

⁵⁷ Eigene Darstellung basierend auf der Literaturlauswertung in Tabelle 6

Akquisitionskandidaten zu identifizieren. Diese Phase kann in zwei verschiedene Subphasen unterteilt werden.

Akquisitionsstrategie

Die Festlegung der Akquisitionsstrategie basiert auf einer genauen Analyse und Bewertung der eigenen *Unternehmenssituation und -ziele*. Dazu werden verschiedene Instrumente der Strategieentwicklung eingesetzt, die geeignet sind Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken und Handlungsempfehlungen etc. zu identifizieren (vgl. Lucks & Meckl, 2002a: 74–92; Hawranek, 2004: 22; Jansen, 2008: 250–259).

Auf dieser Basis muss die *Entscheidung für internes oder externes Wachstum* getroffen werden (vgl. Kap. 2.1.3). Dabei ist eine Akquisition nur eine mögliche Option und organisches Wachstum, Partnerschaften mit anderen Unternehmen sind als alternative Möglichkeit zu betrachten (vgl. Wöhler & Cumpelik, 2006: 455). Bei der Entscheidung für externes Wachstum durch eine Akquisition muss diese geeignet sein die Unternehmensziele zu erreichen (Coenenberg & Schultze, 2007: 342). Auf dieser Basis wird eine Akquisitionsstrategie entwickelt.

Kandidatenauswahl

Nach der Überlegung eine Akquisition durchführen zu wollen, werden in mehreren Schritten vielversprechende Akquisitionskandidaten ausgewählt. Auf Basis der Akquisitionsstrategie werden verschiedene *Suchkriterien* (z.B. Marktanteil oder Standort) und *Ausschlusskriterien* (z.B. Mindestumsatz oder kartellrechtliche Gründe) im Rahmen eines Anforderungsprofils definiert (vgl. Hawranek, 2004: 23; Coenenberg & Schultze, 2007: 343–346; Jansen, 2008: 250–259).

Anschließend werden geeignete Akquisitionskandidaten im Rahmen eines „Screenings“ gesucht und zu einer „Long List“ zusammengefasst. Nach einer detaillierten Bewertung (z.B. Strategie, Unternehmenskultur und Finanzen) werden diese Unternehmen auf einer „Short List“ priorisiert (vgl. Jung, 1993: 162–243; Coenenberg & Schultze, 2007: 343–346).

Im Rahmen einer *Sondierung* im Vorfeld können die relevanten Unternehmen kontaktiert werden, um das Interesse abzuschätzen und die Informationsbasis zu erweitern (vgl. Hawranek, 2004: 23; Jansen, 2008: 264–268).

Anschließend werden die Akquisitionskandidaten in einer *Detailanalyse* bewertet. Dabei wird in einem *Führungskonzept* überlegt, wie ein Unternehmen organisatorisch integriert werden kann. Gleichzeitig wird mit Hilfe einer *Grobbewertung* eine erste

Abschätzung des Kaufpreises getätigt. Ferner wird ein Konzept entwickelt, welches die Zahlungsform und Schritte der Kapitalmarktstruktur beschreibt (*Dealstrukturierung*). Anschließend beginnt die Beurteilung der Genehmigungsfähigkeit, in welcher das Akquisitionskonzept allgemein- und kartellrechtlich geprüft wird. Die Kandidatenauswahl wird mit dem Abschluss von „*Vorverträgen*“ beendet, wobei ein „*Letter of Intent*“ oder ein „*Memorandum of Understanding*“ unterschrieben werden (vgl. Lucks & Meckl, 2002a: 54; Hawranek, 2004: 23–25; Jansen, 2008: 265–275).

2.2.3.2 *Transaktionsphase*

Die Aufgaben in der Transaktionsphase (vgl. Lucks & Meckl, 2002a: 54; Hawranek, 2004: 25–28; Coenenberg & Schultze, 2007: 342; Jansen, 2008: 265–317) umfassen die Umsetzung einer konkreten Unternehmensakquisition. Ziel dieser Phase ist zu ermitteln, ob es möglich ist das Zielunternehmen zu einem angemessenen Preis zu erwerben und den Kaufvertrag zu verhandeln. Zu diesem Zeitpunkt hat die Kooperationsbereitschaft des Managements des Zielunternehmens wesentlichen Einfluss auf den weiteren Verlauf der Akquisition. Diese Phase kann in zwei verschiedene Subphasen unterteilt werden.

Due Diligence

Nachdem das kaufende und das aufzukaufende Unternehmen bereits Vorverträge unterzeichnet haben, wird im Rahmen der „*Due Diligence*“ (Prüfung der erforderlichen Sorgfalt) das Zielunternehmen detailliert geprüft. Wesentliche Funktionen dabei sind die Kaufpreisermittlung und der Entwurf eines „*Pre-Closing-Integration-Plans*“.

Speziell für die *Kaufpreisermittlung* stehen eine Vielzahl von Unternehmensbewertungsmethoden (z.B. Substanzwert, Ertragswert, Börsenwert, Discounted Cash Flow Methoden oder Real Options) zur Verfügung (vgl. Lucks & Meckl, 2002a: 175–193; Coenenberg & Schultze, 2007: 347–363; Jansen, 2008: 278–313).

Ferner gibt es mehrere Prüffelder der *Due Diligence* (z.B. wirtschaftlich, bilanziell, rechtlich, Human Resource und Umwelt), welche separat bewertet werden (vgl. Hawranek, 2004: 25–26; Jansen, 2008: 275–277). In dem *Pre-Closing-Integration-Plan* werden die Synergiepotentiale verifiziert, Risiken aufgedeckt und der Stand der Informationen für spätere Beweis Zwecke zum Zeitpunkt des Kaufes dokumentiert.

Auf Basis der *Due-Diligence-Reporte* werden *interne Beschlüsse* durch das Käuferunternehmen getroffen. Je nach Satzung, Rechtsform und Transaktionsform muss die Entscheidung zur Durchführung des Kaufes von den Eignern getroffen werden. Dies sind bei Aktiengesellschaften je nach Land die Hauptversammlung oder in Vertretung

der Vorstand mit Zustimmung des Board of Directors (vgl. Strasser, 2000: 1; Hawranek, 2004: 27).

Verhandlung

Bei den *Verhandlungen* gibt es i.d.R. unterschiedliche Kaufpreisvorstellungen von Käufer und Verkäufer. Der Käufer hat dabei eine Preisobergrenze und der Verkäufer eine Preisuntergrenze. Im Rahmen der Verhandlungen ist es das Ziel einen gemeinsamen Preis für das Zielunternehmen zu ermitteln. Nach einer erfolgreichen Preisverhandlung wird die Unternehmensakquisition schließlich mittels eines *Umsetzungsvertrags*, welcher von beiden Parteien unterschrieben wird, fixiert („Signing“). In diesem Vertrag werden die Pflichten der Unternehmen, Haftungsregeln für die Verbindlichkeiten des Kaufobjekts, Fragen zur Nichterfüllung und Folgen bei falschen Angaben wesentlicher Eigenschaften des Zielunternehmens festgehalten (vgl. Hawranek, 2004: 28; Coenenberg & Schultze, 2007: 363–365).

Anschließend wird die Akquisition durch eine *kartellrechtliche Prüfung* von den Behörden bewertet. Das positive Ende der Transaktionsphase ist eine kartellrechtliche Genehmigung, wonach der *Übergang des Eigentums* („Closing“) an das Käuferunternehmen stattfindet (vgl. Lucks & Meckl, 2002a: 196; Hawranek, 2004: 28; Jansen, 2008: 317).

2.2.3.3 Integrationsphase

Die Integrationsphase (vgl. Hawranek, 2004: 29–32; Wöhler & Cumpelik, 2006: 459–461; Coenenberg & Schultze, 2007: 365–368; Jansen, 2008: 318–335) dient der Integration des akquirierten Unternehmens im Anschluss an die Vertragsunterzeichnung. Ziel dieser Phase ist die Akquisitionsziele zu realisieren, d.h. ein akquiriertes Unternehmen erfolgreich zu integrieren, den Wert nachhaltig zu steigern und das externe Wachstum zu realisieren. Die Integration wird dabei auf administrativer, kultureller, organisatorischer, operativer, personeller, strategischer und externer Ebene vollzogen (Jansen, 2008: 319). Nach Hawranek (2004: 29) umfasst dies „[...] *alle Handlungen, die dem Transfer materieller und immaterieller Ressourcen zwischen den Unternehmen zum Zweck der nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsposition dienen.*“ Diese Phase kann in drei verschiedene Subphasen unterteilt werden, wobei sich diese Subphasen in der Integrationsphase stark überlappen.

Integrationskonzept

Die Integration beginnt mit dem Entwurf eines „*Post-Closing-Integration-Plans*“. Dieses Konzept wird durch Entscheidungen aus dem Führungskonzept der Akquisitionsstrategie sowie durch Ergebnisse der Umsetzungsverträge aus den Verhandlungen maßgeblich beeinflusst. Die angestrebten Veränderungen werden auf alle organisatorischen Ebenen heruntergebrochen und in konkrete Umsetzungsmaßnahmen überführt. Im Ergebnis legt das Konzept die wesentlichen Ziele, Verantwortlichkeiten und Meilensteine für die Integration fest (vgl. Koch, 2001: 166–169; Hawranek, 2004: 29). Bezüglich der genauen inhaltlichen Gestaltung und der möglichen Integrationskonzepte gibt es eine Vielzahl von Ansätzen in der Literatur.

Beispielsweise beschreibt Coenenberg und Schultze (2007: 366), dass das Integrationskonzept drei Bereiche adressieren soll, wobei die Mitarbeiterkommunikation im Mittelpunkt steht. Das sind (1) die Kommunikation der Zielsetzung zu allen Interessensgruppen, (2) die Erstellung von Organisationskonzepten für Verantwortungen und (3) die Umsetzung von vertrauensbildenden Maßnahmen.

Alternativ schlägt Koch (2001: 166–169) vor, eine gemeinsame Vision sowie eine wertsteigernde Wachstumsstrategie zu erstellen, operative Wertsteigerungspotentiale zu identifizieren, das bestehende Geschäft sicherzustellen und eine gemeinsame Leistungskultur zu schaffen. Weitere Aspekte des Integrationskonzepts werden zum Beispiel bei Jansen (2008: 318–333) systematisiert.

Es ist zu beachten, dass die meisten Integrationskonzepte der Literatur allgemein für M&A entworfen wurden und somit für reine Akquisitionen anzupassen sind. Bei Akquisitionen wird die wirtschaftliche Selbständigkeit aufgegeben, aber die rechtliche Selbständigkeit bleibt i.d.R. anfänglich weiter erhalten (vgl. Kap. 2.2.1).

Integrationsdurchführung

In dieser Phase findet die Umsetzung des Integrationskonzepts statt. Dazu wird meist eine eigene *Projektorganisation* oder *Task-Force* gegründet, die für die Integration der beiden Unternehmen verantwortlich ist (vgl. z.B. Lucks & Meckl, 2002a: 122). Diese betreut die verschiedenen Teilprozesse der Integration und begleitet die Integration über mehrere Monate oder gegebenenfalls Jahre (vgl. Wandlungsorganisation in Kapitel 2.1.3.1).

Inhaltlich gesehen beschreiben Lucks und Meckl (2002a: 124–131), dass es vier Kernaufgaben der Umsetzung gibt. Im Rahmen der (1) *organisatorischen Umsetzung* werden alle Integrationsmaßnahmen aus dem Integrationskonzept implementiert. Dazu

zählt die Realisierung von Synergien durch Strukturveränderung in dem akquirierten Unternehmen beispielsweise durch Rechnungslegungssysteme, Forschung und Entwicklung oder Einkaufsprozesse. Bei der (2) *rechtlichen Umsetzung* werden Einträge im Handelsregister vorgenommen und es wird dafür gesorgt, dass alle rechtlichen Vereinbarungen aus dem Kaufvertrag erfüllt werden. In der (3) *personalwirtschaftlichen Umsetzung* ist das Ziel die geplanten Strukturen mit geeigneten Personen zu besetzen. Im Rahmen einer Integration kann es zu einer (4) *Folgerestrukturierung* kommen, wenn sich das gemeinsame Unternehmen nach der Integration nicht wie erwartet entwickelt. Hawranek (2004: 29) ergänzt diese Kernaufgaben durch die (5) *informationstechnische Umsetzung* (Datenbanken, Kommunikation etc.) und den (6) *kulturellen Wandel* (vgl. Organisationsentwicklung in Kapitel 2.1.3.1).

Integrationscontrolling

In dieser Phase findet die Überprüfung der Integration statt. Dabei muss nach Stiles und Taylor (1996: 7) und Coenenberg und Biberacher (2003: 311) konzeptionell zwischen zwei verschiedenen Aspekten von Überprüfung unterschieden werden. Jedoch werden in der M&A-Literatur die Begriffe „Controlling“ und „Kontrolle“ fälschlicherweise oftmals synonym verwendet.

Zum einen gibt es das prozessbegleitende „*Integrationscontrolling*“⁵⁸, welches parallel zur Integration stattfinden kann. Dabei werden verschiedene akquisitionsrelevante Informationen erfasst. Diese Informationen werden verarbeitet und die Integration wird aktiv gesteuert.

Zum anderen kann es eine ex-post durchgeführte „*Endkontrolle*“⁵⁹ zur Überprüfung des Erfolges und Generierung von Lerneffekten geben. Diese soll helfen wichtiges Wissen für zukünftige Akquisitionen zu generieren und eine Akquisitionskompetenz aufzubauen (vgl. z.B. Coenenberg & Schultze, 2007: 369; Jansen, 2008: 331). Nach Jansen (2008: 330–333) ist das zentrale Element die Bewertung der Zielerreichungsgrade aus der Akquisitionsstrategie, welche nach spätestens drei Jahren durchgeführt werden sollte. Dabei können die strategischen Ziele sowie konkrete Messgrößen gemessen werden. Diese werden anschließend bewertet und darauf basierend werden Korrekturen für die nächste Akquisition abgeleitet.

⁵⁸ In der M&A-Literatur wird dieses auch „prozessbegleitendes Akquisitionscontrolling“, „Integrationscontrolling“ „Begleitung des Akquisitionscontrollings in allen Phasen des Akquisitionsprozesses“ oder „Monitoring Strategy Implementation“ genannt.

⁵⁹ In der M&A-Literatur wird dieses auch „Kontrolle in der Post-Akquisitionsphase“, „Kontrolle der Akquisition“, „Post-Merger-Audit“, „Erfolgskontrolle“ und „Evaluation of Strategy Achievement“ genannt.

2.2.4 Einbindung der Akteure bei Akquisitionen

In dem vorherigen Abschnitt wurde der Akquisitionsprozess mit den verschiedenen Phasen und Aufgaben untersucht. Die zentrale Frage des Akquisitionsprozesses ist „*was bei Akquisitionen zu tun ist?*“. In Abgrenzung dazu wird in diesem Abschnitt die Frage nach der Verantwortung und Aufgabenteilung gestellt: „*Wer kann bzw. soll die Aufgaben aus dem Akquisitionsprozess verantworten bzw. umsetzen?*“

In der M&A-Literatur wird nicht immer klar zwischen diesen beiden Fragestellungen unterschieden. Um die Aufbereitung der Literatur zu systematisieren sind in Abbildung 24 drei Elemente aus der Konzeption dieser Arbeit dargestellt (vgl. Kap. 1.3.1 und 2.5.1), welche den Rahmen für die weitere Analyse der M&A-Literatur setzen. Zum einen setzt der *Akquisitionsprozess* aus dem Kapitel 2.2.3 den inhaltlichen Rahmen was bei Akquisitionen zu tun ist. Zum anderen finden sich in der M&A-Literatur verschiedene *Einflussfaktoren*, welche die Einbindung der Akteure (z.B. Board of Directors, Management, Eigentümer) in Akquisitionen beeinflussen. Das zentrale Element ist die *Board- und Managementeinbindung* bei Akquisitionen, welche von dem Akquisitionsprozess sowie weiteren Einflussfaktoren abhängen. In dem folgenden Abschnitt werden diese Aspekte auf Basis der M&A-Literatur aufbereitet.

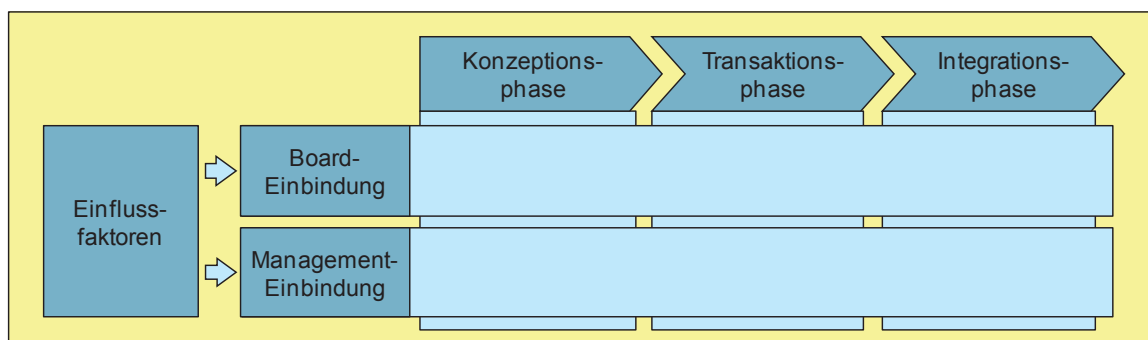


Abbildung 24: Auswertung der M&A-Literatur auf Basis der Konzeption dieser Arbeit⁶⁰

⁶⁰ Eigene Darstellung, vergleiche Konzeption in Kapitel 1.3.1 und 2.5.1

2.2.4.1 Übersicht der beteiligten Akteure

Bei Akquisitionen sind aufgrund der Komplexität und Heterogenität der verschiedenen Aufgaben sowie der verschiedenen Interessen meist eine Vielzahl von unterschiedlichen Akteuren beteiligt. Generell werden diese Akteure in der M&A-Literatur in drei Gruppen unterteilt (vgl. Abbildung 25).

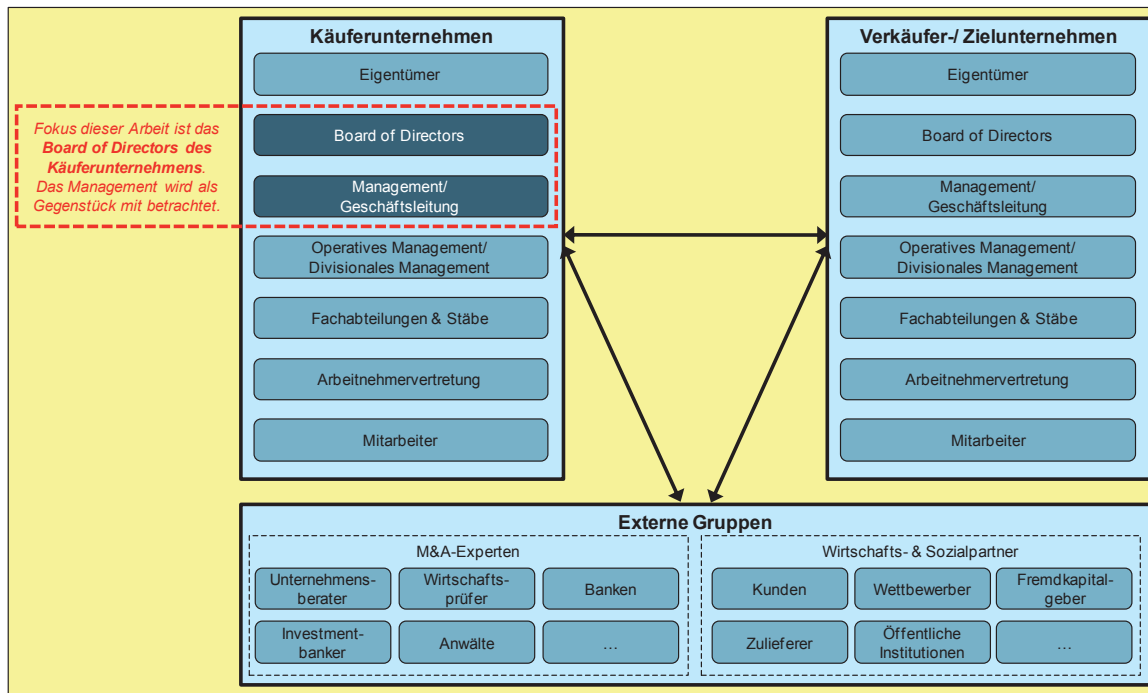


Abbildung 25: Systematisierung der beteiligten Akteure bei Akquisitionen⁶¹

Bei dem *Käuferunternehmen* unterscheiden einige Autoren vereinfacht in Aktionäre, Management und Mitarbeiter (z.B. Sauter-Sachs, 1992: 193; Wirtz, 2003: 98; Achleitner, Wecker & Wirtz, 2004: 1381–1382). Dabei wird i.d.R. nicht auf das Board of Directors eingegangen. Lucks und Meckl (2002a: 29–34) und Hawranek (2004: 69–73) beschreiben zusätzlich die Rollen des Board of Directors, Management/ Geschäftsleitung, Operationales Management/ Divisionales Management, Fachabteilungen/ Stäbe und Arbeitnehmerversammlung. Dabei differenzieren die Autoren nach verschiedenen Funktionen der Akteure bei Akquisitionen.

Bei dem *Verkäufer- oder Zielunternehmen* sind die Akteure i.d.R. dieselben wie bei dem Käuferunternehmen. Jedoch werden diese jeweils unterschiedlich in die Akquisition eingebunden, da sie sich in der Position des Verkäufers oder „Zielunternehmens“ befinden (z.B. Lucks & Meckl, 2002a: 34–37; Hawranek, 2004: 73–74).

⁶¹ Eigene Darstellung unter Verwendung der detaillierten Beschreibung der Akteure von Lucks und Meckl (2002a: 29–50) und Hawranek (2004: 69–83)

Beispielsweise ist die Zielstellung eine andere, da diese versuchen einen hohen Verkaufspreis zu erzielen und nicht möglichst preiswert ein Unternehmen zu akquirieren.

Die *externen Gruppen* werden von Lucks und Meckl (2002a: 37–50) in zwei Untergruppen unterteilt. Zum einen sind dies die M&A-Experten, welche innerhalb eines M&A-Prozesses engagiert werden (z.B. Unternehmensberater oder Wirtschaftsprüfer). Zum anderen gibt es die Wirtschafts- und Sozialpartner, welche von einer Akquisition stark betroffen sind (z.B. Kunden oder Wettbewerber). Diese Gruppe wird in der Literatur am ausführlichsten beschrieben (vgl. z.B. Wirtz, 2003: 99–106; Achleitner et al., 2004: 1382–1384; Hawranek, 2004: 74–83).

Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus auf der Betrachtung des Board of Directors und deren Einbindung in Unternehmensentwicklung am Beispiel von Akquisitionen. Daher werden an dieser Stelle nicht alle Akquisitionsakteure beschrieben, sondern nur Aussagen bezüglich der Board of Directors aus der Literatur herausgearbeitet. Zusätzlich wird auch das Management bzw. die Geschäftsleitung⁶² betrachtet, da diese das Gegenstück zu dem Board of Directors bildet (vgl. Corporate Governance in Kap. 2.3).

2.2.4.2 Aufbereitung der M&A-Literatur zur Rolle des Boards und Managements

In der M&A-Literatur gibt es vereinzelt Aussagen zu den Rollen des Board of Directors und des Managements bei Akquisitionen. In Tabelle 7 sind wesentliche Publikationen und deren Aussagen gegenübergestellt, um ein umfassendes Bild der Rollen aus Sichtweise der M&A-Literatur zu erhalten. Im Wesentlichen beziehen sich die Funktionen auf inhaltliche und rechtliche Aspekte und sind unabhängig von der organisatorischen Einbindung bei der Durchführung einer Akquisition (vgl. Organisationsformen in Kap. 2.2.4.4). Allerdings fokussiert sich die Literatur auf den rechtlichen Kontext von Deutschland, was die Generalisierbarkeit einschränkt.

⁶² Im Folgenden wird vereinfachend von Management gesprochen, auch wenn sich verschiedene Autoren auf die Geschäftsleitung, das Management oder die Unternehmensleitung beziehen.

Autor	Art der Publikation	Inhaltliche und rechtliche Funktionen bei Akquisitionen	
		Board of Directors	Management
Müller-Stewens & Schreiber (1993)	Empirische Studie im deutschen Sprachraum		<ul style="list-style-type: none"> Die Geschäftsleitung ist der Hauptverantwortungsträger von Akquisitionen: <ul style="list-style-type: none"> i.d.R. beteiligt bei der Akquisitionsstrategie, Kandidatensuche, Verhandlungsführung und Integration selten beteiligt bei der Unternehmensbewertung oder Potentialanalysen, meist delegiert an interne oder externe Experten Die Einbindung und Verantwortung des Managements hängt ab von: <ul style="list-style-type: none"> der Organisationsform der Akquisition der Phase im Akquisitionsprozess
Thommen & Sauermann (1999)	Konzeptionell-normativ		<ul style="list-style-type: none"> Grad der Einbindung des Management ist abhängig von: <ul style="list-style-type: none"> M&A Erfahrung des Managements Unternehmensgröße des Käuferunternehmens Relevanz des externen Wachstums für die Unternehmensentwicklung M&A-spezifische Faktoren (Internationalität der Akquisition, Transaktionsvolumen & Transaktionsrichtung)
Lucks & Meckl (2002a)	Konzeptionell-normativ	<ul style="list-style-type: none"> Eigentümer/ Aktionäre müssen in manchen Fällen direkt einer Transaktionen zustimmen, abhängig von länderspezifischer Gesetzeslage: <ul style="list-style-type: none"> z.B. in Deutschland gemäß Par. 340c AktG bei Verschmelzungen Board of Directors ist als Vertretungsorgan der Aktionäre meist nicht direkt in die Verhandlungen eingebunden 	<ul style="list-style-type: none"> Vorstand/ Management hat zentrale Führungsaufgabe bei Akquisitionen: <ul style="list-style-type: none"> Zentraler Entscheidungsträger oder Verteilung der Kompetenzen Festlegung der Akquisitionsziele Beteiligung bei Vertragsverhandlung Sicherstellung der Umsetzung Leitungsentscheidungen nach eigenem Ermessen, abhängig von länderspezifischer Gesetzeslage: <ul style="list-style-type: none"> z.B. in Deutschland gemäß BGHZ 125, 239 (246). Dazu zählen die Identifikation, Analyse, Bewertung und Beeinflussung des Akquisitionsrisikos Par. 91 II AktG Prinzipal-Agent-Probleme, wenn Zielkonflikt mit Eigentümern auf Basis von Eigeninteressen des Managements und besseren Informationen
Achleitner, Wecker & Wirtz (2004)	Konzeptionell-normativ		<ul style="list-style-type: none"> Prinzipal-Agent-Probleme, bei Zielkonflikten zwischen Management und Aktionären
Hawranek (2004)	Konzeptionell-normativ	<ul style="list-style-type: none"> Dem Board of Directors kann es obliegen Zustimmung zu Transaktionen zu erteilen, abhängig von länderspezifischer Gesetzeslage: <ul style="list-style-type: none"> z.B. in Deutschland gemäß Par. 111 Abs. 4 Satz 2 AktG, je nach Unternehmenssatzung Prüft das Vorgehen des Vorstandes im Rahmen seiner „Kontrollpflichten“, abhängig von länderspezifischer Gesetzeslage: <ul style="list-style-type: none"> z.B. in Deutschland gemäß Par. 111 Abs. 1 AktG Mitglieder verfolgen mitunter auch Eigeninteresse bei der Einbindung in Akquisitionen. Z.B. Bankenvertreter könnten ihr Interessen als Fremdkapitalgeber geltend machen 	<ul style="list-style-type: none"> Einbindung und Verantwortung des Managements sollte von der Phase im Akquisitionsprozess abhängen Management hat zentrale Führungs- und Entscheidungsaufgabe sowie Kompetenzverteilung bei Akquisitionen: <ul style="list-style-type: none"> Einbindung im gesamten Akquisitionsprozess Grundsatzentscheidungen über Aufnahme Abbruch des Projekts Führt Verhandlungen durch oder genehmigt diese bei Delegation Delegation der Entscheidungen oftmals an Steering Committee Leitungsentscheidungen nach eigenem Ermessen, abhängig von länderspezifischer Gesetzeslage: <ul style="list-style-type: none"> z.B. in Deutschland gemäß BGHZ 125, 239 (246). Dazu zählen die Identifikation, Analyse, Bewertung und Beeinflussung des Akquisitionsrisikos Par. 91 II AktG Berichtspflicht gegenüber dem Board of Directors und den Eigentümern, abhängig von länderspezifischer Gesetzeslage: <ul style="list-style-type: none"> Z.B. in Deutschland gemäß dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTagG) Prinzipal-Agent-Probleme, wenn Zielkonflikt mit Eigentümern auf Basis von Eigeninteressen des Managements und besseren Informationen
Meckl (2004) Wirtz (2006)	Konzeptionell-normativ		<ul style="list-style-type: none"> Top-Management trägt i.d.R die Verantwortung von Akquisitionen: <ul style="list-style-type: none"> Beantwortung strategischer Fragen Treffen von „Go“ und „No-go“ Entscheidungen Alternativ ist die Delegation an eine Abteilung für Unternehmensentwicklung oder ein Steering Comitee möglich Einbindung und Verantwortung des Managements sollte von der Phase im Akquisitionsprozess abhängen

Tabelle 7: Inhaltliche und rechtliche Aufgabenverteilung zwischen Board of Directors und Management auf Basis der M&A-Literatur⁶³

Beschreibung der Rolle vom Board of Directors bei Akquisitionen

Die Aufgaben von Board of Directors bei Akquisitionen sind i.d.R. landesspezifisch und nur teilweise generalisierbar. In der M&A-Literatur finden sich nur vereinzelt Aussagen bezüglich der Rolle des Board of Directors. Das Board of Directors vertritt die Interessen der Aktionäre, hat spezifische Kontrollpflichten und muss mitunter Akquisitionen – in

⁶³ Eigene Darstellung. Die M&A Literatur ist stark auf Deutschland ausgerichtet, daher wird in Kapitel 2.3.1.2 speziell auf den Verwaltungsrat in der Schweiz eingegangen. Der Vorstand einer AG hat in Deutschland ein gesetzlich verbrieftes Leitungsermessen nach einer Entscheidung des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen (BGHZ Band 125, S. 239-246)

Abhängigkeit von landesspezifischen Gesetzen – zustimmen. Jedoch kann es bezüglich der Interaktion mit dem Management zu „Prinzipal-Agent-Problemen“ kommen.

(1) Lucks und Meckl (2002a: 29–36) beschreiben, dass die *Eigentümer/ Aktionäre von dem Board of Directors vertreten* werden. Dabei müssen die Eigentümer/ Aktionäre in manchen Fällen direkt einer Unternehmenstransaktion zustimmen, welche von der länderspezifischen Gesetzeslage abhängig ist. Beispielsweise müssen die Aktionäre in Deutschland gemäß Par. 340c AktG bei Verschmelzungen zustimmen.

(2) Das Board of Directors ist als Vertretungsorgan der Aktionäre meist nicht direkt in die Verhandlungen eingebunden (Luck & Meckl, 2002a: 36). Dennoch kann es dem Board of Directors obliegen, *Zustimmung zu Transaktionen* zu erteilen (Hawranek, 2004: 73). Dies ist jeweils von der länderspezifischen Gesetzeslage abhängig. Beispielsweise muss in Deutschland gemäß Par. 111 Abs. 4 Satz 2 AktG je nach Unternehmenssatzung der Aufsichtsrat einer Unternehmenstransaktion zustimmen.

(3) Ferner ist das Board of Directors verpflichtet, das Vorgehen des Managements im Rahmen seiner „*Kontrollpflichten*“ zu überprüfen. Auch dieses ist abhängig von der länderspezifischen Gesetzeslage (Hawranek, 2004: 73). So ist beispielsweise in Deutschland der Aufsichtsrat gemäß Par. 111 Abs. 1 AktG verpflichtet die Geschäftsleitung zu überwachen.

(4) Bezüglich der Einbindung des Board of Directors in Akquisitionen beschreibt Hawranek (2004: 73), dass die Mitglieder mitunter auch *Eigeninteresse* bei der Einbindung in Akquisitionen verfolgen können. Bankenvertreter könnten etwa versuchen ihre Interessen als Fremdkapitalgeber geltend zu machen.

Beschreibung der Rolle vom Management bei Akquisitionen

Die Aufgaben des Managements bei Akquisitionen sind in der M&A-Literatur detaillierter beschrieben als die des Board of Directors, sowohl durch konzeptionell-normative als auch durch empirische Untersuchungen. Allerdings sind die Aufgaben aufgrund der verschiedenen Gesetzeslagen landesspezifisch und nur beschränkt generalisierbar. Prinzipiell trägt das Management die Verantwortung für Akquisitionen und kann diese mitunter delegieren. Jedoch kann es bezüglich der Interaktion mit dem Board of Directors zu Prinzipal-Agent-Problemen kommen.

(1) Das Management ist im Rahmen von Akquisitionen der *Hauptverantwortungsträger*. So beschreiben Lucks und Meckl (2002a: 30), dass der Vorstand des Managements der zentrale Entscheidungsträger bei Akquisitionen ist. Dieser ist bei allen Beteiligungsprojekten von der Konzeption bis zur Abwicklung eingebunden. Zu den

Hauptaufgaben gehören dabei die Festlegung der Ziele und Strategien, die Sicherstellung der Umsetzung, die Beteiligung bei den Verhandlungen und die Messung der Zielerreichung. Lucks und Meckl (2002a: 30) sehen als Ursache für die Einbindung des Vorstands insbesondere die Risiken, die mit der Akquisition verbundenen sind. Ähnlich sehen Müller-Stewens und Schreiber (1993: 283–284) das Management als Hauptverantwortungsträger bei Akquisitionen. Dabei ist dieses i.d.R. bei Akquisitionsstrategie, Kandidatensuche, Verhandlungsführung und Integration beteiligt. Jedoch ist das Management selten bei der Unternehmensbewertung oder bei Potentialanalysen beteiligt, da diese meist an interne oder externe Experten delegiert werden. Auch andere Autoren (z.B. Hawranek, 2004: 69–73; Meckl, 2004: 457–460; Wirtz & Schilke, 2006: 416–421) sehen das Management bei Akquisitionen in der zentralen Verantwortung. Generell ist dieses im gesamten Akquisitionsprozess eingebunden und für die Beantwortung strategischer Fragen zuständig. Dabei trifft das Management insbesondere „Go“ oder „No-go“ Entscheidungen.

(2) Des Weiteren sind die *Verteilung der Kompetenzen* und die *Delegation* von Aufgaben eine zentrale Aufgabe des Managements. Nach Lucks und Meckl (2002a: 30) liegt es an dem Management die Kompetenzen zu verteilen, wenn es die Entscheidungen nicht selbst trifft. So haben Müller-Stewens und Schreiber (1993: 283–284) herausgefunden, dass das Management je nach Organisationsform der Akquisition die Aufgaben verschieden stark delegiert. Wenn sich die Geschäftsleitung selbst um die Akquisition kümmert, beginnt diese erst bei der Due Diligence Aufgaben zu delegieren. Wenn dagegen eine eigene M&A-Abteilung etabliert ist übernimmt diese eine Vielzahl der Aufgaben und Entscheidungen auch schon in Frühphasen der Akquisition. Alternativ schlagen einige Autoren (z.B. Hawranek, 2004: 178; Meckl, 2004: 457–459; Wirtz & Schilke, 2006: 418) vor, dass wesentliche Entscheidungen des Managements an einen Lenkungsausschuss (auch „Steering Committee“) delegiert werden. Ein solches Gremium wird oftmals für Akquisitionen etabliert und besteht aus dem Management, Bereichs- und Regionalvorständen.

(3) Generell hat das Managements alle *Entscheidungen nach „eigenem Ermessen“* zu treffen (z.B. Kerler, 2000: 231; Lucks & Meckl, 2002a: 31; Hawranek, 2004: 70). Geregelt ist dies beispielsweise in Deutschland nach einer Entscheidung des Bundesgerichtshofs für Zivilsachen (BGHZ Band 125, S. 239-246). Im Rahmen von Akquisitionen bedeutet dies die Identifikation, Analyse, Bewertung und Beeinflussung des Akquisitionsrisikos nach Par. 91 II AktG.

(4) Ferner hat das Management eine *Berichtspflicht* gegenüber dem Board of Directors und den Eigentümern des Unternehmens, dies ist von der länderspezifischen

Gesetzeslage abhängig. Hawranek (2004: 70) beschreibt, dass beispielsweise in Deutschland das Management – gemäß dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTagG) – erweiterte Berichtspflichten bezüglich des Risikomanagements hat.

(5) Im Rahmen von Akquisitionen kann es zu *Zielkonflikten* zwischen dem Management und dem Board of Directors sowie den Aktionären kommen (vgl. z.B. Lucks & Meckl, 2002a: 30; Achleitner et al., 2004: 1384; Hawranek, 2004: 69). Diese *Prinzipal-Agent-Probleme* können entstehen, wenn das Management ein Eigeninteresse (z.B. Prestige oder Machtstreben) hat. Aufgrund der besseren Informationslage könnte das Management dem Board of Directors falsche Informationen liefern (z.B. zu optimistische Prognosen oder zu gering erachtete Risiken einer Akquisition) was zu verfälschten Entscheidungen führen würde.

Kritikpunkte an der M&A-Literatur

Im Rahmen dieser Arbeit wurden vier Kritikpunkte an der M&A-Literatur und ihrer Aussagen zur Beschreibung der Einbindung des Board of Directors in Akquisitionen identifiziert: (1) Dieser Literaturstrom bietet nur wenige Anhaltspunkte wie das Board of Directors in Akquisitionen eingebunden ist bzw. eingebunden werden sollte. (2) Die Literatur besteht i.d.R. aus normativen Modellen oder Lehrbüchern, welche eine empirische Betrachtung des Phänomens außer acht lassen. Somit sind vage konzeptionelle Ideen vorhanden, aber die Überprüfung in der Unternehmenspraxis fehlt aus Sichtweise der M&A-Literatur. (3) Die Einbindung von Board of Directors ist maßgeblich von landestypischen Gesetzen abhängig, daher sind Konzepte nur schwer generalisierbar. (4) Ferner gibt es in der M&A-Literatur einen Bias für die Deutsche Literatur sowie Gesetzgebung, wodurch kaum Aussagen bezüglich anderer Länder (z.B. Schweiz) möglich sind.

Daher ist die Auswertung der M&A-Literatur ein sinnvoller Baustein dieser Arbeit, jedoch ist es wichtig auch die Corporate Governance Literatur zu analysieren und aus dieser Sichtweise Aussagen für die Rolle von Board of Directors in Akquisitionen abzuleiten (siehe Aufbereitung des Schweizer Verwaltungsrats in Kap. 2.3.2).

2.2.4.3 Einflussfaktoren auf die Board- und Managementeinbindung

In der Literatur finden sich lediglich wenig Anhaltspunkte für Einflussfaktoren auf die Einbindung des Board of Directors in Akquisitionen. Jedoch lassen sich vier Betrachtungsweisen bezüglich der Einflussfaktoren auf die Einbindung des Managements in Akquisitionen ableiten. Es kann schlussgefolgert werden, dass diese Faktoren auch für das Board of Directors relevant sind, da diese das „Corporate Governance Gegenstück“ zu dem Management bilden.

(1) Generell wird von *landesspezifischen Gesetzen* der Rahmen für die Einbindung des Board of Directors sowie des Managements in Akquisitionen gesetzt. So liefert beispielsweise das Schweizer Obligationsrecht wichtige Anhaltspunkte für die verschiedenen Rollen des „Verwaltungsrats“ in der Schweiz. Dabei wird das Aktienrecht im Schweizer Obligationenrecht im sechsundzwanzigsten Titel abgehandelt. Dagegen wird in Deutschland der generelle Rahmen des „Aufsichtsrats“ von dem Aktiengesetz (AktG) gesetzt.

(2) Thommen und Sauermaun (1999: 319–322) beschreiben in ihrem Modell, dass die Einbindung in Akquisitionen durch unternehmens- und transaktionsspezifische Faktoren beeinflusst wird. Zu den *unternehmensspezifischen Faktoren* zählen die M&A-Erfahrung des Managements, die Unternehmensgröße des Käuferunternehmens und die Relevanz des externen Wachstums für die Unternehmensentwicklung. Zu den *transaktionsspezifischen Faktoren* zählen die Internationalität der Akquisition, das Transaktionsvolumen und die Transaktionsrichtung (vgl. leistungswirtschaftlicher Zusammenhang von Transaktionen in Kap. 2.2.2).

(3) Müller-Stewens und Schreiber (1993: 283–284) haben herausgefunden, dass die *Organisationsform des Akquisitionsprojektes* (siehe Aufbereitung in Kap. 2.2.4.4) einen wesentlichen Einfluss auf den Grad der Einbindung des Managements in Akquisitionen hat. Beispielsweise trifft das Management alle wesentlichen Entscheidungen, wenn die Akquisition in einem kleinen Team um das Management herum organisiert ist. Dagegen werden viele Entscheidungen delegiert, wenn Akquisitionen durch eine zentrale Stabsstelle organisiert werden.

(4) Ferner beschreiben verschiedene Autoren (vgl. z.B. Müller-Stewens & Schreiber, 1993: 283–284; Meckl, 2004: 457–460; Wirtz & Schilke, 2006: 416–421) wie die *Phase des Akquisitionsprozesses* die Einbindung des Managements beeinflusst (siehe Aufbereitung in Kap. 2.2.4.5). So ist beispielsweise das Management am Anfang einer Akquisition stark in die Akquisitionsstrategie eingebunden. Wobei bei der organisatorischen Umsetzung das Management meist weniger stark involviert ist (Hawranek, 2004: 83–85).

2.2.4.4 Einbindung in Abhängigkeit der Organisationsform von Akquisitionen

Generell können verschiedene Organisationsformen für die Durchführung einer Akquisition gewählt werden. Dabei liegt der Fokus auf der organisatorischen Umsetzung sowie der konkreten Einbindung der Akteure. Die verschiedenen Organisationsformen haben einen Einfluss auf die Einbindung des Managements (vgl. z.B. Müller-Stewens & Schreiber, 1993: 277–280; Thommen & Sauermann, 1999: 319–320). Daher kann vermutet werden, dass diese auch auf das Board of Directors bei Akquisitionen wirken. Jedoch finden sich in der Literatur keine expliziten Aussagen bezüglich der Wechselwirkung von Organisationsformen der Akquisition und der Einbindung des Board of Directors.

In der Literatur finden sich grundsätzlich sechs verschiedene Organisationsformen für die Durchführung von Akquisitionen, wobei konzeptionell auch Board of Directors zentrierte Akquisitionen denkbar wären (vgl. Tabelle 8). Diese Organisationsformen werden im Folgenden dargestellt, um zu zeigen welchen Einfluss sie auf die Einbindung des Board of Directors und des Managements in Akquisitionen haben können. Generell sind die Organisationsformen in der Praxis nicht in Reinform anzutreffen und somit nicht immer klar abgrenzbar (vgl. Wirtz, 2003: 163). Der Hauptunterschied zwischen den Organisationsformen ist, wer für die Umsetzung einer Akquisition zuständig ist und wie stark das Management bzw. Board of Directors eingebunden ist.

Organisationsformen von Akquisitionen	1) Board of Directors	2) Management	3) Projekt Organisation	4) Fach-Abteilung	5) Operative Bereiche	6) M&A-Abteilung	7) Externe Berater
Autor							
Müller-Stewens & Schreiber (1993)		✓	✓			✓	
Thommen & Sauermann (1999)		✓		✓	✓	✓	✓
Lucks & Meckl (2002a)		✓	✓		✓		✓
Wirtz (2003)		✓	✓	✓	✓	✓	
Wirtz (2006)		✓ Konzeptionierungsphase	✓ Transaktionsphase		✓ Implementierungsphase		
Implikationen							
Institutionalisierung der Organisationsform	Bestehende Strukturen & temporär	Bestehende Strukturen & temporär	Neue Strukturen & temporär	Bestehende Strukturen & teil-institutionalisiert	Bestehende Strukturen & teil-institutionalisiert	Bestehende Strukturen & institutionalisiert	Neue Strukturen & temporär
Hauptverantwortlich für Umsetzung	Zentralisiert bei Board of Directors	Zentralisiert bei Top-Management	„Steering Committee“	z.B. Finanz-, Strategie-abteilung	z.B. Division, Geschäftseinheit, Tochter	Spezielle Abteilung für Akquisitionen	Umsetzung phasenweise ausgelagert
Einbindung von Top-Management und Board of Directors*	Hoch	●	●	●	●	●	●
	Mittel						
	Gering						

Tabelle 8: Einfluss der Akquisitions-Organisationsformen auf die Einbindung des Managements und Board of Directors⁶⁴

⁶⁴ Eigene Darstellung

Wie in Tabelle 8 zu erkennen ist wird jede der Organisationsformen – außer Board of Directors zentrierte Akquisitionen – von mehreren Autoren beschrieben, jedoch gibt es keine einheitliche Hauptform. In den folgenden Beschreibungen wird nur implizit auf die Rolle des Board of Directors eingegangen, da sich in der M&A-Literatur keine expliziten Aussagen zur Auswirkung der Organisationsform auf die Einbindung finden.

Bei der Organisation einer Akquisition durch das *Management* (vgl. Müller-Stewens & Schreiber, 1993: 277–288; Thommen & Sauermann, 1999: 319; Lucks & Meckl, 2002a: 277–281; Wirtz, 2003: 162; Wirtz & Schilke, 2006: 415–417) ist dieses zentral für die Durchführung der Akquisition verantwortlich. Dabei werden bestehende Unternehmensstrukturen zur Steuerung einer Akquisition genutzt, welche temporär an die Bedürfnisse dieser Akquisition angepasst werden. So initiiert das Management die Akquisition, sucht nach geeigneten Unternehmen und nutzt selektiv das Fachwissen verschiedener Abteilungen (z.B. Finanzen oder Controlling). Bei späteren Phasen werden auch operative Einheiten für die Integration in Anspruch genommen.

Bei der Erstellung einer *Projektorganisation* (vgl. Müller-Stewens & Schreiber, 1993: 278; Lucks & Meckl, 2002a: 280–286; Wirtz, 2003: 161; Wirtz & Schilke, 2006: 417–419) wird zu Beginn des Akquisitionsprozesses ein Projektteam zusammengestellt, welches die Akquisition durchführt und temporärer Natur ist. Diesem steht i.d.R. ein Lenkungsausschuss („Steering Committee“) vor, dem auch das Management angehört. Dieser Lenkungsausschuss trifft die wesentlichen Entscheidungen. Auch wenn das Management somit aktiv in die Akquisition eingebunden wird, ist ein Teil der Umsetzungsverantwortung und der Tätigkeiten delegiert worden.

Akquisitionen können auch durch bereits bestehende *Fachabteilungen* (z.B. Finanz- oder Strategieabteilung) durchgeführt werden (vgl. Thommen & Sauermann, 1999: 319; Wirtz, 2003: 163). Dabei ist die entsprechende Abteilung generell für Akquisitionen verantwortlich und das Management wird nur teilweise in die Entscheidungen und die Umsetzung involviert. Diese Organisationsform wird insbesondere bei kleineren oder mittleren Akquisitionen eingesetzt. Bei größeren Transaktionen hingegen wird eher die Organisationsform der Projektorganisation gewählt.

*) In der Literatur zu Organisationsformen von Akquisitionen finden sich Anhaltspunkte für die Einbindung des Managements. Jedoch finden sich keine expliziten Aussagen bezüglich der Wechselwirkung von Organisationsformen und der Einbindung des Board of Directors. Im Rahmen dieser Arbeit wird angenommen, dass das Board of Directors ähnlich intensiv wie das Management in Akquisitionen eingebunden ist. D.h. je stärker (oder schwächer) das Management eingebunden ist, desto mehr (oder weniger) ist auch das Board of Directors in die Akquisition eingebunden. Gründe dafür könnten sein, dass eine Akquisition strategisch wichtig (oder unwichtig) ist oder mit hohem (geringem) Risiko verbunden ist.

Ähnlich zu den Fachabteilungen können auch *operative Bereiche* (z.B. Division, Geschäftseinheit, Ländergesellschaft oder Tochtergesellschaft) für die Durchführung von Akquisitionen verantwortlich sein (vgl. Thommen & Sauermann, 1999: 319; Lucks & Meckl, 2002a: 277–283; Wirtz, 2003: 163; Wirtz & Schilke, 2006: 419–421). Dabei übernimmt der Bereich die Umsetzung einer Akquisition, welcher am stärksten von dieser betroffen ist. Auch hierbei ist der entsprechende Bereich generell für Akquisitionen verantwortlich und das Management wird nur teilweise in die Entscheidungen und die Umsetzung involviert.

Bei großen Unternehmen oder häufigen Akquisitionen lohnt sich der Aufbau einer spezifischen *M&A-Abteilung*, welche institutionalisiert alle Akquisitionen durchführt (vgl. Müller-Stewens & Schreiber, 1993: 279–280; Thommen & Sauermann, 1999: 319; Wirtz, 2003: 163). Dabei werden bei dieser Stabsstelle die Lerneffekte aus vorhergegangenen Akquisitionen gesammelt. Diese Abteilung ist zusammen mit dem Management für Akquisitionen verantwortlich, treibt aber eigenständig Akquisitionen während des gesamten Akquisitionsprozesses voran. Dabei werden auch andere Abteilungen (z.B. Finanz- oder Steuerabteilung) zu Rat gezogen. Nach Müller-Stewens und Schreiber (1993: 288) wird diese Organisationsform i.d.R. bei Unternehmen eingesetzt, die mehr als 2,5 Mrd. Euro Umsatz im Jahr realisieren.

Einen Spezialfall bildet die Organisationsform der Betreuung einer Akquisition durch *externe Berater* (vgl. Thommen & Sauermann, 1999: 319–320; Lucks & Meckl, 2002a: 279–281). Dies ist eine Art des Outsourcings der M&A-Betreuung an Spezialisten (z.B. Investmentbanken oder Unternehmensberatungen). Dabei unterstützen Berater das Management oder die verantwortliche Abteilung bei der Umsetzung der Akquisition in sämtlichen Akquisitionsphasen. Jedoch kommt diese Organisationsform selten in Reinform vor. Meist werden nur Teilphasen (z.B. Unternehmensbewertung) von den Beratern übernommen und in Verbindung mit einer anderen Organisationsform eingesetzt.

Nach Auswertung der verschiedenen Organisationsformen von Akquisitionen kann zusammengefasst werden, dass die Organisationsform einen wesentlichen Einfluss auf die Einbindung des Managements in Akquisitionen hat. Jedoch finden sich in der Literatur zu Organisationsformen keine Belege wie das Board of Directors eingebunden wird.

Im Rahmen dieser Arbeit wird angenommen, dass das Board of Directors ähnlich stark wie das Management in Akquisitionen eingebunden wird. Wird beispielsweise das Management bei einer großen Akquisition stark involviert, kann angenommen werden, dass auch das Board of Directors stark eingebunden ist. Gründe können sein, dass es sich

um eine strategisch wichtige oder risikoreiche Entscheidung handelt. Wird dagegen – beispielsweise bei einer kleinen Akquisition durch eine M&A-Abteilung – das Management kaum in die Akquisition einbezogen, wird vermutet, dass auch das Board of Directors kaum involviert wird. Somit kann angenommen werden, dass die Organisationsform auch einen wesentlichen Einfluss auf die Einbindung des Board of Directors hat.

2.2.4.5 Einbindung im Akquisitionsprozess

Die Beteiligung der Akteure im Akquisitionsprozessablauf ist die abschließende Betrachtungsweise auf die Einbindung des Board of Directors und des Managements in Akquisitionen auf Basis der M&A-Literatur. D.h. von dieser Perspektive aus wird betrachtet, wie die Beteiligten in den drei Akquisitionsphasen (Konzeption, Transaktion und Integration vgl. Kap. 2.2.3) eingebunden sind (Abbildung 26).

		Phasen im Akquisitionsprozess		
		Konzeptionsphase	Transaktionsphase	Integrationsphase
Aufgaben, Einbindung & Rollen	Board of Directors	<ul style="list-style-type: none"> Keine phasenabhängigen Aussagen 	<ul style="list-style-type: none"> Nicht direkt in Verhandlungen eingebunden 	<ul style="list-style-type: none"> Keine phasenabhängigen Aussagen
	Management	<ul style="list-style-type: none"> Trifft i.d.R alle Entscheidungen Meist eingebunden bei z.B. Akquisitionsstrategie, Kandidatenscreening Selten eingebunden bei z.B. Detailanalysen 	<ul style="list-style-type: none"> Entscheidungen oft an Steering Committee oder Projektteam delegiert Meist eingebunden bei z.B. Verhandlungen, Vertragsunterzeichnung Selten eingebunden bei z.B. Due Diligence 	<ul style="list-style-type: none"> Entscheidungen oft an Integrationsteam oder operatives Management delegiert Meist eingebunden bei z.B. Erstellung Integrationsplan Selten eingebunden bei z.B. Umsetzung der Integration

Abbildung 26: Einbindung des Board of Directors sowie Managements in dem Akquisitionsprozessablauf auf Basis der M&A-Literatur⁶⁵

Dabei gibt es jedoch zwei zentrale Schwierigkeiten. Zum einen finden sich in der Literatur nur wenig Hinweise auf die phasenabhängige Einbindung des Board of Directors und des Managements. Zum anderen können nur idealtypische Einsatzschwerpunkte der Beteiligten identifiziert werden, da die Beteiligung der Akteure in der Akquisitionspraxis stark variieren.

„Allerdings ist die Ausdifferenzierung der Akteure mittlerweile so stark ausgeprägt, dass Generalisierungen über ihre Einbindungsart, -intensität und -dauer sowie eine generelle Zuordnung zu Aktivitäten nicht möglich sind.“ Hawranek (2004: 84) nach Spickers (1995: 233)

In der *Konzeptionsphase* ist das Management nach Hawranek (2004: 85) in die Entwicklung der Basisstrategie und in das Kandidatenscreening eingebunden. Sonstige Aktivitäten der Konzeptionsphase werden von Abteilungen oder externen Experten übernommen. Zum Abschluss der Konzeptionsphase wird das Management zu der Unterzeichnung der Vorverträge hinzugezogen. Ähnlich hat Müller-Stewens und Schreiber (1993: 284) in empirischer Studie herausgefunden, dass – abhängig von der Organisationsform – das Management die Verantwortung nach der Entwicklung der Akquisitionsstrategie meist

⁶⁵ Eigene Darstellung

delegiert. So wird beispielsweise die Unternehmensbewertung selten von dem Management vorgenommen. Meckl (2004: 457–458) beschreibt in seinem Modell, dass die Konzeptionsphase von einem Team aus Management sowie hinzugezogenen Experten aus der Strategieabteilung, der betroffenen Geschäftseinheit und evtl. Unternehmensberatern umgesetzt wird. Dabei trifft das Management alle wesentlichen Entscheidungen.

„But the main responsibility [in the conceptual phase] is with the top-management, which has the task of taking the basic “Go/NoGo“-decisions.“ Meckl (2004: 458)

Weiter erläutert Meckl (2004: 458–459), dass bei dem Übergang in die *Transaktionsphase* ein Projektteam mit vielen Beteiligten aufgebaut wird, sowie ein Steering Committee bei dem das Management eingebunden ist. Dabei übernimmt das Projektteam die Umsetzungsverantwortung und das Steering Committee die Entscheidungsverantwortung.

„The steering committee is the group with the ultimate decision rights for the project. Besides decisions about methods, tactics, e.g. in the negotiations and staffing of the project the basic question of “Go/NoGo“ of the project has to be taken by this committee.“ (Meckl, 2004: 459)

Hawranek (2004: 85) geht in der Transaktionsphase davon aus, dass das Management nur in die Verhandlung und Vertragsunterzeichnungen eingebunden wird. Sonstige Aufgaben wie z.B. die Due Diligence werden delegiert. Dies bestätigt Müller-Stewens und Schreiber (1993: 284), da das Management meist für die Verhandlung zuständig ist, unabhängig von der Organisationsform. Nur wenige Unternehmen setzen dabei die betrauten Abteilungen ein. Lucks und Meckl (2002a: 36) beschreiben, dass das Board of Directors in dieser Phase meist nicht direkt in die Verhandlungen eingebunden ist.

Hawranek (2004: 85) konzeptioniert für die *Integrationsphase*, dass das Management nur zur Erstellung des Integrationsplans eingebunden wird und ansonsten das operative Management verantwortlich ist. Dies wird von Müller-Stewens und Schreiber (1993: 284) bestätigt. Sie haben herausgefunden, dass meist das Management für die Integration zuständig ist, unabhängig von der Organisationsform. Dabei wird zusätzlich die Ebene unter der Geschäftsleitung in die Verantwortung genommen. Nur selten sind dabei die betrauten Abteilungen alleinig in der Umsetzungsverantwortung. Ähnlich hat Scheiter (1989: 307–310) in Fallstudien herausgefunden, dass der Vorstand bzw. die Geschäftsführer meist die Verantwortung für die Integration tragen, wobei die konkrete Umsetzung an ein Integrationsteam delegiert war. In Abgrenzung dazu beschreibt Meckl (2004: 459–460), dass bei dem Übergang in die Integrationsphase die zentrale Projektorganisation angepasst und in funktionale Teams überführt werden muss. Dabei

übernehmen die operativen Unternehmensteile die Umsetzungsverantwortung, wobei ein Integrations-Manager die weitere Koordination leitet.

Nach Auswertung der M&A-Literatur zur Einbindung der Akteure im Akquisitionsprozessablauf können *fünf Schlussfolgerungen* getroffen werden: (1) Der Akquisitionsverlauf zeichnet sich dadurch aus, dass über die Zeit die Komplexität und die Anzahl der involvierten Personen zunimmt (vgl z.B. Müller-Stewens & Schreiber, 1993: 281; Hawranek, 2004: 83). (2) In der Literatur wird zwischen Entscheidungs- und Umsetzungsverantwortung unterschieden. So hat das Management oft wesentliche Entscheidungen zu treffen, jedoch wird die Umsetzungsverantwortung nach unten delegiert. (3) Während sich in der Literatur einige Hinweise auf die Einbindung des Managements finden, wird dabei die Rolle des Board of Directors kaum beschrieben. (4) Es können nur idealtypische Einsatzschwerpunkte der Beteiligten identifiziert werden, da die Beteiligung der Akteure in der Akquisitionspraxis stark variiert. (5) Die meisten Autoren vertreten die Ansicht, dass sich das M&A-Team während der Akquisition in Abhängigkeit von den Phasen wandelt. Somit hat die Akquisitionsphase wesentlichen Einfluss auf die Einbindung des Managements. (6) Analog zu den Überlegungen in Kapitel 2.2.4.4 wird in dieser Arbeit angenommen, dass auch das Board of Directors in Abhängigkeit von der Akquisitionsphase eingebunden ist. Dafür finden sich jedoch keine expliziten Hinweise in der Literatur.

2.2.5 Zusammenfassung der Boardeinbindung aus M&A-Perspektive

In diesem Kapitel wurde auf Basis der M&A-Literatur untersucht, wie Akquisitionen idealtypisch durchgeführt werden und wie die verschiedenen Beteiligten – mit Fokus auf das Board of Directors und Management als Gegenstück – eingebunden sind. Es wurde der Akquisitionsprozess, die Einflussfaktoren und die Einbindung des Board of Directors bzw. Managements detailliert aufbereitet. In diesem Abschnitt werden diese Ergebnisse zusammengefasst (Abbildung 27).

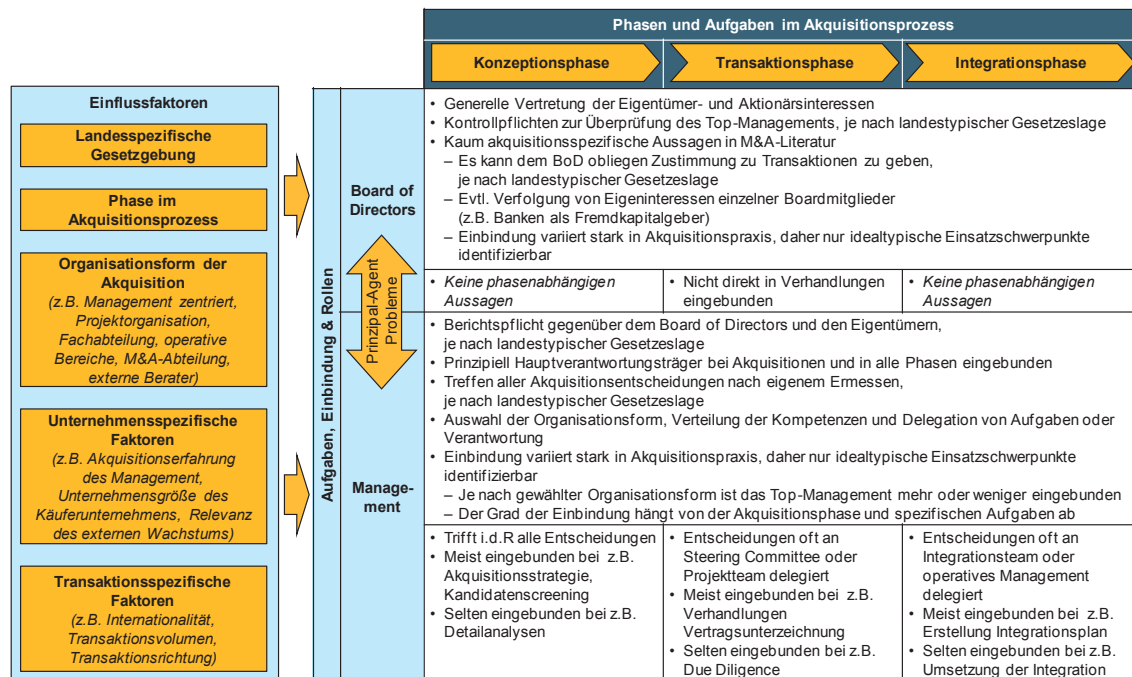


Abbildung 27: Board- und Managementeinbindung, Einflussfaktoren und Akquisitionsprozess auf Basis der M&A-Literatur⁶⁶

Die Akquisitionsphasen (vgl. Kap. 2.2.3) werden in der Literatur idealtypisch in drei Hauptphasen mit spezifischen Subphasen und konkreten Aktivitäten unterschieden. Jedoch werden Akquisitionen in der Praxis i.d.R. nicht streng sequentiell durchgeführt und jede Akquisition ist individuell. Gleichwohl sind die drei idealtypischen Akquisitionsphasen (vgl. Kap. 2.2.3.1, 2.2.3.2 und 2.2.3.3) wichtig, da diese den inhaltlichen Rahmen setzen was bei Akquisitionen gemacht wird.

Es gibt eine Vielzahl von *Einflussfaktoren*, die Auswirkungen darauf haben wie die beteiligten Akteure bei Akquisitionen eingebunden werden. Für die Rolle des Board of Directors ist insbesondere (1) die landesspezifische Gesetzgebung wichtig, welche den generellen Rahmen – unabhängig von Akquisitionen – setzen. Weitere spezifische Einflussfaktoren auf die Board of Director Einbindung sind in der M&A-Literatur nicht

⁶⁶ Eigene Darstellung

beschrieben. Jedoch gibt es akquisitionsspezifische Faktoren, die auf das Management Einfluss haben. Es kann angenommen werden, dass diese Einflussfaktoren auch auf das Board of Directors wirken. Zum einen gibt es (2) akquisitionsspezifische Einflussfaktoren, die bereits vor der Akquisition determiniert werden. Dies sind unternehmensspezifische- und transaktionsspezifische Faktoren, welche die Einbindung des Managements beeinflussen. Ferner kann eine von sieben möglichen Organisationsformen für die Durchführung der Akquisition gewählt werden, welche einen wesentlichen Einfluss auf die Einbindung aller Beteiligten hat. (3) Zum anderen gibt es akquisitionsspezifische Einflussfaktoren, die während der Akquisition determiniert werden. Diese sind von der Akquisitionsphase abhängig. Die Wirkmechanismen der Einflussfaktoren sind in Kapitel 2.2.4.1, 2.2.4.4 und 2.2.4.5 beschrieben.

Somit sind die Aufgaben, Einbindung und *Rollen des Board of Directors* sowie des Managements im Kontext der Akquisitionsphasen und der verschiedenen Einflussfaktoren zu sehen. Generell variiert die Einbindung dieser Akteure in der Akquisitionspraxis, so dass nur idealtypische Einsatzschwerpunkte identifiziert werden können. Bezüglich der Rolle des Board of Directors finden sich in der M&A-Literatur nur wenig Aussagen. So kann es diesem Gremium obliegen eine Entscheidung zu Transaktionen treffen zu müssen, jedoch ist dies von der landesspezifischen Gesetzgebung abhängig. Bezüglich der Akquisitionsphasen finden sich kaum konkrete Aussagen, außer dass das Board of Directors bei Verhandlungen nicht eingebunden ist. Ferner können einzelne Boardmitglieder während Akquisitionen ein Eigeninteresse verfolgen.

Dagegen ist die *Rolle des Managements* in der M&A-Literatur relativ ausführlich beschrieben. Diese werden als Hauptverantwortungsträger der Akquisitionen gesehen, welche sowohl für die wesentlichen Entscheidungen sowie für die Verteilung der Kompetenzen und Delegation der Aufgaben verantwortlich sind. Bezüglich der Interaktion mit dem Board of Directors finden sich in der M&A-Literatur zwei zentrale Aussagen. Zum einen hat das Management eine Berichtspflicht gegenüber dem Board of Directors und den Eigentümern in Abhängigkeit von der landesspezifischen Gesetzeslage. Zum anderen können bei Akquisitionen Prinzipal-Agent-Probleme entstehen, wenn das Management ein Eigeninteresse verfolgt.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden vier zentrale *Kritikpunkte* an der M&A-Literatur identifiziert. (1) Dieser Literaturstrom bietet nur wenige Anhaltspunkte wie das Board of Directors in Akquisitionen eingebunden ist. (2) Dabei besteht die Literatur meist aus normativen Modellen oder Lehrbüchern, welche eine empirische Betrachtung des Phänomens außer acht lassen. (3) Die Einbindung des Board of Directors ist maßgeblich

von landestypischen Gesetzen abhängig, daher finden sich kaum generalisierbare Konzepte. (4) Ferner gibt es in der M&A-Literatur einen Bias für die Deutsche Literatur sowie Gesetzgebung, wodurch kaum konkrete Aussagen bezüglich anderer Länder (z.B. Schweiz) gemacht werden können.

Aus diesen Gründen ist es notwendig auch die *Corporate Governance Literatur* zu analysieren und aus dieser Sichtweise Aussagen für die Rolle der Board of Directors in Akquisitionen abzuleiten (siehe Kap. 2.3.2). Dabei sollte insbesondere landesspezifisch vorgegangen werden, da sich die Gesetzgebung in den einzelnen Ländern unterscheidet.

2.3 Rolle des Board of Directors und der Governance Strategieprozess

In dem vorherigen Kapitel wurde die M&A-Literatur genutzt, um den Akquisitionsprozess zu verstehen. Jedoch können auf Basis dieser Literatur kaum Aussagen für die Rolle des Board of Directors bei Akquisitionen abgeleitet werden. Daher wird in diesem Kapitel die Corporate Governance Literatur mit Fokus auf die Rolle des Board of Directors im Allgemeinen und dem Schweizer Verwaltungsrat im Speziellen aufbereitet.

Grundsätzlich wird zwischen verschiedenen Rollen bzw. Funktionen des Boards unterschieden (vgl. u.a. Zahra & Pearce, 1989; Johnson et al., 1996; Brennan, 2006). So beschreibt Brennan (2006: 580) drei wesentliche Funktionen des Boards („service“, „strategy“ und „control“). Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus auf der *Strategie-Funktion des Boards*, wie bereits in der Abgrenzung beschrieben wurde (siehe Kap. 1.3.2).

Ziel des folgenden Kapitels ist zu klären, in welchem rechtlichen Rahmen das Board zu dem Management steht und welchen Einfluss dies auf die Arbeitsteilung der beiden hat. Ferner soll der strategische Entscheidungs- und Umsetzungsprozess zwischen Board und Management untersucht werden.

Das folgende Kapitel ist daher in zwei Abschnitte unterteilt. Zuerst werden in Kapitel 2.3.1 die internationalen Board-Systeme verglichen, um zu zeigen welche landestypischen Unterschiede es bei der *Rolle des Boards* gibt. Auf Basis dessen wird das Schweizer System analysiert, um den rechtlichen Rahmen für die Boardeinbindung in Strategie⁶⁷ bzw. Akquisitionen zu setzen. Anschließend werden in Kapitel 2.3.2 die Konzepte und Modelle der Corporate Governance Literatur bezüglich des *Governance Strategieprozesses* untersucht. Dabei werden die Phasen des Prozesses, die Boardeinbindung sowie die Einflussfaktoren darauf betrachtet.

⁶⁷ Generell wird in diesem Kapitel von Strategie und nur implizit von Unternehmensentwicklung gesprochen, da die Governance Literatur sich i.d.R. auf den Begriff „Strategie“ bezieht. In dieser Arbeit wird die Meinung vertreten, dass die Begriffe Unternehmensentwicklung und Strategie weitgehend synonym verwendet werden können.

2.3.1 Board-Systeme und der Verwaltungsrat in der Schweiz

Ziel dieses Abschnitts ist, den regulatorisch-rechtlichen Rahmen der Boardeinbindung zu setzen und zu zeigen welchen Einfluss speziell Schweizer Regelungen auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie haben. Hierzu werden in einem ersten Schritt die internationalen Board-Systeme verglichen und das Schweizer System eingeordnet (Kap. 2.3.1.1). Anschließend wird das regulatorische Umfeld der Schweiz detailliert aufbereitet und Pflichten des Verwaltungsrats bezüglich Einbindung in Strategie und Unternehmensentwicklung abgeleitet (Kap. 2.3.1.2).

2.3.1.1 Vergleich der Board-Systeme und Einordnung der Schweiz

Grundsätzlich ist der Vergleich verschiedener Governance Systeme⁶⁸ in unterschiedlichen Ländern schwierig. Dabei ist die Fragestellung wie Governance Systeme konzeptionalisiert werden sollten in der Literatur strittig.

„What the salient national differences in corporate governance are and how they should best be conceptualized remain hotly debated.“ (Aguilera & Jackson, 2003: 447)

Dennoch werden in der Governance Literatur meist zwei verschiedene Board-Systeme verglichen (z.B. Ostermeyer, 2001: 221; Aguilera & Jackson, 2003: 447; Hopt & Leyens Patrick C., 2005: 4–15; Hilb, 2009: 48–55; Weichsler, 2009: 34–38). Dies sind das angloamerikanisch geprägte „*monistische Board-System*“⁶⁹ und das kontinentaleuropäisch geprägte „*duale Board-System*“⁷⁰. Das zentrale Unterscheidungsmerkmal der beiden Systeme ist, ob das „Board of Directors“⁷¹ und das „Managing Board“⁷² getrennt sind oder ob sich diese überschneiden. Ferner kann bei dem monistischen Board-System weiter unterschieden werden, ob eine „*CEO-Chairman-Dualität*“ gegeben ist oder nicht (vgl. Hilb, 2009: 50–53). In Abbildung 28 sind diese Board-Systeme dargestellt und gegeneinander abgegrenzt.

⁶⁸ Für einen Vergleich der Corporate Governance Systeme siehe Weichsler (2009: 33–47)

⁶⁹ Das „*monistische Board-System*“ wird in der Governance Literatur auch das angloamerikanische, outsider, common law, market-oriented, shareholder-centered, oder liberal Modell genannt (vgl. Aguilera und Jackson (2003: 447)).

⁷⁰ Das „*duale Board-System*“ wird in der Governance Literatur auch das kontinentale, insider, civil-law, blockholder, bank-oriented, stakeholder-centered, coordinated oder „Rheinland“ Modell genannt (vgl. Aguilera und Jackson (2003: 447)).

⁷¹ Je nach Land unterscheidet sich die Benennung des „*Boards of Directors*“. Beispielsweise wird es in Deutschland „Aufsichtsrat“, in den USA „Board of Directors“ oder „Supervisory Board“ und in der Schweiz „Verwaltungsrat“ genannt.

⁷² Je nach Land unterscheidet sich die Benennung des „*Managing Boards*“. Beispielsweise wird es in Deutschland „Vorstand“, in den USA „Managing Board“ und in der Schweiz „Geschäftsleitung“ genannt.

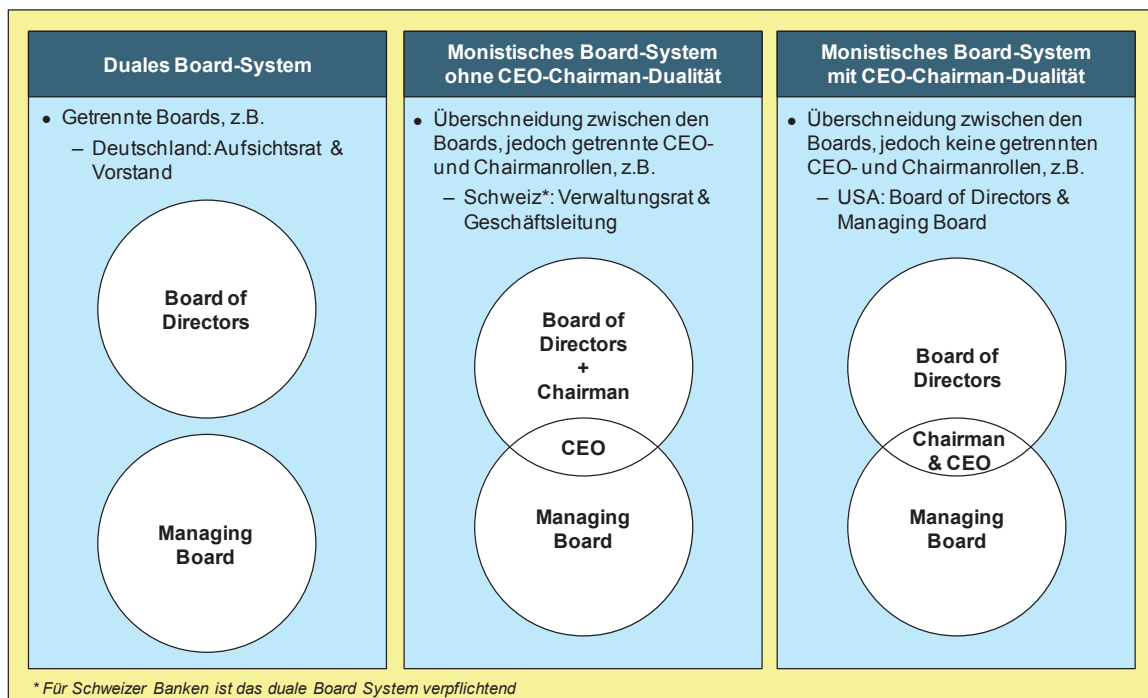


Abbildung 28: Vergleich der wesentlichen Board-Systeme in Anlehnung an Hilb⁷³

Das *duale Board-System* wird beispielsweise in deutschen Aktiengesellschaften eingesetzt. Das Managing Board (Vorstand) ist für die Geschäftsführung verantwortlich und wird durch ein separates Board of Directors (Aufsichtsrat) kontrolliert. In diesem dualen Board-System gibt es eine klare personelle und organisatorische Trennung zwischen Management und Kontrolle. Der wesentliche Vorteil dieses Systems ist die strikte Kontrolle durch den „Check-and-Balance-Ansatz“ (vgl. z.B. Ostermeyer, 2001: 224–225; Müller & Volkart, 2002: 31–47; Nötzli Breinlinger, 2006: 32; Hilb, 2009: 50).

Dagegen wird das *monistische Board-System* beispielsweise in den USA eingesetzt, wobei sich das Board of Directors und das Managing Board teilweise überlappen. Das Board of Directors ist generell sowohl für die Unternehmensführung als auch die Kontrolle zuständig. Dabei delegiert das Board of Directors die operative Geschäftsführung an ein Managing Board. Dieses Managing Board wird von dem Chief Executive Officer (CEO) geführt, welcher gleichzeitig bei vielen Unternehmen auch der Chairman des Board of Directors ist. In diesen Fällen spricht man von „CEO-Chairman-Dualität“, welche zu einer erhöhten Machtkonzentration führt (vgl. z.B. Ostermeyer, 2001: 226–227; Nötzli Breinlinger, 2006: 32).

⁷³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hilb (2009: 48–55). Hilb nennt weiterhin das „triale“ Board-System und differenziert das monistische Board-System weiterhin in den Executive Board Ansatz, den Non-Executive Board Ansatz und das Board als Gestaltungs- und Controllingrat. Aus Vereinfachungsgründen wird diese Betrachtung nicht dargestellt.

Auch wenn es international zwei wesentliche Board-Systeme gibt, unterscheiden sich die landespezifischen Ausgestaltungen der Board-Systeme erheblich. In Tabelle 9 sind daher wesentliche Merkmale der Board of Directors im internationalen Vergleich gegenübergestellt.

Land	Board-System	Perspektive des Boards	Board Funktion		Personal-Vertretung im Board	Internationalität der Boards (min 1 Ausländer im Board)	Trennung des Vorsitzes beider Boards	Anteil firmenfremder Board-Mitglieder	Durchschnittliche Board-Größe
			Führung	Aufsicht					
Australien	Monistisch	Shareholder		X	Nein	1%	70%	75%	8
Brasilien	Monistisch	Shareholder		X	Nein	10%	20%	60%	6
Italien	Monistisch	Shareholder		X	Nein	40%	100%	73%	11
USA	Monistisch	Shareholder		X	Nein	24%	15%	77%	13
Großbritannien	Monistisch	Shareholder	X	X	Nein	40%	90%	50%	9
Kanada	Monistisch	Shareholder	X	X	Nein	25%	66%	80%	12
Schweiz	Monistisch	Shareholder/ Stakeholder	X	X	Nein	59%	63%	89%	9
Japan	Monistisch	Stakeholder		X	Nein	0%	100%	5%	
Frankreich	Monistisch/ Dual	Shareholder/ Stakeholder		X	Ja (Minorität)	62%	0%	82%	13
Deutschland	Dual	Shareholder/ Stakeholder		X	Ja (Parität)	34%	100%	100%	15
Niederlande	Dual	Shareholder/ Stakeholder		X	Nein	38%	100%	100%	7

Tabelle 9: Merkmale des Board of Directors im internationalen Vergleich⁷⁴

Die Ausgestaltung des *Schweizer Verwaltungsrats* nimmt im internationalen Vergleich eine Zwischenstellung zwischen den monistischen Boards in den USA und den dualen Boards in Deutschland ein:

(1) I.d.R. sind Schweizer Verwaltungsräte monistisch, so dass diese sich mit der Geschäftsleitung überschneiden. Die einzige Ausnahme bilden dabei Banken für welche eine klare Trennung der Boards und somit ein duales System vorgeschrieben ist (vgl. z.B. Flemming Ruud & Bodenmann, 2002: 275; Wegmüller, 2008: 172–175; Hilb, 2009: 50).⁷⁵

(2) Allgemein kommt dem Chairman des Board of Directors als Leit- und Integrationsfigur eine wesentliche Rolle innerhalb des Boards zu. In der Corporate Governance Literatur wurde die Verknüpfung der Rolle des Chairman mit der des CEOs vielfach kritisiert (Weichsler, 2009: 88–92). In den USA ist die Trennung beider Rollen eher eine Ausnahme (15%)⁷⁶ und die Dualität der Regelfall, während in Deutschland – aufgrund des dualen Systems – keine Dualität vorkommt. In der Schweiz ist der Vorsitz des Board of Directors meistens (63%) von der CEO-Rolle getrennt.

⁷⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hilb (2009: 72) basierend auf einer Spencer Stuart & Associates Studie von Pic (1997: 18)

⁷⁵ Basierend auf Art. 3 Par. 2.a BankenGesetz und Art. 8 BankVerordnung.

⁷⁶ Ähnlich wie Pic (1997: 18) (75%) sehen Coles, McWilliams und Sen (2001: 26) die CEO-Dualität in den USA bei ca. 70%-80%. Aus Gründen der Konsistenz wird in dieser Arbeit ausschließlich die Studie von Pic (1997: 18) genutzt.

(3) Die Unabhängigkeit des Board of Directors gilt in der Governance-Forschung als eine wichtige Voraussetzung für die Effektivität des Gremiums (vgl. Dalton et al., 1999: 674; Weichsler, 2009: 79–84). Generell sind Schweizer Verwaltungsräte relativ unabhängig, da diese hauptsächlich aus unabhängigen „Outside-Directors“ (89%) bestehen. Im Vergleich dazu sind in den USA nur 77% der Boardmitglieder unabhängig, während in Deutschland alle – aufgrund des dualen Systems – unabhängig sind.

(4) Eine Besonderheit der Schweiz ist die Rolle des Verwaltungsrats bezüglich der Führung. In den meisten anderen Ländern ist das Board of Directors hauptsächlich für die Aufsicht und Kontrolle verantwortlich. Das besondere des Verwaltungsrats in der Schweiz ist, dass nach Artikel 716a des Obligationsrechts (OR) gewisse gesetzlich bestimmte Aufgaben nicht delegiert werden dürfen (siehe Kap. 2.3.1.2.3). Somit wird im Rahmen dieser Arbeit angenommen, dass Schweizer Verwaltungsräte einen wesentlichen Beitrag zur Führung, Strategie und Unternehmensentwicklung leisten.

2.3.1.2 Schweizer Corporate Governance und der Verwaltungsrat

In dem vorhergegangenen Kapitel wurden die verschiedenen Board-Systeme verglichen und anschließend wurde das Schweizer Board-System eingeordnet. In diesem Kapitel werden die relevanten rechtlichen Corporate Governance Bestimmungen der Schweiz vorgestellt (Kap. 2.3.1.2.1) und das Grundkonzept des Schweizer Verwaltungsrats erläutert (Kap.2.3.1.2.2). Anschließend wird gezeigt, welche Aufgaben der Verwaltungsrat generell hat und welche nicht delegiert werden können (Kap. 2.3.1.2.3).

2.3.1.2.1 Corporate Governance in der Schweiz

Es gibt verschiedene Regelungen welche die Corporate Governance in der Schweiz beeinflussen. Das Grundkonzept des Schweizer Verwaltungsrats basiert auf dem *Obligationenrecht* (2009: Par. 707-726) – dem schweizerischen Aktienrecht – und regelt die Arbeitsweise des Verwaltungsrats. Neben dem Obligationenrecht gibt es einige weitere relevante Texte bezüglich der Schweizer Corporate Governance (vgl. z.B. Nötzli Breinlinger, 2006: 82–88; Brändle, 2006: 24; Wegmüller, 2008: 166–169). Dies sind:

- der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance der *economiesuisse* (Swiss-Code) und
- die Richtlinie betreffend Information zu Corporate Governance der SWX Swiss Exchange (SWX-Richtlinie).

Der Swiss-Code und die SWX-Richtlinie basieren auf dem Begleitbericht von Hofstetter (2002) und traten am 01. Juli 2002 gemeinsam in Kraft. Grundsätzliches Ziel dieser

Reglungen ist die Corporate Governance in der Schweiz zu verbessern (Wegmüller, 2008: 166).

Der *Swiss-Code* basiert auf einer privatrechtlichen Initiative und stellt eine Empfehlung für Schweizer Aktiengesellschaften dar. Eine Nichtbeachtung hat keine rechtlichen Konsequenzen, daher wird er als „soft law“ bezeichnet. Bezüglich Unternehmensentwicklung und Strategie wird in dem Swiss-Code Folgendes vorgeschlagen. „Der Verwaltungsrat bestimmt die strategischen Ziele, die generellen Mittel zu ihrer Erreichung und die mit der Führung der Geschäfte zu beauftragenden Personen“ (economiesuisse, 2002: 12).

Die *SWX-Richtlinie* richtet sich an alle SWX notierten Unternehmen mit Gesellschaftssitz in der Schweiz. Diese Richtlinie versucht Unternehmen dazu anzuhalten bestimmte Informationen zu Corporate Governance zu veröffentlichen (z.B. Aufgabenteilung oder operative Führungsaufgaben der Verwaltungsratsmitglieder). Im Gegensatz zu dem Swiss-Code ist die SWX-Richtlinie für börsennotierte Unternehmen zwar verbindlich, allerdings besteht ein Wahlrecht bezüglich der Einhaltung. Nach dem Grundsatz „comply or explain“ müssen die Informationen veröffentlicht werden oder eine Nichtveröffentlichung ist explizit im Geschäftsbericht einzeln zu begründen (SWX Swiss Exchange, 2002: 2). Bezüglich Unternehmensentwicklung und Strategie werden in der SWX-Richtlinie keine Vorschläge unterbreitet.

Da der Swiss-Code und die SWX-Richtlinie eher Empfehlungscharakter haben werden sie in dieser Arbeit nicht weiter behandelt. Dagegen regelt das Obligationenrecht die Verantwortung des Verwaltungsrats und ist daher für die Analyse der Boardeinbindung in Strategie und Unternehmensentwicklung von zentraler Bedeutung.

2.3.1.2.2 Das Grundkonzept des Schweizer Verwaltungsrats

Wegmüller (2008: 241) beschreibt in seiner juristischen Analyse der Schweizer Gesetzgebung, dass der Verwaltungsrat grundsätzlich monistisch ist. Allerdings gibt es eine große Flexibilität die eine Abwandlung der Organisationsformen des Verwaltungsrats erlauben (vgl. auch Brändle, 2006: 25–26; Weichsler, 2009: 72).

“Das schweizerische Aktienrecht zeichnet sich in der Ausgestaltung der verwaltungsrätlichen Führungs- und Aufsichtsaufgaben durch eine große Flexibilität aus. Das schweizerische System steht nach dem Willen des Gesetzgebers auf dem Boden des Vereinigungsmodells. [...] Die Möglichkeit der Delegation von Geschäftsführungsaufgaben erlaubt unter gewissen Voraussetzungen indessen eine Abwandlung dieses Grundkonzepts.“ (Wegmüller, 2008: 241)

Das Grundkonzept des Schweizer Verwaltungsrats basiert auf dem Obligationenrecht (OR) und sieht die Gesamtgeschäftsführung durch den Verwaltungsrat vor. Nach Art.

716, Abs. 2 OR führt der Verwaltungsrat „die Geschäfte der Gesellschaft, soweit er die Geschäftsführung nicht übertragen hat“. Je nach dem wie der Verwaltungsrat die Geschäftsführung delegiert, können drei verschiedene Board-Systeme existieren:

- (1) Erstens kann die Geschäftsführung an *einzelne Mitglieder* des Verwaltungsrats delegiert werden. Dieses führt zu einer Unterscheidung zwischen exekutiven und nicht-exekutiven Boardmitgliedern (vgl. z.B. Müller & Volkart, 2002: 13; Wegmüller, 2008: 150-151&156-159; Hilb, 2009: 50–53). In diesem Fall liegt ein monistisches Board-System im angloamerikanischen Sinne vor.
- (2) Zweitens kann die Geschäftsführung an *Dritte (Geschäftsleitung)* delegiert werden. Dies führt zu einer Angleichung an das deutsche duale Aufsichtsrats-Vorstands-Modell (vgl. z.B. Müller & Volkart, 2002: 13; Brändle, 2006: 26; Wegmüller, 2008: 152&160).
- (3) Drittens kann die Geschäftsführung *alleinig an den Verwaltungsratspräsidenten* übergeben werden, welches zu einer CEO-Chairman-Dualität führt (vgl. z.B. Müller & Volkart, 2002: 13; Wegmüller, 2008: 152&160-162).

Unabhängig von diesen drei Optionen ist das Schweizer Board-System grundsätzlich monistischer Natur. Dabei sind der Flexibilität in der Ausgestaltung des Verwaltungsrats in der Schweiz Grenzen gesetzt. Im Sinne des Obligationenrecht kann – außer bei Banken ⁷⁷ – kein reines Aufsichtsratsorgan geschaffen werden, da einige Geschäftsführungsaufgaben nicht delegierbar sind (Wegmüller, 2008: 242).

2.3.1.2.3 Aufgaben des Verwaltungsrats und Möglichkeiten der Delegation

Grundsätzlich ist der Verwaltungsrat in der Schweiz für die Geschäftsführung verantwortlich. Allerdings kann er die Führung der Geschäfte – nach Art. 716 Abs. 2 OR – auch delegieren, wie im vorherigen Absatz beschrieben.

„Der Verwaltungsrat führt die Geschäfte der Gesellschaft, soweit er die Geschäftsführung nicht übertragen hat.“ (Obligationenrecht, 2009: Art. 716, Abs. 2)

Zur Delegation von Teilen oder der gesamten Geschäftsführung muss der Verwaltungsrat durch die Statuten der Aktiengesellschaft ermächtigt sein, einen Beschluss fassen und ein Organisationsreglement verfassen.

„1) Die Statuten können den Verwaltungsrat ermächtigen, die Geschäftsführung nach Maßgabe eines Organisationsreglementes ganz oder zum Teil an einzelne Mitglieder oder an Dritte zu übertragen. 2) Dieses Reglement ordnet die Geschäftsführung, bestimmt die

⁷⁷ Bei Banken ist eine klare Trennung der Boards und somit ein duales System vorgeschrieben (vgl. z.B. Flemming Ruud und Bodenmann (2002: 275); Wegmüller (2008: 172–175); Hilb (2009: 50)); basierend auf Art. 3 para. 2.a BankenGesetz und Art. 8 BankVerordnung.

hierfür erforderlichen Stellen, umschreibt deren Aufgaben und regelt insbesondere die Berichterstattung.“ (Obligationenrecht, 2009: Art. 716b, Abs. 1-2)

Dabei gibt es gesetzlich festgelegte Grenzen der Delegation für Verwaltungsräte von Aktiengesellschaften in der Schweiz, welche in Art. 716a OR geregelt sind. Insgesamt gibt es sieben Kernkompetenzen die nicht übertragen werden können (Tabelle 10). Böckli (1996: N 796 A) beschreibt, dass dabei Unübertragbarkeit nicht bedeutet, dass der Verwaltungsrat alles selbst machen muss. *„Der Verwaltungsrat ist ein Gremium, welches [...] nur punktuell zusammentritt und dann drei Dinge tut: Es verarbeitet Informationen, es debattiert, und es beschließt.“* Somit kann nach Müller und Volkart (2002: 14) der Verwaltungsrat die Vorbereitung und teilweise die Gestaltung der Beschlüsse delegieren, jedoch bleibt die Beschlussfassung immer Sache des Verwaltungsrats.

Unübertragbare Aufgaben nach Art. 716a, Abs.1 OR	Implikationen
• „1. die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen“	• Strategische Unternehmensführung (strategische Planung, Zielsetzung, Festlegung der Mittel, Weisungen an die Geschäftsleitung und Kontrolle)
• „2. die Festlegung der Organisation“	• Entscheidung über die Organisation der Geschäftsführung und die Unternehmensstruktur • Festlegung der Geschäftsordnung (Arbeits- und Verfahrensweise des Verwaltungsrats)
• „3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist“	• Sicherstellen eines vollständigen, genauen und zeitnahen Informationssystems über Finanzvorgänge • Einrichtung von Funktionen der Finanzkontrolle • Budget- und Liquiditätsplanung
• „4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen“	• Wahl und Abberufung der obersten Mitglieder der Geschäftsleitung und der Zeichnungsberechtigten
• „5. die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen“	• Kontrolle, ob die Geschäftsleitung die Pflichten, die ihr von den Statuten, Reglementen, Weisungen und Gesetzesbestimmungen auferlegt werden, zweckmässig, effektiv und effizient wahrnimmt
• „6. die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse“	• Festlegung des Jahresabschlusses und der Konzernrechnung, Prüfung der Revisionsstelle • Einberufung der Generalversammlung, Stimmrechtsvertretung festlegen, Beschlussvorschläge an die Generalversammlung ausarbeiten
• „7. die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung“	• Benachrichtigung wenn die Aktiva der Gesellschaft das Fremdkapital nicht mehr decken, erfolgt nach Prüfung durch die Revisionsstelle

Tabelle 10: Nicht delegierbare Aufgaben des Schweizer Verwaltungsrats⁷⁸

Die sieben nicht übertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrats in der Schweiz haben ein weites Spektrum, welches von der Ernennung der Geschäftsleitung bis zur Regelung der Insolvenz reicht. Bezüglich der Strategie und Unternehmensentwicklung ist der wesentliche Punkt dabei die Pflicht zur „Oberleitung der Gesellschaft“ durch den Verwaltungsrat. In der *juristischen Literatur* wird nach Müller und Volkart (2002: 15) unter Oberleitung der Gesellschaft Folgendes verstanden:

- Entwicklung der strategischen Ziele der Gesellschaft
- Festlegung der Mittel, um diese Ziele zu erreichen

⁷⁸ Darstellung in Anlehnung an das Obligationenrecht (2009: Art. 716a, Abs. 1), Müller und Volkart (2002: 15–25) und Petrova (2008: 15–16)

- Erhaltung des Gleichgewichts zwischen Zielen und Mitteln
- Erteilen der notwendigen Weisung an die Geschäftsleitung
- Kontrolle der Geschäftsführungsorgane im Hinblick auf die Verfolgung der festgelegten Ziele
- Bereitschaft zum Eingreifen, wenn die Dinge aus dem Ruder zu laufen drohen.

Dagegen ist in den *betriebswirtschaftlichen Führungsmodellen* der Begriff Oberleitung der Gesellschaft nach Müller und Volkart (2002: 15) nicht zu finden. Jedoch handelt es sich dabei um die Unternehmensführung auf der obersten Ebene, welche auch strategische Unternehmensführung genannt wird. Dabei trägt der Schweizer Verwaltungsrat „[...] die Verantwortung für die Willensbildung der Unternehmen (Planung und Entscheidung) und die Umsetzung des so gebildeten Willens (Anordnung und Kontrolle).“⁷⁹ Ähnlich beschreibt Hilb (2009: 104), dass in der Schweiz „[...] die Strategiefestlegung und Überprüfung gemäß Art 716a Abs. 1 OR, im Gegensatz zum deutschen Aufsichtsrat, zu einer der wichtigsten nicht übertragbaren Funktionen des Verwaltungsrats [gehören].“

Im Rahmen dieser Arbeit sind somit vier Schlussfolgerungen für die Aufgaben von Verwaltungsräten in der Schweiz – auf Basis des regulatorischen Umfeldes – wichtig:

(1) Die Oberleitung der Gesellschaft – auch strategische Unternehmensführung genannt – ist eine nicht delegierbare Aufgabe des Verwaltungsrats in der Schweiz.

⁷⁹ Exkurs Governance Strategieprozess: Es sind zwei Beobachtungen, bei dem Vergleich des abstrakten Konzepts des Governance Strategieprozesses mit der konkreten Oberleitung der Gesellschaft in der Schweiz, möglich.

1) Die Beschreibung der Oberleitung der Gesellschaft nach Müller und Volkart (2002: 16) entspricht relativ genau dem abstrakten Konzept des Governance Strategieprozesses. So besteht die „Verantwortung zur Willensbildung“ aus zwei Elementen, der „Planung“ und der „Entscheidung“ Müller und Volkart (2002: 16). In einem Vergleich mit dem Governance Strategieprozess (vgl. Kap. 2.3.2.1.2) entspricht dieses der zweiten („Entwicklung“) und dritten Phase („Entscheidung“). Die „Umsetzung des so gebildeten Willens“ besteht ebenfalls aus zwei Elementen, der „Anordnung“ und der „Kontrolle“ Müller und Volkart (2002: 16). Im Governance Strategieprozess ähnelt dieses der vierten („Umsetzung“) und fünften Phase („Überprüfung“).

2) Interessanterweise sollte die vierte Phase des Governance Strategieprozesses („Umsetzung“) differenziert betrachtet werden. Müller und Volkart (2002: 16) sprechen von einer „Anordnung“ oder „Weisung“, welche nur einen Teil der Umsetzung ausmachen, aber nicht das eigentliche „Ausführen“ enthalten. Somit sind Schweizer Verwaltungsräte im Rahmen der Umsetzung zwar für die „Weisung“ an die Geschäftsleitung verantwortlich, müssen aber nicht aktiv die eigentliche Umsetzung ausführen.

(2) Inhaltlich wird dieses in dem Obligationenrecht nicht weiter spezifiziert. In Art. 716a, Abs. 1 OR gibt es keine spezifischen Regelungen für verschiedene Instrumente der Unternehmensentwicklung wie beispielsweise Akquisitionen. Somit ist der Verwaltungsrat allgemein für die strategische Unternehmensführung verantwortlich.

(3) Die Beschreibung der Oberleitung der Gesellschaft in der Schweiz nach Müller und Volkart (2002: 16) entspricht relativ genau dem abstrakten Konzept des Governance Strategieprozesses (vgl. Kap. 2.3.2.1.2). Daher kann das Konzept des Governance Strategieprozesses im Rahmen dieser Arbeit für die Schweiz verwendet werden.

(4) Bezüglich der vierten Phase des Governance Strategieprozesses (Umsetzung) ist eine Differenzierung notwendig. Grundsätzlich besteht die Umsetzungsphase aus einer „Anordnung“ oder „Weisung“ (Art. 716a Abs. 1.1 OR) sowie der eigentlichen „Ausführung“ (Art. 716a Abs. 2 OR). Schweizer Verwaltungsräte sind somit im Rahmen der Umsetzung für die Weisung an die Geschäftsleitung verantwortlich. Dagegen kann die eigentliche Ausführung der Umsetzung delegiert werden.

2.3.2 Boardeinbindung in Strategie und der Governance Strategieprozess

In dem vorherigen Kapitel wurden die verschiedenen rechtlichen Aufgaben des Boards – speziell für die Schweiz – aufbereitet. Dagegen werden in diesem Abschnitt die Konzepte und Modelle der Corporate Governance Literatur bezüglich des Governance Strategieprozesses untersucht. Dabei werden die Phasen des Prozesses, die Boardeinbindung sowie die Einflussfaktoren darauf betrachtet.

Einleitend wird eine *Definition von Strategie* vorgenommen und der Begriff „Governance Strategieprozess“ erklärt. Anschließend werden die Ziele des Kapitels und der Unterkapitel erläutert und ein *Framework zur Literaturliteraturauswertung* vorgestellt.

Definition Strategie

Nach Hendry und Kiel (2004: 501) sollte jede Diskussion des Board of Directors in Verbindung mit Strategie mit einer Diskussion der Strategiekonzepte starten, da in der Literatur eine Vielzahl von fragmentierten Strategiedefinitionen vorhanden sind. So hat beispielsweise Whittington (1993: 3) vier verschiedene Strategiekonzeptionen beschrieben (classical, evolutionary, systemic, processual), welche jeweils wesentlichen Einfluss darauf haben wie „Strategie gemacht wird“. Mintzberg, Ahlstrand und Lampel (1998) haben zehn verschiedene Strategie-Schulen gegenübergestellt. Ferner gibt es in der Literatur eine Vielzahl weiterer Definitionen für Strategie (vgl. z.B. Hambrick & Fredrickson, 2001: 48).

Bei dieser konzeptionellen Vielfalt soll im Rahmen dieser Arbeit nicht diskutiert werden was Strategie ist. Dennoch wird in Anlehnung an Mintzberg, Raisinghani und Theoret (1976: 246) und Noda und Bower (1996: 159) die Meinung vertreten, dass Strategie ein (1) *Prozess von Entscheidungen* ist (2) bei dem *verschiedene Hierarchien* involviert sind, wobei (3) *konkrete Ziele sowie die Ressourcenallokation* beschlossen werden.

“From this strategy process perspective, strategy is a pattern in a stream of decisions and actions that are distributed across multiple levels of an organization.” (Noda & Bower, 1996: 159)

“[...] defines a decision as a specific commitment to action (usually a commitment of resources) and a decision process as a set of actions and dynamic factors that begins with the identification of a stimulus for action and ends with the specific commitment to action.” (Mintzberg et al., 1976: 246)

Im Rahmen dieser Arbeit gibt es drei Gründe Strategie als Prozess zu betrachten:

(1) Akquisitionen wurden als konkretes Beispiel von Unternehmensentwicklung durch eine Wachstumsstrategie ausgewählt (vgl. Kap. 2.1.4). Dabei werden Akquisitionen

auch als Prozess betrachtet, welcher sich durch einen mehr oder weniger sequentiellen Ablauf von Aktivitäten im Rahmen des Akquisitionsprozesses auszeichnet (vgl. Kap. 2.2.3).

(2) Des Weiteren eignet sich eine prozessuale Betrachtung der Governance Prozesse, da diese mit der Sichtweise der Schweizer Gesetzgebung für die Rolle des Verwaltungsrats übereinkommt (vgl. Kap. 2.3.1.2). So unterscheidet das Schweizer Gesetz zwischen Strategiefestlegung und -überprüfung gemäß Art 716a Abs. 1 OR (Hilb, 2009: 104).

(3) Ferner wird in der Literatur die Einbindung des Boards in Strategie oftmals als Prozess beschrieben (vgl. z.B. Hendry & Kiel, 2004: 501; Brändle, 2006: 29).

Definition Governance Strategieprozess

Der Begriff „Strategieprozess“ wird in der Literatur der Strategieprozess-Perspektive bzw. -Forschung benutzt (vgl. Mintzberg et al., 1976: 266; Tashakori & Boulton, 1983: 65; Henke, 1986: 88; Zahra, 1990: 114; Grant, 2003: 499). Mit dem Strategieprozess wird die Erstellung und Umsetzung von Handlungsalternativen beschrieben. Da im Rahmen dieser Arbeit der Fokus auf der Rolle des Board of Directors liegt, muss dieser Prozess in einen Corporate Governance Kontext eingebettet werden.

In der Corporate Governance gibt es verschiedene „Boardprozesse“, beispielsweise für die Wahl des CEOs, der Prüfung des Jahresabschlusses etc. Ferner gibt es auch einen Prozess bezüglich der Strategieerstellung und -umsetzung (vgl. Stiles & Taylor, 1996: 6–7; Clarke, 1998: 61–64; Beatty, 2005: 18; Brändle, 2006: 84&158; Hilb, 2009: 102–105). In dieser Arbeit wird daher der Begriff „Governance Strategieprozess“ verwendet, um eindeutig den Boardprozess für Strategie zu adressieren.

Ziel des Kapitels und Vorgehen bei der Literaturlauswertung

Ziel dieses Kapitels ist, die Literatur zur Boardeinbindung in Strategie im allgemeinen und speziell für das Konzept des Governance Strategieprozesses aufzubereiten. Dazu werden innerhalb von drei Unterkapiteln die relevanten Aspekte analysiert (vgl. Abbildung 29).

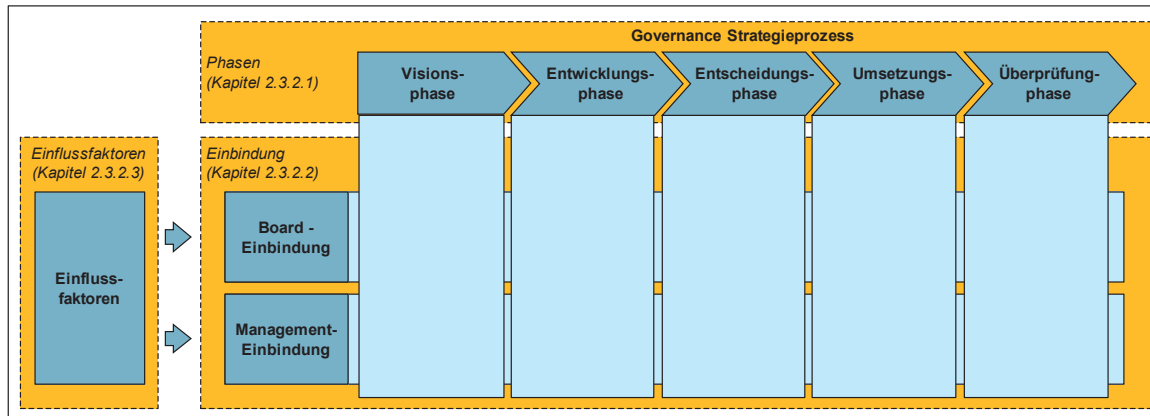


Abbildung 29: Vorgehen bei der Literaturlauswertung bezüglich der Boardeinbindung in den Governance Strategieprozess⁸⁰

Zuerst werden die *Phasen des Strategieprozesses* mit Hilfe der Literatur der Strategieprozess Perspektive herausgearbeitet und anschließend auf Basis der Corporate Governance Perspektive speziell für das Board of Directors betrachtet (Kap. 2.3.2.1). Anschließend wird die *Boardeinbindung* in den Governance Strategieprozess und die *Arbeitsteilung mit dem Management* auf Basis der Corporate Governance Literatur analysiert (Kap. 2.3.2.2). Darauf aufbauend werden die *Einflussfaktoren* auf die Boardeinbindung in Strategie aus empirischen Studien herausgearbeitet (Kap. 2.3.2.3). Abschließend folgt eine *Zusammenfassung* der relevanten Erkenntnisse (Kap. 2.3.3).

⁸⁰ Eigene Darstellung. Die fünf verschiedenen Phasen des Governance Strategieprozesses werden erst in dem folgenden Kapitel aufbereitet, jedoch werden diese bereits an dieser Stelle zur Veranschaulichung gezeigt.

2.3.2.1 *Phasen des Governance Strategieprozesses*

Es gibt zwei wissenschaftliche Perspektiven, welche Erklärungsansätze für die Phasen eines Governance Prozesses bezüglich Strategie liefern. Zum einen ist dies die „Strategieprozess Perspektive“, welche die Prozesse zur Entwicklung und Umsetzung von Strategie erforscht. Zum anderen können mit Hilfe einer „Corporate Governance Perspektive“ Rückschlüsse auf die Phasen des Governance Strategieprozesses gezogen werden. Beide Perspektiven werden im Folgenden vorgestellt, sowie Implikationen für die Phasen des Governance Strategieprozesses abgeleitet.

2.3.2.1.1 *Strategieprozess Perspektive*

Die „Strategische Management Literatur“ hat zwei separate Perspektiven entwickelt (vgl. Huff & Reger, 1987: 211–212; Schwenk, 1995: 471). Im Rahmen der „Strategy Content“ Perspektive wird untersucht „was“ entschieden wird und „welche“ strategischen Optionen es gibt. Dagegen wird bei der „Strategy Process“ Perspektive (im folgenden Strategieprozess Perspektive) analysiert „wie“ solche Entscheidungen getroffen werden. Die zweite Perspektive ist hilfreich, um zu erklären wie Boards in die Strategieentwicklung eingebunden sind (vgl. Hendry & Kiel, 2004: 501; Brändle, 2006: 28).

Studien zum Strategieprozess beschreiben die Entscheidungsfindung meist idealisiert als einen sequentiellen Prozess von mehreren Schritten (Schwenk, 1995: 473–475). Gleichwohl beschreibt Mintzberg, Raisinghani und Theoret (1976: 274), dass in der Unternehmenspraxis der Prozess zur Entscheidungsfindung meist weniger sequentiell und strukturiert verläuft.

Es gibt eine Vielzahl von Strategieprozess Modellen, in Tabelle 11 sind die wesentlichen Beispiele gegenübergestellt. Das grundlegende Modell wurde von Andrews (1971: 38–41) entwickelt, welcher vereinfachend zwischen der „Strategie Formulierung“ (how are strategies generated?) und der „Strategie Implementierung“ (how are strategies put into action?) unterscheidet. Dieses Basismodell des Strategieprozesses ist von verschiedenen Autoren erweitert und angepasst worden (Mintzberg et al., 1976: 266; Tashakori & Boulton, 1983: 65; Henke, 1986: 88–89; Zahra, 1990: 114; Grant, 2003: 499).

Autor	Prozess- beschreibung	Strategieprozess				
		Vision	Entwicklung	Entscheidung	Umsetzung	Überprüfung
Andrews (1971)	• 2 Hauptphasen		• Strategy Formulation		• Strategy Implementation	
Mintzberg, Raisinghani & Theoret (1976)	• 3 Hauptphasen	• Identification	• Development	• Selection		
Tashakori & Boulton (1983)	• 3 Hauptphasen		• Formulation		• Implementation	• Evaluation
Henke (1986)	• 9 Hauptphasen	<ul style="list-style-type: none"> • Situation Analysis • Object Determination • Environmental Analysis • Resource Analysis • Divergence Analysis 	• Strategy Alternatives Determination	<ul style="list-style-type: none"> • Strategy Choice • Contingency Plans Determination 	• Implementation and Control	
Zahra (1990)	• 6 Hauptphasen	<ul style="list-style-type: none"> • Articulation of Mission • Internal Analysis • External Analysis • Analysis of Strategic Gap 	• Development of Options and Selection of Strategy		• Implementation, Control and Review	
Grant (2003)	• 9 Hauptphasen	<ul style="list-style-type: none"> • Planning Guidelines • Draft Business Plan • Discussion with Corporate • Revised Business Plan • Annual Capital & Operating Budgets • Corporate Plan 		• Approval by Board	• Annual Performance Targets	• Performance Appraisal

Tabelle 11: Vergleich der Phasen wesentlicher Strategieprozess Modelle⁸¹

Aus dem Phasenvergleich der ausgewählten Strategieprozessmodelle sind zwei Schlussfolgerungen möglich. (1) Zum einen legen die Modelle ihren Schwerpunkt auf die ersten Phasen, welche sich mit der Strategieentwicklung beschäftigen. Dagegen wird die Umsetzung und Überprüfung i.d.R. mit weniger Detailgrad betrachtet. (2) Zum anderen lassen sich diese Modelle weitgehend in fünf Phasen einordnen, obwohl sich dabei die verschiedenen Phasen unterscheiden oder einzelne Phasen nicht explizit hervorgehoben werden. Die fünf gemeinsamen Phasen der Strategie Prozessmodelle lassen sich idealisiert folgendermaßen beschreiben:

1. **Vision:** Zuerst wird die Grundrichtung der Strategie festgelegt und erst anschließend erfolgt die Entwicklung von konkreten Optionen
2. **Entwicklung:** Auf der Vision aufbauend wird eine konkrete Strategie oder verschiedene Optionen entwickelt
3. **Entscheidung:** Anschließend wird diese Strategie oder eine der Optionen ausgewählt und die Umsetzung beschlossen
4. **Umsetzung:** Nach der formellen Entscheidung wird die Strategie umgesetzt
5. **Überprüfung:** Nach oder während der Umsetzung wird überprüft, inwieweit die strategischen Ziele erreicht wurden

⁸¹ Eigene Darstellung

2.3.2.1.2 Corporate Governance Perspektive

Die Corporate Governance Perspektive übernimmt die Logik der Phasen von der Strategieprozess Perspektive (Stiles & Taylor, 1996: 6). Dennoch setzt sie einen anderen Fokus bei der Betrachtung des Strategieprozesses. Die Corporate Governance Perspektive ist im Wesentlichen durch die Analyse des Board of Directors sowie des Managements als Governance Gegenstück gekennzeichnet. Bei Untersuchung des Strategieprozesses durch diese Perspektive werden somit nicht nur die verschiedenen Prozessphasen betrachtet, sondern auch die beteiligten Akteure. Diese Perspektive ist hilfreich, um zu erklären wie Boards in Strategieentwicklung und –umsetzung eingebunden sind.

Eines der ersten Modelle des Strategieprozesses auf Basis einer Corporate Governance Perspektive ist von Stiles und Taylor (1996: 6–7) erstellt worden. Um die Einbindung des Board of Directors in Strategie zu untersuchen, haben die Autoren den Strategieprozess von Mintzberg als Basis genommen und erweitert. Mittlerweile gibt es mehrere Strategieprozess Modelle die auf einer Corporate Governance Perspektive beruhen (vgl. Clarke, 1998: 61–64; Beatty, 2005: 18; Brändle, 2006: 84&158; Hilb, 2009: 102–105). Im Folgenden werden diese Modelle unter dem Begriff „Governance Strategieprozess“ zusammengefasst (siehe Tabelle 12).

Autor	Prozess- beschreibung & Boardeinbindung	Governance Strategieprozess				
		Vision	Entwicklung	Entscheidung	Umsetzung	Überprüfung
Stiles & Taylor (1996)	<ul style="list-style-type: none"> 4 Hauptphasen – Bordeinbindung nimmt mit Strategieoperationalisierung ab 		<ul style="list-style-type: none"> Developing a Strategy – Board ist stark eingebunden 	<ul style="list-style-type: none"> Analyzing Strategic Options – Board ist stark eingebunden 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring Strategy Implementation – Board ist eingebunden 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation of Strategy Achievement – Board ist eingebunden
Carke (1998)	<ul style="list-style-type: none"> 4 Hauptphasen – Beschreibung der Aufgabenverteilung 		<ul style="list-style-type: none"> Formulate – Management schlägt Strategie sowie Strategiewechsel vor 	<ul style="list-style-type: none"> Approve – Board entscheidet über Strategie 	<ul style="list-style-type: none"> Implement – Management implementiert Strategie 	<ul style="list-style-type: none"> Review – Board beurteilt Umsetzung – Board kann Anpassung fordern
Beatty (2005)	<ul style="list-style-type: none"> 4 Hauptphasen – Beschreibung der Aufgabenverteilung 	<ul style="list-style-type: none"> Setting Vision – Board verantwortlich für Vision und Ziele 	<ul style="list-style-type: none"> Development – Management verantwortlich für Entwicklung der passenden Strategie 	<ul style="list-style-type: none"> Reviewing, Questioning, Discussing and Approving – Zusammenarbeit von Board und Management 	<ul style="list-style-type: none"> Implement – Management verantwortlich für Strategieumsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> Control – Board verantwortlich für Kontrolle
Brändle (2006)	<ul style="list-style-type: none"> 5 Hauptphasen – Beschreibung von 5 Einbindungsgraden des Boards, aber keine Spezifizierung der Aufgaben 		<ul style="list-style-type: none"> Initiation Phase – Board und Management Option Development & Assessment – Eher durch Management 	<ul style="list-style-type: none"> Option Selection & Decision – Board und Management 	<ul style="list-style-type: none"> Implementation – Management verantwortlich 	<ul style="list-style-type: none"> Review – Board und Management
Hilb (2009)	<ul style="list-style-type: none"> 5 Hauptphasen – Beschreibung der Aufgabenverteilung – Aufgabenverteilung sollte klar sein 	<ul style="list-style-type: none"> Leitplanken-Vorgabe – Board verabschiedet Leitplanken 	<ul style="list-style-type: none"> Strategie-Entwicklung – Management entwickelt Strategie in Abstimmung mit Board 	<ul style="list-style-type: none"> Strategie-Entscheid – Board verabschiedet nachhaltige Strategie – Dokumentation der Entscheidung und Meilensteine 	<ul style="list-style-type: none"> Strategie-Umsetzung – Management setzt Strategie um 	<ul style="list-style-type: none"> Strategie-Überprüfung – Board überprüft Umsetzung und startet notfalls Anpassung – Dokumentation der Anpassungen

Tabelle 12: Phasen des Governance Strategieprozess und Boardeinbindung⁸²

⁸² Eigene Darstellung. Ferner gibt es frühere Studien die Strategieprozesse in Verbindung mit dem Board of Directors konzeptioniert/untersucht haben, wie Fama und Jensen (1983: 303).

Auf Basis des Vergleichs der ausgewählten Governance Strategieprozess Modelle sind vier Schlussfolgerungen möglich:

(1) Die Modelle sind sich relativ ähnlich und lassen sich in vier dominante Phasen eingruppiieren (Entwicklung, Entscheidung, Umsetzung und Überprüfung). Ferner wird in zwei Modellen explizit vorgeschlagen eine Visionsphase – für die Erstellung einer Vision oder für die Definition von Unternehmensleitplanken – zu nutzen (vgl. Beatty, 2005: 18; Hilb, 2009: 102–105).

(2) Bei diesen Modellen auf Basis der Corporate Governance Perspektive handelt es sich um relativ junge Publikationen ab Mitte der 90er Jahre. Dagegen sind die ersten Modelle der Strategieprozess Perspektive bereits in den 70er Jahren erstellt worden (vgl. z.B. Andrews, 1971). Des Weiteren sind die Modelle i.d.R. konzeptionell-normativer Natur und nicht empirisch getestet, mit Ausnahme von zwei Publikationen (vgl. Stiles & Taylor, 1996; Brändle, 2006).

(3) Ferner basieren die Governance Modelle auf der Logik der Strategieprozess Perspektive. Dieses ist zum einen anhand der gemeinsamen Phasen erkennbar sowie durch die expliziten Verweise von Stiles und Taylor (1996: 6) auf die Strategieprozess Perspektive.

(4) Allerdings ist unklar wie das Board of Directors genau in den verschiedenen Phasen eingebunden wird, bzw. eingebunden werden sollte. Beispielsweise beschreibt Clarke (1998: 61), dass es die Aufgabe des Managements ist eine Strategie zu entwickeln oder einen Strategiewechsel vorzuschlagen. Dagegen vertreten andere Autoren (z.B. Stiles & Taylor, 1996: 6–7; Hilb, 2009: 103–105) die Ansicht, dass die Strategie in Zusammenarbeit zwischen Board und Management entwickelt werden sollte. Unklar ist ebenso die Einbindung des Board of Directors in der Umsetzungsphase. Daher wird in dem nächsten Kapitel untersucht, wie das Board of Directors in diesen vier identifizierten Phasen eingebunden ist.

2.3.2.2 *Boardeinbindung in den Governance Strategieprozess*

In dem vorherigen Kapitel wurde beschrieben, dass in der Governance Literatur diskutiert wird, wie Board of Directors in Strategie eingebunden sind bzw. werden sollen. Daher wird in diesem Kapitel in fünf Schritten aufbereitet wie Boards in Strategie eingebunden sein können: (1) Zuerst wird am Beispiel der Agency-Theorie *illustrativ hergeleitet, wie Boards in Strategie eingebunden sein sollten*. (2) Darauf aufbauend wird der Disput zwischen der „aktiven Board-Konzeption“ und „passiven Board-Konzeption“ in der Corporate Governance Literatur veranschaulicht. Diese ist sich uneinig, wie stark und in welchen Phasen das Board in Strategie eingebunden sein sollte. Es werden die zentralen Annahmen der passiven und aktiven Board-Konzeption aufbereitet und wesentliche Fragestellungen für die Governance Strategieprozess Forschung abgeleitet. (3) Anschließend werden die wesentlichen *Theorien der Corporate Governance Forschung* den Konzeptionen zugeordnet und Implikationen für die Boardeinbindung abgeleitet. (4) Danach folgt eine Diskussion der *akademischen Governance Literatur* bezüglich der Boardeinbindung, sowie (5) eine Auswertung der *normativen Governance Literatur*.

2.3.2.2.1 *Herleitung der Boardeinbindung*

Andrews (1971: 38–41) unterscheidet in dem Basismodell des Strategieprozesses vereinfacht in die Strategieformulierung und –implementierung. Somit wird zuerst eine Strategie entwickelt, welche anschließend umgesetzt wird. Allerdings wird dabei nur das Management betrachtet, welches für beide Schritte verantwortlich ist. Bei diesem Grundmodell des Strategieprozesses wird keine extra Visionsphase betrachtet (vgl. Tabelle 11 und Tabelle 12).

Im Rahmen der Agency-Theorie wird diese Betrachtung erweitert und Fama und Jensen (1983) unterscheiden zwischen Management (Agent) und Board (Prinzipal). Sie schlagen vor das Management von Entscheidungen von der Kontrolle zu trennen. Dadurch sollen Agency-Probleme zwischen dem Prinzipal und dem Agenten verringert werden. Der Agent ist – vereinfacht dargestellt – für das eigentliche Entscheiden und Führen des Unternehmens verantwortlich. Dagegen ist der Prinzipal für die Kontrolle der Handlungen des Agenten zuständig.

“An effective system for decision control implies, almost by definition, that the control (ratification and monitoring) of decisions is to some extent separate from the management (initiation and implementation) of decisions. Individual decision agents can be involved in the management of some decisions and the control of others, but separation means that an individual agent does not exercise exclusive management and control rights over the same decisions.”(Fama & Jensen, 1983: 304)

Der Gedankengang der Trennung zwischen Management und Kontrolle kann auf den Strategieprozess übertragen werden, welches zu zwei Schlussfolgerungen führt:

(1) Zum einen folgt daraus, dass aus den zwei Basisphasen insgesamt vier Phasen werden. So wird die Strategieformulierung unterteilt in die Entwicklung der Strategie (Management) und die Entscheidung oder Auswahl der Strategie (Kontrolle). Analog dazu wird die Strategieimplementierung unterteilt in die Umsetzung der Strategie (Management) und deren Überprüfung (Kontrolle).

(2) Zum anderen wird die Verantwortung zwischen dem Board of Directors (Prinzipal) und dem Management (Agent) eindeutig verteilt. Das Board of Directors ist generell für die Kontrolle zuständig und damit für die Entscheidungs- und Überprüfungsphasen. Dagegen ist das Management für die Strategieentwicklung und -umsetzung verantwortlich.

Mit diesen Überlegungen auf Basis des Strategieprozesses und der Agency-Theorie kann theoretisch illustriert werden, wie das Board of Directors in Strategie eingebunden werden sollte. Diese Gedankengänge sind in Abbildung 30 grafisch veranschaulicht.

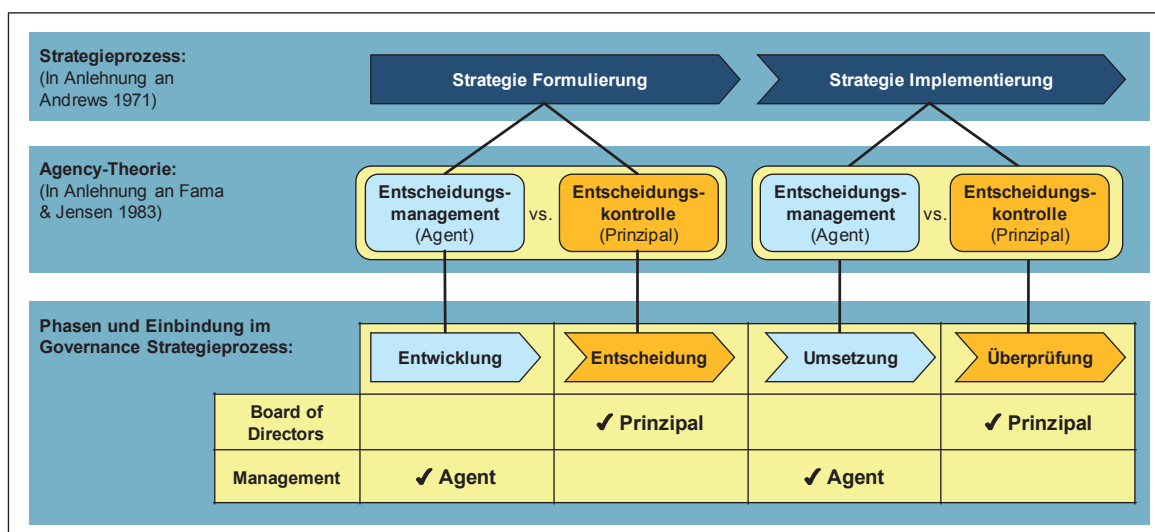


Abbildung 30: Herleitung der Boardeinbindung in den Governance Strategieprozess auf Basis der Agency-Theorie⁸³

2.3.2.2.2 Diskussion der passiven und aktiven Board-Konzeption

Auf Basis der Agency-Theorie wurde exemplarisch gezeigt, wie Boards in den Strategieprozess eingebunden sein sollten. Allerdings gibt es eine Vielzahl von Theorien die in der Corporate Governance Forschung genutzt werden (vgl. Hung, 1998: 105), welche zu unterschiedlichen Aussagen bezüglich der Boardeinbindung in Strategie

⁸³ Eigene Darstellung unter Nutzung der Argumente von Andrews (1971: 38–41) und Fama und Jensen (1983: 304); Zur Vereinfachung ohne Argumente bezüglich einer Visionsphase

führen. Ferner ist die Boardeinbindung konzeptionell relativ einfach, aber in der Realität um einiges komplexer. Dazu haben Hendry und Kiel (2004) die verschiedenen Sichtweisen auf die Boardeinbindung in Strategie aktuell aufbereitet. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass es sowohl in der akademischen als auch der normativen Corporate Governance Literatur zwei fundamental unterschiedliche Betrachtungsweisen auf die Boardeinbindung in Strategie gibt (siehe auch Golden & Zajac, 2001: 1087–1088).

Zum einen gibt es die Sichtweise, dass Boards nur begrenzt in Strategie und somit in den Strategieprozess eingebunden sind bzw. sein sollten („*passive Board-Konzeption*“). Diese passive Schule betrachtet Boards als „rubber stamps“ (Herman, 1981), welche lediglich die an sie gestellten gesetzlichen Bestimmungen umsetzen (Stiles & Taylor, 2002: 60). Zum anderen gibt es die Auffassung, dass Boards sehr aktiv in Strategie eingebunden sind bzw. sein sollten („*aktive Board-Konzeption*“). Diese aktive Schule betrachtet Boards als unabhängige Denker, welche die strategische Richtung ihrer Organisationen mitbestimmen (z.B. Walsh & Seward, 1990; Davis & Thompson, 1994; Finkelstein & Hambrick, 1996).

Diese beiden Sichtweisen sind in Abbildung 31 in Anlehnung an Hendry und Kiel (2004) zusammengefasst. Ferner wird dargestellt was die zentralen Annahmen sind, wie sich die Einbindung in den Strategieprozess unterscheidet, wie die Theorien zugeordnet werden können und wie die akademische sowie normative Literatur zu diesen Sichtweisen stehen.

	Passive Board-Konzeption	Aktive Board-Konzeption																														
Annahmen	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Entscheidungen werden separat und sequentiell getroffen Das Management entwickelt Optionen und das Board entscheidet anschließend Das Management implementiert die Strategie und das Board überprüft die Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> Das Board und Management formuliert die Strategie partnerschaftlich Das Management implementiert die Strategie Beide Gruppen überprüfen die Ergebnisse gemeinsam 																														
Strategieprozess	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>Entwicklung</td> <td>Entscheidung</td> <td>Umsetzung</td> <td>Überprüfung</td> </tr> <tr> <td>Board of Directors</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>Top-Management</td> <td>✓</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> </tr> </table>		Entwicklung	Entscheidung	Umsetzung	Überprüfung	Board of Directors		✓		✓	Top-Management	✓		✓		<table border="1"> <tr> <td></td> <td>Entwicklung</td> <td>Entscheidung</td> <td>Umsetzung</td> <td>Überprüfung</td> </tr> <tr> <td>Board of Directors</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td></td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>Top-Management</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> </tr> </table>		Entwicklung	Entscheidung	Umsetzung	Überprüfung	Board of Directors	✓	✓		✓	Top-Management	✓	✓	✓	✓
	Entwicklung	Entscheidung	Umsetzung	Überprüfung																												
Board of Directors		✓		✓																												
Top-Management	✓		✓																													
	Entwicklung	Entscheidung	Umsetzung	Überprüfung																												
Board of Directors	✓	✓		✓																												
Top-Management	✓	✓	✓	✓																												
Theorien	<ul style="list-style-type: none"> Agency-Theorie Managerial-Hegemony-Theorie 	<ul style="list-style-type: none"> Stewardship-Theorie Resource-Dependence-Theorie 																														
Akademische Literatur	<ul style="list-style-type: none"> Keine Konvergenz der Perspektiven, sowohl die passive als auch die aktive Sichtweise wird in der akademischen Literatur diskutiert Verschiedene Konzepte zur Board Einbindung <ul style="list-style-type: none"> – z.B. „Typisierung der Boardeinbindung in Strategie“ (Demb & Neubauer 1992) – z.B. „Level von Boardeinbindung in Strategie“ (McNulty & Pettigrew 1999) 																															
Normative Literatur	<ul style="list-style-type: none"> Konvergenz zur aktiven Sichtweise <table border="1"> <tr> <td>Literatur der 70'er und 80'er</td> </tr> <tr> <td>Literatur der 90'er und 2000'er</td> </tr> </table>		Literatur der 70'er und 80'er	Literatur der 90'er und 2000'er																												
Literatur der 70'er und 80'er																																
Literatur der 90'er und 2000'er																																

Abbildung 31: Zusammenfassung der Sichtweisen auf die Boardeinbindung in Strategie⁸⁴

Die *passive Board-Konzeption* geht von drei wesentlichen Annahmen aus (z.B. Fama & Jensen, 1983; Rindova, 1999; Hendry & Kiel, 2004): (1) Es wird angenommen, dass strategische Entscheidungen im Strategieprozess separat und sequentiell getroffen werden. (2) Darauf basierend wird unterstellt, dass Manager die strategischen Optionen entwickeln und das Board anschließend entscheidet welche ausgewählt wird. (3) Ferner wird angenommen, dass das Management die Strategie implementiert und das Board anschließend die Ergebnisse überprüft.

Im Gegenzug dazu betont die *aktive Board-Konzeption* die starke Einbindung des Boards in den Strategieprozess und geht von drei zentralen Annahmen aus (Demb & Neubauer, 1992; Ingley & van der Walt, 2001; Hendry & Kiel, 2004): (1) Zum einen wird konstruiert, dass das Board gemeinsam mit dem Management die Strategie partnerschaftlich formuliert. (2) Ähnlich zur passiven Board-Konzeption wird davon ausgegangen, dass das Management die Strategie eigenständig implementiert. (3) Des Weiteren wird unterstellt, dass beide Gruppen die Ergebnisse gemeinsam überprüfen.

Obwohl sich bei beiden Konzeptionen des Strategieprozesses nicht wesentlich unterscheiden ist die Boardeinbindung fundamental unterschiedlich. Lediglich bei der Implementierung sind sich beide Schulen einig, dass diese in der klaren Verantwortung des Managements steht. So unterscheiden sich die Perspektiven hinsichtlich drei Fragestellungen im Governance Strategieprozess:

- Wie ist das Board bei der Strategie-Entwicklung eingebunden?
- Wie wird das Board bei der Strategie-Entscheidung durch das Management unterstützt?
- Wie wird das Board bei der Strategie-Überprüfung durch das Management unterstützt?

Dies sind die zentralen Fragestellungen für die Governance Strategieprozess Forschung, welche den Disput zwischen der aktiven und passiven Board-Schule zusammenfassen.

⁸⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an die Literaturlaufbereitung von Hendry und Kiel (2004)

2.3.2.2.3 Positionen wesentlicher Theorien zur Boardeinbindung

Nach Hung (1998: 105) gibt es eine Vielzahl von Theorien, die in der Corporate Governance Forschung genutzt werden. Auch diese lassen sich den beiden Board-Konzeptionen zuordnen.

Die „*Agency-Theorie*“ geht davon aus, dass das Board of Directors ein Instrument ist, um Interessenskonflikte zwischen den Aktionären und dem Management zu verringern. Auf Basis dieser Theorie soll das Board mittels Kontrolle in den Strategieprozess eingreifen (Fama & Jensen, 1983: 303). Somit hat das Board zwar eine Rolle im Rahmen des Strategieprozesses, allerdings sind dieser bei der Entwicklungs- und Umsetzungsphase klare Grenzen gesetzt. Folglich wird die Agency-Theorie eher der passiven Board-Konzeption zugeordnet.⁸⁵

Nach der „*Managerial-Hegemony-Theorie*“ sind Board of Directors ein juristisches Konstrukt, welche vom Management dominiert werden (Mace, 1971; Vance, 1983; Lorsch & MacIver, 1989). Somit spielen diese eine passive Rolle im Rahmen des Strategieprozesses.

Die „*Stewardship-Theorie*“ schlägt vor das Management als motivierte Verwalter („*Stewards*“) ohne Eigeninteresse zu betrachten. Nach dieser Theorie sollte auch das Board zu der Strategie des Unternehmens beitragen bzw. aktiv eingebunden sein ohne dabei Kontrolle als ein Instrument zu nutzen (Hung, 1998; Stiles, 2001).

Nach der „*Resource-Dependence-Theorie*“ sind Boards ein Mechanismus des Unternehmens, um Verbindungen zu dem externen Umfeld des Unternehmens herzustellen (Zahra & Pearce, 1989). Diese externen Verbindungen des Boards sollen zu einer besseren Strategie führen, da neue Informationen eingebracht werden (Stiles, 2001). Auch nach dieser Theorie sollte das Board aktiv zu der Strategie des Unternehmens beitragen.

⁸⁵ Hendry und Kiel (2004: 503) geht davon aus, dass die Agency-Theorie der aktiven Board-Konzeption zugeordnet werden sollte. Diese Ansicht wird in dieser Arbeit nicht geteilt, da auch bei der passiven Board-Konzeption das Board in den Strategieprozess eingebunden ist, so wie es Fama und Jensen (1983) konzeptioniert haben. Allerdings sind die Grenzen in der Entwicklungsphase und Umsetzungsphase klar gesetzt. Somit sind Boards nach der Agency-Theorie eingebunden, allerdings nicht in allen Strategiephasen.

2.3.2.2.4 Positionen der akademischen Governance Literatur

Nach (Hendry & Kiel, 2004: 505–509) beziehen sich akademische Publikationen sowohl auf die aktive als auch die passive Sichtweise. Im Vergleich zur normativen Literatur gibt es kaum eine Konvergenz zur aktiven Sichtweise.

Beispielsweise ist Mace (1971) ein wesentlicher Vertreter der *passiven Sichtweise*. So hat er herausgefunden, dass Boards nur in Krisenzeiten in den Strategieprozess eingebunden sind und diese aufgrund der Machtbalance als „creatures of the CEO“ bezeichnet. Ähnlich sieht Herman (1981) die Rolle der Boards welche seiner Meinung nach eine „*rubber-stamping*“ Funktion haben und nur passiv in die Strategieentwicklung eingebunden sind. Lorsch und MacIver (1989) kamen zu ähnlichen Ergebnissen, allerdings haben sie ihre Ergebnisse positiver formuliert. Sie haben herausgefunden, dass die Hauptrolle des Board of Directors eher die Beratung des CEOs bei der Entscheidung einer Strategieoption ist, als die Strategieentwicklung.

In den 90er Jahren hat die akademische Schule angefangen auch eine *aktive Sichtweise* auf Boards anzunehmen. So haben Demb und Neubauer (1992) in ihrer Studie herausgefunden, dass 75 % der Boards Strategieentwicklung als ihre Hauptaufgabe sehen. Ferner haben diese die Typisierung von Herman (1981) erweitert und drei weitere Boardtypen – „*Watchdog*“, „*Advisor*“ und „*Pilot*“ – entworfen (siehe Abbildung 32). Das Watchdog-Board ist im Wesentlichen in die Überwachung und Überprüfung der Strategieumsetzung eingebunden (vgl. fünfte Phase im Strategieprozess in Kap. 2.3.2.1). Das Advisor-Board ist nur begrenzt in die Strategieerstellung, aber wesentlich in die Bewertung strategischer Optionen sowie die Überwachung und Überprüfung der Strategieumsetzung eingebunden (vgl. dritte und fünfte Phase im Strategieprozess in Kap. 2.3.2.1). Dagegen ist das Pilot-Board aktiv in allen Phasen der Strategie eingebunden.

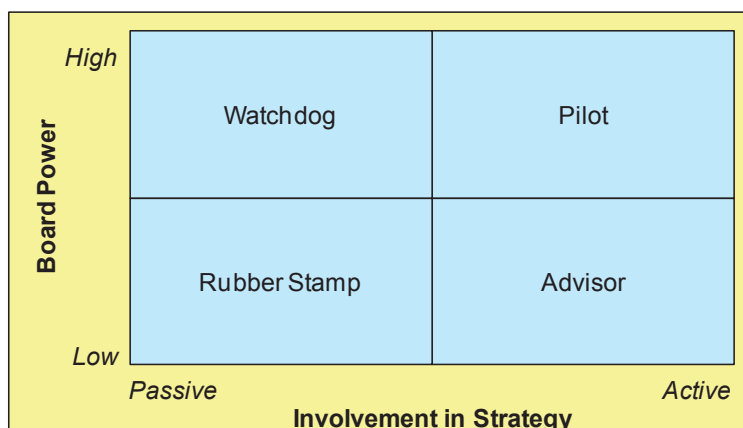


Abbildung 32: Typisierung der Boardeinbindung in Strategie nach Demb & Neubauer⁸⁶

⁸⁶ Nach Demb und Neubauer (1992: 55)

Die aktuelle Corporate Governance Forschung untersucht inwieweit Boards eine aktive Rolle bezüglich der Strategieentwicklung haben und zweifelt damit die „Managerial-Hegemony-Theorie“ an, wonach Boards vom Management dominiert werden. Beispielsweise haben McNulty und Pettigrew (1999) in Großbritannien untersucht wie nebenamtliche Boardmitglieder in Strategie eingebunden waren. Dabei haben sie sowohl den Inhalt als auch den Prozess der Boardeinbindung in Strategie untersucht.

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass nebenamtliche Boardmitglieder selten Strategie initiieren. Ausnahmen davon sind Krisenzeiten, schlechte Unternehmensperformance oder Mitbestimmung in ehemaligen Staatsunternehmen. Des Weiteren haben McNulty und Pettigrew (1999: 55) herausgefunden, dass nebenamtliche Boardmitglieder drei verschiedene *Grade von Einbindung in Strategie* ausüben (vgl. Tabelle 13). Im Rahmen dieser Klassifizierung von Boardeinbindung haben sie gezeigt, dass (1) alle Boards strategische Entscheidungen treffen, (2) einige Boards frühzeitig in die Entscheidungsvorbereitung einbezogen werden und (3) nur eine Minderheit der Boards kontinuierlich in die Strategieentwicklung eingebunden ist.

	„Taking strategic decisions“	„Shaping strategic decisions“	“Shaping the content, context and conduct of strategy”
Definition	<ul style="list-style-type: none"> • Influence is exerted inside the boardroom at the end of the capital investment decision process 	<ul style="list-style-type: none"> • Influence occurs early in the decision process as part-time board members share the preparation of capital investment proposals by executives 	<ul style="list-style-type: none"> • Influence is continuous and not confined to decisions episodes
Board Behaviour	<ul style="list-style-type: none"> • Inside the boardroom, boards take decisions to either accept, reject or refer capital investment proposal 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation with part-time board members by the executive, either formally or informally, whilst a capital prepared enables board members to test ideas, raise issues, question assumptions, advise caution, and offer encouragement • Executives ‘sieve’ capital investment proposals in anticipation of the need for board approval 	<ul style="list-style-type: none"> • The board develops the context for strategic debate, establishes a methodology for strategic development, monitors strategy content and alters the conduct of the executive in relation to strategy
Board Involvement	<ul style="list-style-type: none"> • All boards take strategic decisions 	<ul style="list-style-type: none"> • Some boards shape strategic decisions 	<ul style="list-style-type: none"> • A minority of board shape the context, content and conduct of strategy

Tabelle 13: Grad der Boardeinbindung in Strategie nach McNulty & Pettigrew⁸⁷

⁸⁷ McNulty und Pettigrew (1999: 55)

2.3.2.2.5 Positionen der normativen Governance Literatur

Hendry und Kiel (2004: 503–505) beschreiben wie sich die normative Governance Literatur in den letzten 40 Jahren verändert hat. Die normative Governance Literatur konvergiert Richtung der aktiven Board-Konzeption mit der zentralen Aussage, dass Boards eindeutig in Strategie eingebunden sind. Allerdings ist ungeklärt, wie die Natur dieser Einbindung auszusehen hat.

„[...] while there is clear convergence in the normative literature that boards have a definite role to play in strategy, there is still debate on the nature of that role.“ (Hendry & Kiel, 2004: 505)

Mace (1971) hat Anfang der 70er Jahre herausgefunden, dass Boards i.d.R. nur in Krisenzeiten in Strategie eingebunden sind. Auf Basis dessen hat die normative Governance Literatur der 70er Jahre eine aktivere Einbindung der Boards in Strategie gefordert (z.B. Groobey, 1974; Brown, 1976; Mueller, 1978; Felton, 1979).

Anfang der 80er Jahre hat Andrews (1981: 174) *fünf Probleme* identifiziert, welche der Boardeinbindung in Strategie im Wege stehen: (1) Zum einen ist es nicht die Rolle des Boards Strategie zu formulieren, sondern diese zu prüfen und die Umsetzung zu kontrollieren. (2) Zum anderen haben Boards seiner Beobachtung nach Verständnisprobleme bezüglich der Definition von Strategie. (3) Weiterhin beeinflussen Vorstandsvorsitzende die Einbindung von Boards in Strategie. (4) Ferner sind nebenamtliche Boardmitglieder nicht gut genug informiert, um strategische Entscheidungen zu beurteilen und auswählen zu können. (5) Außerdem sind Boardmitglieder seiner Beobachtung nach unwillig risikoreiche und langfristige Entscheidungen zu treffen.

Ab den 90er Jahren gab es ein verstärktes Interesse an Board of Directors, welches unter anderem großen Unternehmenskrisen in Verbindung mit schlechter Governance zuzuschreiben ist (McNulty & Pettigrew, 1999: 47). Als Reaktion darauf sind Boards verstärkt durch *Corporate Governance Codes* reguliert worden, welche den Fokus auf „Compliance“ und „Haftung“ setzen (Hendry 2004 #134: 504). Während die normative Governance Literatur damit die Wichtigkeit der Kontrolle durch Boards hervorhebt, haben einige Praktiker die *strategische Rolle der Boards* betont. Beispielsweise haben die Gerichte eine stärkere Einbindung der Boards in Strategie gefordert (z.B. Bosch, 1995; Baxt, 1999). Ferner beschreibt Walker (1999: 14), dass Boards regelmäßig die Strategie überprüfen sollten. Alternativ schlägt Rhodes (1999: 86) vor, dass Boards eine Unternehmensmission entwickeln und die Umsetzung strategischer Initiativen überwachen sollen. So zeigen Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, van den Bosch und

Volberda (2009: 296), wie sich das Interesse an der Einbindung der Boards in Strategie in den vergangenen Jahren entwickelt und verstärkt hat. Weitere Unterstützung der aktiven Board-Konzeption kommt durch die „Principles of Corporate Governance“ der OECD, welche in ihrem sechsten Prinzip besagen, dass das Board für die strategische Führung des Unternehmens verantwortlich ist.

„VI. The Responsibilities of the Board: The corporate governance framework should ensure the strategic guidance of the company, the effective monitoring of management by the board and the board’s accountability to the company and the shareholders.“
(Organisation for Economic Cooperation and Development, 2004: 24).

Hendry und Kiel (2004: 505) beschreiben wie die aktuelle normative Governance Literatur hauptsächlich eine aktive Rolle des Boards bezüglich Strategie vertritt. Allerdings stellt sich die Frage, wie aktiv dabei Boards sein sollten? Die Trennung zwischen Strategieauswahl und Strategieüberprüfung versus operationaler Strategieimplementierung wird immer weiter verwischt (Ingley & van der Walt, 2001). Dabei müssen Boards einen Balanceakt bezüglich der Einbindung in Strategie ausüben, damit sie nicht Aufgaben des Managements übernehmen.

2.3.2.3 Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung

Nachdem in dem vorherigen Kapitel der Frage nachgegangen wurde wie Boards in Strategie eingebunden sind, stellt sich die folgende Frage. „Was sind Einflussfaktoren auf die Einbindung der Board of Directors in Strategie?“ Ziel des Kapitels ist diese Frage zu beantworten, die wesentlichen Einflussfaktoren aus der Literatur abzuleiten und diese zu systematisieren.

Bevor die Einflussfaktoren auf Basis der Corporate Governance Literatur identifiziert werden sind zwei Anmerkungen zu beachten: (1) Da die Literatur breit und umfangreich ist werden nur empirische Studien ausgewertet, welche Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung in Strategie identifiziert haben. (2) In diesen Studien wurden i.d.R. Faktoren gemessen, welche die Boardeinbindung in Strategie beeinflussen. Die abhängige Variable in diesen quantitativen Studien war generell die „Veränderung einer bisherigen Strategie“⁸⁸. Dabei wurde die Einbindung der Boards als Proxy für die strategische Rolle der Boards gemessen. Somit handelt sich um allgemeine Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung in „Strategie“, jedoch um keine expliziten Einflussfaktoren auf den „Strategieprozess“. In dieser Arbeit wird die Meinung vertreten, dass dieser Unterschied marginal ist. D.h. wenn etwas Einfluss auf Strategie als Ergebnis hat, dann wird angenommen, dass dies auch Einfluss auf den Prozess hat, welcher zu diesem Ergebnis geführt hat.

In Tabelle 14 sind die Einflussfaktoren aus der Corporate Governance Literatur zusammenfassend aufbereitet. Zur Veranschaulichung wurden die verschiedenen Einflussfaktoren in Kategorien zusammengefasst.

⁸⁸ So wurden beispielsweise Innovation (Hill und Snell (1988); Baysinger, Kosnik und Turk (1991)), Diversifikation (Hill und Snell (1988); Westphal und Fredrickson (2001); Brändle (2006)) sowie die Veränderung von Kapitalinvestments und Dienstleistung (Goodstein, Gautam und Boeker (1994); Golden und Zajac (2001)) gemessen.

Kategorien der Einflussfaktoren	Beschreibung & Beispiele der Einflussfaktoren	Empirische Studien
Faktoren der Machtverteilung	<ul style="list-style-type: none"> • Machtkonzentration bei dem Board vs. Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Alexander, Fennell & Halpern (1993) • Ferlie, Ashburner & Fritzgerald (1994) • Golden & Zajac (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsasymmetrie zwischen Board und Management • Wunsch des Vorstandsvorsitzenden bzgl. Umfang der Boardeinbindung 	<ul style="list-style-type: none"> • O'Neal & Thomas (1995)
Faktoren der Board Demografie	<ul style="list-style-type: none"> • Größe des Boards 	<ul style="list-style-type: none"> • Judge & Zeithaml (1992) • Goodstein, Gautam & Boeker (1994)
	<ul style="list-style-type: none"> • Amtszeit und Alter der Boardmitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> • Golden & Zajac (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> • Verhältnis von Inside- zu Outside-Boardmitgliedern 	<ul style="list-style-type: none"> • Hill & Snell (1988) • Baysinger, Kosnik & Turk (1991) • Judge & Zeithaml (1992)
	<ul style="list-style-type: none"> • Board Interlocks 	<ul style="list-style-type: none"> • Carpenter & Westphal (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> • Berufliche Diversität 	<ul style="list-style-type: none"> • Judge & Zeithaml (1992) • Goodstein, Gautam & Boeker (1994) • Golden & Zajac (2001)
Faktoren der Boardprozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Meeting Agenda und Ablauf der Boardmeetings • Klausurtagungen und informelle Meetings 	<ul style="list-style-type: none"> • Mc-Nulty & Pettigrew (1999) • Useem & Zelleke (2006)
	<ul style="list-style-type: none"> • Das Management bestimmt i.d.R. welche Entscheidungen durch das Board zu treffen sind • Protokolle werden oft genutzt um Entscheidungsrechte zwischen Board und Management zu allozieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Useem & Zelleke (2006)
Verhaltens-psychologische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Boardkultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Pettigrew & McNulty (1995)
	<ul style="list-style-type: none"> • Beachtung von strategischen Fragestellungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Golden & Zajac (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Faktoren wie Wille, Erfahrung, Expertise und Selbstvertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferlie, Ashburner & Fritzgerald (1994) • Pettigrew & McNulty (1995)
Unternehmens-interne Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskrisen (z.B. Performanceverschlechterung, CEO-Nachfolge, große organisatorische Veränderungen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zald (1969) • Mace (1971) • Pettigrew & McNulty (1995) • McNulty & Pettigrew (1999) • Stiles (2001) • Westphal & Fredrickson (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> • Vergangene Performance des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Judge & Zeithaml (1992) • McNulty & Pettigrew (1999) • Stiles (2001) • Westphal & Fredrickson (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensgröße und Lebenszyklus 	<ul style="list-style-type: none"> • Daily & Dalton (1992, 1993)
	<ul style="list-style-type: none"> • Eigentümerschaft (z.B. durch institutionelle Investoren oder Konzentration der Eigentümerschaft) 	<ul style="list-style-type: none"> • Baysinger, Kosnik & Turk (1991)
Unternehmens-externe Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Turbulenz des Unternehmensumfeldes 	<ul style="list-style-type: none"> • Goodstein, Gautam & Boeker (1994) • Golden & Zajac (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> • Verändernde soziale Normen 	<ul style="list-style-type: none"> • McNulty & Pettigrew (1999)

Tabelle 14: Empirische Ergebnisse zu Einflussfaktoren auf Boardeinbindung in Strategie⁸⁹

Im Rahmen dieser Arbeit sind auf Basis dieser Literaturlauswertung sechs Kategorien von Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung in Strategie identifiziert worden. Diese verschiedenen Kategorien reflektieren gemeinsame Merkmale der Einflussfaktoren.⁹⁰ Die ersten vier Kategorien beschreiben generell Einflussfaktoren, welche für das Board und Management eines Unternehmens spezifisch sind. Dagegen beschreiben die zwei anderen Kategorien Einflussfaktoren, welche in keinem direkten Bezug zu dem Board oder Management eines Unternehmens stehen. Im Folgenden werden die verschiedenen Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung in Strategie vorgestellt:

⁸⁹ Eigene Darstellung; Die Identifikation der empirischen Studien basiert auf den umfassenden Literaturlauswertungen von Stiles (2001: 640–641) und Hendry und Kiel (2004: 508–510), sowie den Untersuchungen von Useem und Zelleke (2006: 2).

⁹⁰ Beispielsweise wurden die beiden Einflussfaktoren „Turbulenz des Unternehmensumfeldes“ und „Verändernde soziale Normen“ zu „unternehmensexternen Faktoren“ zusammengefasst, da beide Faktoren jeweils außerhalb des Unternehmens liegen.

(1) Die Einflussfaktoren der „*Machtverteilung*“ geben an, wie der Einfluss zwischen dem Board und Management verteilt ist, wobei generell gilt je mächtiger das Board desto stärker die Einbindung in Strategie. Dazu gehören verschiedene Elemente, wie die Machtkonzentration bei dem Management bzw. bei dem Board (Alexander, Fennell & Halpern, 1993; Ferlie, Ashburner & Fritzgerald, 1995; Golden & Zajac, 2001). Weitere Elemente sind die Informationsasymmetrie zwischen Board und Management oder der Wunsch des Vorstandsvorsitzenden hinsichtlich der Boardeinbindung in Strategie (O’Neal & Thomas, 1995).

(2) Unter den Einflussfaktoren der „*Board Demografie*“ werden verschiedene Elemente zusammengefasst, welche das Board in seiner Zusammensetzung beschreiben und einen Einfluss auf die Boardeinbindung in Strategie haben. Zum einen gibt es die quantitativ messbaren Einflussfaktoren, wie beispielsweise die Größe des Boards (Judge & Zeithaml, 1992; Goodstein, Gautam & Boeker, 1994), die Amtszeit und das Alter der Boardmitglieder (Golden & Zajac, 2001), das Verhältnis von Inside- zu Outside-Boardmitgliedern (Hill & Snell, 1988; Baysinger, Kosnik & Turk, 1991; Judge & Zeithaml, 1992) oder Board Interlocks⁹¹ (Carpenter & Westphal, 2001). Zum anderen gibt es die eher qualitativen Einflussfaktoren, wie die berufliche Diversität (Judge & Zeithaml, 1992; Goodstein et al., 1994; Golden & Zajac, 2001) oder die Fähigkeiten und Erfahrungen der Boardmitglieder (Westphal & Fredrickson, 2001).

(3) Des Weiteren existieren die Einflussfaktoren der „*Boardprozesse*“, welche beschreiben wie Boards mit dem Management interagieren und wie Entscheidungen getroffen werden. Zum einen haben die Meeting Agenda und der Ablauf der Boardmeetings sowie Klausurtagungen und informelle Meetings wesentlichen Einfluss darauf wie Boards in Strategie eingebunden werden (McNulty & Pettigrew, 1999; Useem & Zelleke, 2006: 2). Zum anderen bestimmt das Management i.d.R. welche Entscheidungen durch das Board zu treffen sind und auf Basis von schriftlichen Protokollen werden oft die Entscheidungsrechte zwischen Board und Management allokiert (Useem & Zelleke, 2006: 2).

(4) Ferner gibt es verschiedene „*verhaltenspsychologische Faktoren*“ des Boards, welche beeinflussen wie sich das Board in Strategie beteiligt. Zu diesen Einflussfaktoren zählen die Boardkultur (z.B. minimalistisch vs. maximalistisch nach Pettigrew & McNulty, 1995) oder wie generell strategische Fragestellungen beachtet werden (Golden & Zajac, 2001). Des Weiteren haben qualitative Faktoren wie Wille, Erfahrung, Expertise und

⁹¹ Unter „Board Interlocks“ versteht man Situationen, in denen zwei Boardmitglieder eines Unternehmens gleichzeitig zusammen in dem Board eines anderen Unternehmens vertreten sind.

Selbstvertrauen der Boardmitglieder einen wesentlichen Einfluss darauf wie sich diese in Strategie einbinden (Ferlie et al., 1995; Pettigrew & McNulty, 1995).

(5) Die „*unternehmensinternen Faktoren*“ haben zwar keinen direkten Bezug zu dem Board oder Management eines Unternehmens, dennoch haben diese Einfluss darauf wie Boards in Strategie eingebunden sind. In der Governance Literatur wird als einer der wesentlichen Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung in Strategie das Vorliegen von Unternehmenskrisen diskutiert (Zald, 1969; Mace, 1971; Pettigrew & McNulty, 1995; McNulty & Pettigrew, 1999; Stiles, 2001; Westphal & Fredrickson, 2001). Ebenso findet der Einflussfaktor vergangene Performance des Unternehmens große Beachtung in der Governance Literatur (Judge & Zeithaml, 1992; McNulty & Pettigrew, 1999; Stiles, 2001; Westphal & Fredrickson, 2001). Ferner werden Unternehmensgröße und Lebenszyklus (Daily & Dalton, 1992; Daily & Dalton, 1993) oder die Eigentümerschaft (z.B. durch institutionelle Investoren oder Konzentration der Eigentümerschaft bei Baysinger et al., 1991) als unternehmensinterne Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung diskutiert.

(6) Auch die „*unternehmensexternen Faktoren*“ haben keinen direkten Bezug zu dem Board oder Management, obwohl sie einen Einfluss auf die Boardeinbindung in Strategie haben können. Zu diesen Faktoren zählen zum einen die Turbulenz des Unternehmensumfeldes (Goodstein et al., 1994; Golden & Zajac, 2001). Ferner zählen dazu sich verändernde soziale Normen, wie stark beispielsweise nebenamtliche Boardmitglieder in Strategie eingebunden sein sollten (McNulty & Pettigrew, 1999: 66).

Nach Auswertung der empirischen Corporate Governance Literatur gibt es somit sechs wesentliche Kategorien von Einflussfaktoren, welche auf die Einbindung des Board of Directors in Strategie wirken können (siehe Abbildung 33).

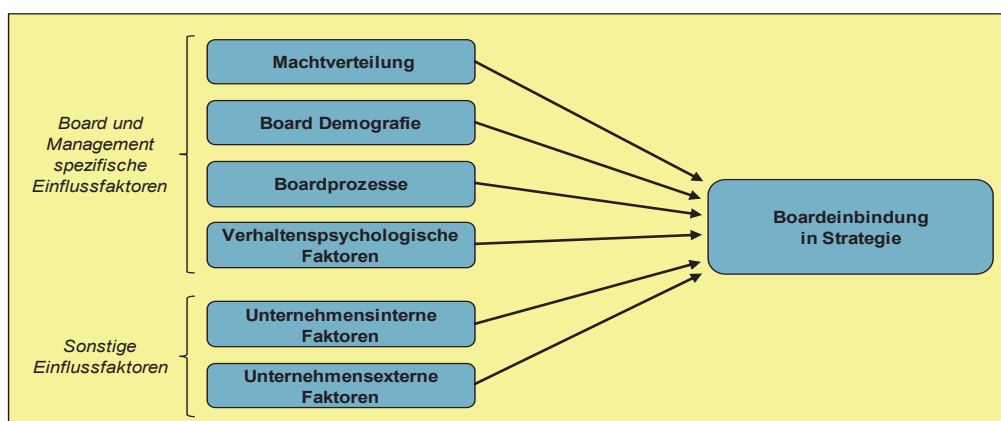


Abbildung 33: Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung in Strategie⁹²

⁹² Eigene Darstellung

2.3.3 Zusammenfassung der Boardeinbindung aus Corporate Governance Perspektive

Auf Basis dieses Corporate Governance Literaturreviews können wesentliche Schlussfolgerungen für die Einbindung des Boards in Strategie im Allgemeinen und speziell in den Governance Strategieprozess gezogen werden:

(1) Unternehmensentwicklung bzw. Strategie kann als *Muster von strategischen Entscheidungen* gesehen werden (Mintzberg et al., 1976: 246; Noda & Bower, 1996: 159). Mit Hilfe der Strategieprozess Perspektive ist es möglich idealisierte und sequenzielle Phasen des Strategieprozesses zu identifizieren (Mintzberg et al., 1976: 266; Tashakori & Boulton, 1983: 65; Henke, 1986: 88–89; Zahra, 1990: 114; Grant, 2003: 499). Die Phasen des Strategieprozesses lassen sich in fünf wesentliche Prozessschritte unterteilen (Vision, Entwicklung, Entscheidung, Umsetzung und Überprüfung).

(2) Die *Arbeitsteilung* zwischen Board und Management kann mittels eines *Strategieprozesses* beschrieben werden (Stiles & Taylor, 1996: 6–7; Clarke, 1998: 61–64; Beatty, 2005: 18; Brändle, 2006: 84&158; Hilb, 2009: 102–105). Die Boardeinbindung in Strategie auf Basis dieser Corporate Governance Perspektive wird im Rahmen dieser Arbeit als Governance Strategieprozess bezeichnet.

(3) Das *Zusammenspiel* zwischen Board und Management im Rahmen des Governance Strategieprozesses ist relativ unbekannt und wird in der akademischen sowie normativen Corporate Governance Literatur stark debattiert (z.B. Golden & Zajac, 2001: 1087–1088; Hendry & Kiel, 2004: 510; Pugliese et al., 2009: 292–294). Dabei gibt es zwei verschiedene Positionen. Im Rahmen der „passiven Board-Konzeption“ wird davon ausgegangen, dass strategische Entscheidungen separat und sequentiell getroffen werden. Manager entwickeln Vorschläge und Boards entscheiden. Anschließend implementiert das Management die Strategie und das Board überprüft die Umsetzung (Fama & Jensen, 1983; Hendry & Kiel, 2004). Dagegen wird bei der „aktiven Board-Konzeption“ davon ausgegangen, dass Boards und Management die Strategie gemeinsam formulieren. Anschließend wird diese von dem Management umgesetzt und beide Gruppen bewerten die Umsetzung (Demb & Neubauer, 1992; Ingley & van der Walt, 2001; Hendry & Kiel, 2004).

(4) In der frühen Governance Literatur der 70er und 80er Jahre wurde im Wesentlichen die *passive Board-Konzeption* vertreten, wobei Boards als „rubber stamps“ (Herman, 1981) gesehen wurden. Diese Sichtweise wurde immer mehr durch eine *aktive Perspektive* abgelöst, wobei Boards die strategische Richtung ihrer Unternehmen als unabhängige Denker mitbestimmen (z.B. Walsh & Seward, 1990; Davis

& Thompson, 1994; Finkelstein & Hambrick, 1996). Dabei ist es allerdings strittig, in welchem Umfang sich Boards in den Governance Strategieprozess einbinden sollten.

(5) Es gibt einige Modelle, welche in der Literatur vorgeschlagen werden, um die Einbindung der Boards in Strategie zu konzeptionieren und zu messen. Für die vorliegende Arbeit sind im Wesentlichen zwei Konstrukte relevant, die helfen können die Einbindung in Strategie oder Unternehmensentwicklung zu analysieren.

(5.a) Zum einen kann mit Hilfe des „*Governance Strategieprozesses*“ eine Strategie in verschiedene Phasen zerlegt werden (Stiles & Taylor, 1996: 6–7; Clarke, 1998: 61–64; Beatty, 2005: 18; Brändle, 2006: 84&158; Hilb, 2009: 102–105). So ist es möglich die Interaktion zwischen Board und Management über den gesamten Prozess hinweg darzustellen.

(5.b) Zum anderen kann der „*Grad der Boardeinbindung*“ gemessen werden, welcher beschreibt in welchem Umfang ein Board in Strategie eingebunden ist. Allerdings ist dieses Konzept weniger eindeutig als der Strategieprozess und variiert in Definition und Anwendung in der Governance Literatur. So beschreiben Demb und Neubauer (1992: 55) vier Boardtypen (rubber stamp, watchdog, advisor und pilot) basierend auf der Einbindung in Strategie und der Macht des Boards. Alternativ unterscheiden Stiles und Taylor (1996: 7) drei Grade der Boardeinbindung in Strategie (legalistic, review and analysis, partnership). Ferner haben McNulty und Pettigrew (1999: 55) herausgefunden, dass nebenamtliche Boardmitglieder drei verschiedene Level von Einbindung in Strategie ausüben (taking strategic decisions, shaping strategic decisions, shaping the content context and conduct of strategy). Dagegen benutzen Judge und Zeithaml (1992: 779–780) eine sieben Punkte Skala, um die Boardeinbindung zu messen.

(6) Es gibt die *implizite normative Annahme*, dass Boardeinbindung in Strategie positiv mit *Unternehmensperformance* verbunden ist (vgl. Johnson et al., 1996: 433; Brennan, 2006: 577; Nicholson & Kiel, 2007: 585). Jedoch finden sich in der Literatur nur wenige empirische Anhaltspunkte für diese Annahme. So haben beispielsweise Zahra und Pearce (1989) und Judge und Zeithaml (1992) herausgefunden, dass Boardeinbindung in Strategie zu einer verbesserten finanziellen Unternehmensperformance führt. Für die vorliegende Arbeit bedeutet dies, dass die Boardeinbindung in Strategie wichtig ist, jedoch ist eine Verbindung zur Unternehmensperformance nicht bewiesen. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Untersuchung der Boardeinbindung und nicht auf der damit eventuell verbundenen Steigerung der Unternehmensperformance.

(7) Einige empirische Studien haben gezeigt, dass es *Einflussfaktoren* gibt welche auf die Boardeinbindung in Strategie wirken. In Kapitel 2.3.2.3 wurden diese Studien

systematisiert und sechs wesentliche Gruppen von Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung in Strategie herausgearbeitet. Erstens hat die „Machtverteilung zwischen Board und Management“ einen wesentlichen Einfluss darauf wie sich das Board in Strategie einbindet (z.B. Alexander et al., 1993; Ferlie et al., 1995; Golden & Zajac, 2001). Zweitens hat die „Boarddemografie“ (z.B. Amtszeit, Erfahrung, Größe) einen Einfluss auf die Boardeinbindung (z.B. Judge & Zeithaml, 1992; Goodstein et al., 1994; Golden & Zajac, 2001, Westphal & Fredrickson, 2001). Drittens haben „Boardprozesse“, wie Struktur der Meeting Agenda oder Abhalten von informellen Meetings, eine Wechselwirkung mit der Boardeinbindung (McNulty & Pettigrew, 1999; Useem & Zelleke, 2006: 2). Viertens gibt es „verhaltenspsychologische Faktoren“ des Boards (z.B. Boardkultur oder Wille), welche beeinflussen wie sich das Board of Directors in Strategie beteiligt (Ferlie et al., 1995; Pettigrew & McNulty, 1995; Golden & Zajac, 2001). Fünftens haben „unternehmensinterne Faktoren“ (z.B. Unternehmenskrisen, Struktur der Eigentümerschaft) Einfluss auf die Boardeinbindung (z.B. Baysinger et al., 1991; Pettigrew & McNulty, 1995; McNulty & Pettigrew, 1999; Stiles, 2001; Westphal & Fredrickson, 2001). Ferner beeinflussen auch „unternehmensexterne Faktoren“ (z.B. Turbulenz des Unternehmensumfeldes, sich verändernde soziale Normen) wie Boards in Strategie eingebunden sind (z.B. (Goodstein et al., 1994; McNulty & Pettigrew, 1999; Golden & Zajac, 2001).

2.4 Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen

In diesem Kapitel wurden die theoretischen Grundlagen für diese Arbeit aufbereitet. Im Ergebnis wurde die erste Forschungsfrage beantwortet („Was wissen wir über die Rolle des Boards bzw. seine Einbindung in die Unternehmensentwicklung?“). Die Ergebnisse der allgemeinen theoretischen Grundlagen sind in Abbildung 34 nochmals zusammengefasst.

Unternehmens- entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Breites und begrifflich schwer abgrenzbares Gebiet • Unterscheidung zwischen Modellen, Instrumenten und Transformationsmethoden • Akquisitionen als konkretes Beispiel ausgesucht
Akquisitionen	<ul style="list-style-type: none"> • Geeignetes Beispiel zur Untersuchung der Boardeinbindung • Akquisitionsprozess & operative Einbindung von Projektteams, M&A-Abteilung etc. bekannt • Rolle der Verantwortungsträger (Management & Board) nicht angemessen verstanden
Corporate Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Board-Prozess ist wesentliches Element der aktuellen Governance Forschung • Konzept des Governance Strategieprozesses ist geeignet für die Darstellung der Arbeitsteilung • Boardeinbindung unterscheidet sich je nach Sichtweise (z.B. Agency-Theorie, Schweizer Obligationsrecht, konzeptionell-normative Sichtweisen, aktive Board-Konzeption)

Abbildung 34: Ergebnisse des Literaturreviews⁹³

Hierzu wurde zuerst die *Literatur zur Unternehmensentwicklung* (vgl. Kap. 2.1) aufbereitet. Im Ergebnis handelt es sich um ein breites und begrifflich schwer abgrenzbares Gebiet. Daher wurde ein Begriffsgerüst geschaffen sowie die vorhandenen Ansätze strukturiert. Dabei wird im Rahmen dieser Arbeit zwischen Modellen, Instrumenten und Transformationsmethoden der Unternehmensentwicklung unterschieden. Als konkretes Beispiel eines Instruments wurden Akquisitionen für die weitere Betrachtung der Boardeinbindung ausgesucht. Ferner finden sich in diesem Literaturstrom nur vereinzelt Aussagen zur Rolle des Boards.

Als zweites wurde die *M&A-Literatur* (vgl. Kap. 2.2) ausgewertet. Dabei wurden die verschiedenen Formen von Akquisitionen erläutert und die umfangreiche Literatur zu den Phasen des Akquisitionsprozesses aufbereitet. Bei der Analyse der beteiligten Akteure fällt auf, dass die operative Einbindung von Projektteams, der M&A-Abteilung etc. umfassend beschrieben sind. Allerdings ist die Rolle der Verantwortungsträger nicht angemessen verstanden. Somit finden sich auch in diesem Literaturstrom nur vereinzelt Aussagen zur Rolle des Boards.

⁹³ Eigene Darstellung

Drittens wurde die *Corporate Governance Literatur* (vgl. Kap. 2.3) bezüglich der Rolle des Boards und des Governance Strategieprozesses analysiert. Im Ergebnis ist die Untersuchung der Boardeinbindung in Strategie und die Betrachtung von Boardprozessen ein wesentliches Element der aktuellen Forschung. Das Konzept des Governance Strategieprozesses ist geeignet, um die Arbeitsteilung von Board und Management bei Strategie darzustellen. Allerdings unterscheidet sich die Board- und Managementeinbindung danach welche Sichtweise eingenommen wird (z.B. Agency-Theorie, Schweizer Obligationsrecht, konzeptionell-normative Sichtweisen, aktive Board-Konzeption). Ferner haben bisherige Untersuchungen der Boardeinbindung mindestens eine von drei Schwachstellen. Untersuchung der Einbindung ohne Betrachtung des Governance Strategieprozesses, ohne Betrachtung der Arbeitsteilung mit dem Management sowie eine grob vereinfachende Operationalisierung der Einbindung.

2.5 Entwicklung der Konzeption

In den vorherigen Kapiteln wurde die Literatur zur Unternehmensentwicklung (Kap. 2.1), zu Akquisitionen als Instrument der Unternehmensentwicklung (Kap. 2.2) und zu der Rolle des Board of Directors im Governance Strategieprozess (Kap. 2.3) ausgewertet sowie zusammengefasst (Kap. 2.4). Damit sind die Grundlagen für das Verständnis zur Boardeinbindung in Akquisitionen gelegt.

Ziel des folgenden Kapitels ist auf dieses Verständnis aufzubauen und die einzelnen Elemente zu einer Konzeption für die „Boardeinbindung und Arbeitsteilung mit dem Management in dem Governance Strategieprozess am Beispiel von Akquisitionen“ zusammenzusetzen. Diese Konzeption soll im Rahmen einer empirischen Untersuchung helfen die Forschungsfragen dieser Arbeit zu beantworten. In Abbildung 35 sind die vier Forschungsfragen aus der Einleitung (Kap. 1.3.1) dargestellt und illustriert, wie diese mit der Konzeption der Arbeit verbunden sind. Die erste Forschungsfrage wurde bereits mit Hilfe des vorherigen Kapitels zu den theoretischen Grundlagen beantwortet. Für jede der drei verbleibenden Forschungsfragen wird jeweils eine „Teilkonzeption“ entwickelt, welche sich zu einer „Grundkonzeption“ zusammenfügen. Die Grundkonzeption wird in dem nachfolgenden Kapitel entwickelt.

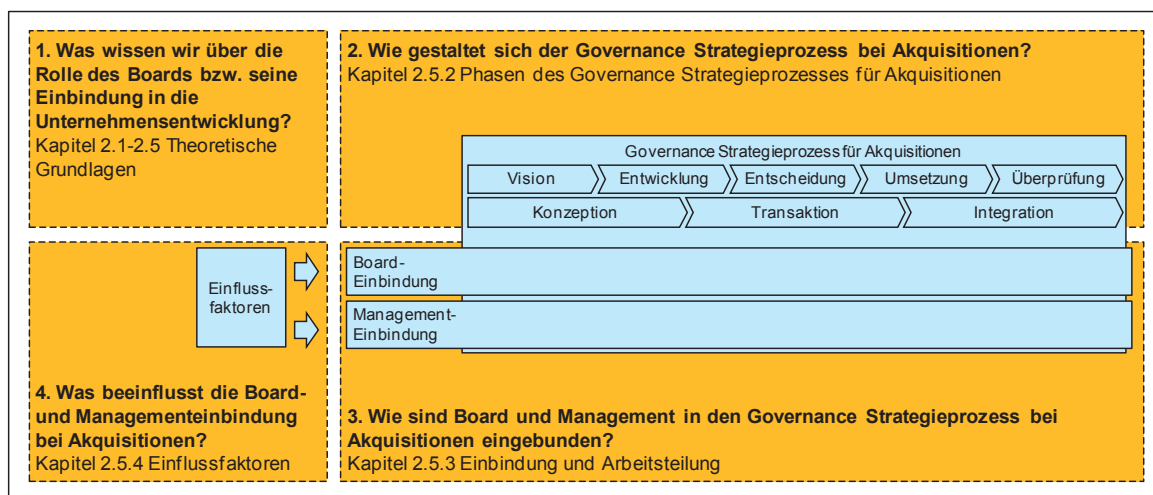


Abbildung 35: Verbindung der Forschungsfragen mit der Grundkonzeption dieser Arbeit⁹⁴

⁹⁴ Eigene Darstellung. Die Grundkonzeption wird in dem nächsten Kapitel schrittweise entwickelt.

2.5.1 Übersicht der Grundkonzeption

Wie bereits beschrieben ist das Ziel der „Grundkonzeption“ die drei „Teilkonzeptionen“ zu verbinden, welche jeweils eine der drei Forschungsfragen adressieren. Insgesamt soll die Konzeption geeignet sein zu beschreiben, zu messen und zu erklären wie die Board- und Managementeinbindung in Strategie bzw. Unternehmensentwicklung am Beispiel von Akquisitionen funktioniert. Dazu werden drei Teilkonzeptionen genutzt, welche aufeinander aufbauen (siehe auch Abbildung 36).

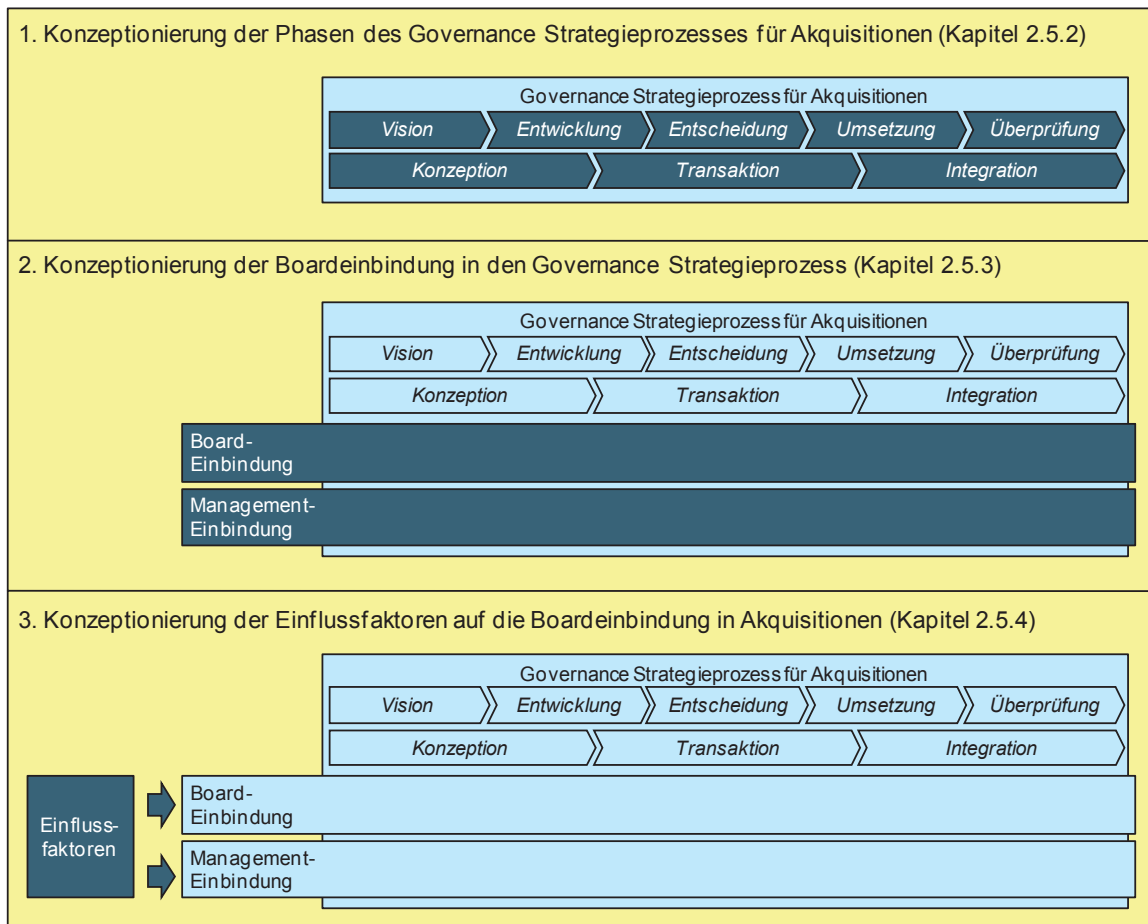


Abbildung 36: Entwicklung der Grundkonzeption der Arbeit⁹⁵

Teilkonzeption 1: Zuerst werden in Kapitel 2.5.2 mögliche Verbindungen zwischen dem Akquisitionsprozess und dem Governance Strategieprozess konzeptioniert. Damit sollen die Phasen des Governance Strategieprozesses direkt am Beispiel von Akquisitionen messbar gemacht werden. Insgesamt werden vier mögliche Typen eines Governance Strategieprozesses für Akquisitionen entwickelt.

Teilkonzeption 2: Anschließend wird in Kapitel 2.5.3 dieser Prozess genutzt, um die Board- und Managementeinbindung sowie deren Arbeitsteilung zu konzeptionieren. Dazu wird die Messung der Einbindung in den Governance Strategieprozess

⁹⁵ Eigene Darstellung

operationalisiert. Im Anschluss wird mit Hilfe von vier Governance Perspektiven prognostiziert, wie die Board- und Managementeinbindung in den verschiedenen Phasen aussehen könnte.

Teilkonzeption 3: Final werden in Kapitel 2.5.4 Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung auf Basis der Corporate Governance und M&A-Literatur systematisiert. Diese Einflussfaktoren sollen in der praktischen Untersuchung mögliche Erklärungsansätze für das Verhalten der Boards liefern.

2.5.2 Phasen des Governance Strategieprozesses für Akquisitionen

Die erste Teilkonzeption besteht aus den Phasen des Governance Strategieprozesses für Akquisitionen, welche in dem folgenden Abschnitt entwickelt werden. Diese beschreibt, in welchen Schritten Akquisitionen durchgeführt werden und wie diese mit der Governance durch das Board of Directors verbunden sein könnten. Ziel ist den Governance Strategieprozess auf Akquisitionen anzuwenden und zu operationalisieren.

Auf Basis der „Strategieprozess Perspektive“ (Kapitel 2.3.2.1.1) und der „Corporate Governance Perspektive“ (Kap. 2.3.2.1.2) wurden die Phasen der Strategie- und Governanceprozesse verglichen. Auch wenn es eine Vielzahl unterschiedlicher Strategieprozesse gibt (vgl. Andrews, 1971: 38–41; Mintzberg et al., 1976: 266; Tashakori & Boulton, 1983: 65; Henke, 1986: 88–89; Zahra, 1990: 114; Grant, 2003: 499), lassen sich diese weitgehend in fünf gemeinsame Phasen überführen. Dabei übernimmt die Corporate Governance Perspektive die Logik der Strategieprozess Perspektive, jedoch werden das Board sowie das Management als beteiligte Akteure in den Mittelpunkt der Analyse gestellt. Vier Phasen des Governance Strategieprozesses haben sich in der Literatur etabliert (vgl. Stiles & Taylor, 1996: 6–7; Clarke, 1998: 61–64; Brändle, 2006: 84&158), jedoch wird diskutiert ob es eine vorgelagerte Phase für die Vision gibt (vgl. Beatty, 2005: 18; Hilb, 2009: 102–105).

Im Rahmen dieser Arbeit wird ein *fünfphasiger Governance Strategieprozess* ausgewählt, damit möglichst viele Aspekte von Strategie erfasst werden können. Idealisiert werden die fünf Phasen folgendermaßen charakterisiert:

1. **Vision:** Zuerst wird die Grundrichtung der Strategie festgelegt und erst anschließend erfolgt die Entwicklung von konkreten Optionen
2. **Entwicklung:** Auf der Vision aufbauend wird eine konkrete Strategie oder verschiedene Optionen entwickelt
3. **Entscheidung:** Anschließend wird diese Strategie oder eine der Optionen ausgewählt und die Umsetzung beschlossen
4. **Umsetzung:** Nach der formellen Entscheidung wird die Strategie umgesetzt
5. **Überprüfung:** Nach oder während der Umsetzung wird überprüft, inwieweit die strategischen Ziele erreicht wurden

In der Literatur zu Akquisitionsprozessen hat sich das Konzept von drei Hauptphasen etabliert, mit welchen Akquisitionen beschrieben werden (vgl. z.B. Lucks & Meckl, 2002a: 54; Hawranek, 2004: 22; Meckl, 2006: 410; Coenenberg & Schultze, 2007: 342; Jansen, 2008: 249). Zu diesen drei Hauptphasen zählt die *Konzeptionsphase* (Kap. 2.2.3.1), die *Transaktionsphase* (Kap. 2.2.3.2) und die *Integrationsphase* (Kap. 2.2.3.3). Ferner haben diese drei Hauptphasen sieben Subphasen sowie spezifische Aktivitäten.

Für die Analyse der Boardeinbindung in Akquisitionen stellt sich die Frage, wie die Phasen des Governance Strategieprozesses mit dem Akquisitionsprozess verbunden sind (Abbildung 37). Daher werden im folgenden Abschnitt Möglichkeiten eines Zusammenhangs beider Prozesse diskutiert und ein Prozess für die Konzeption dieser Arbeit operationalisiert.

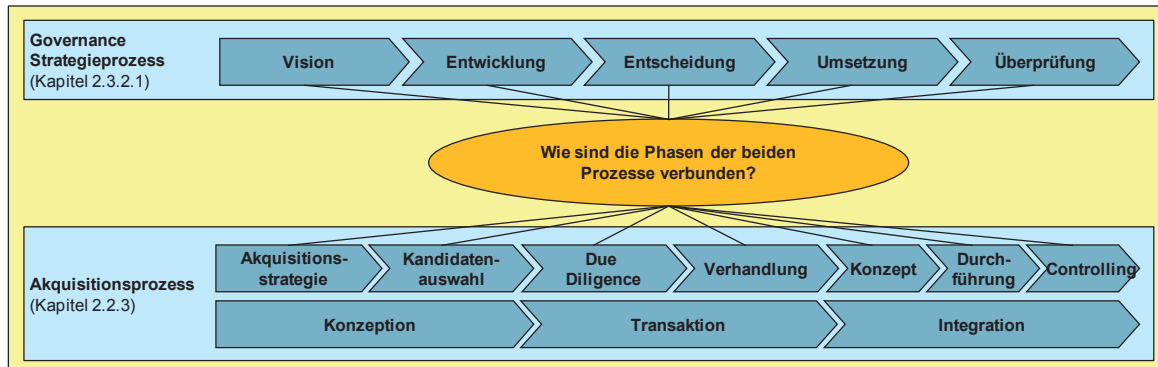


Abbildung 37: Governance Strategieprozess und Akquisitionsprozess⁹⁶

2.5.2.1 Konzeptionierung des Governance Strategieprozesses

Grundsätzlich wird erwartet, dass die inhaltlichen Aspekte einer Akquisition die Phase des Governance Strategieprozesses vorgeben. Beispielsweise ist die Akquisitionsstrategie eher der Entwicklungsphase zuzuordnen und die Integrationsdurchführung eher der Umsetzungsphase. Allerdings kann nicht genau vorhergesagt werden, wie in der Unternehmenspraxis die Phasen beider Prozesse miteinander verbunden sind. Im Rahmen dieser Arbeit wird daher zur Konzeptionierung des Governance Strategieprozesses für Akquisitionen von vier Annahmen ausgegangen.

Annahme 1: Der Governance Strategieprozess und der Akquisitionsprozess können unterschiedlich miteinander verbunden sein.

Konzeptionell gibt es mehrere Möglichkeiten die beiden Prozesse zu verbinden. Beispielsweise könnte die Due Diligence einer Akquisition zu verschiedenen Phasen im Governance Strategieprozess zugeordnet werden. Wenn das Board im Rahmen der Entscheidungsphase einer Akquisitionsstrategie bereits zugestimmt hat gehört die Due Diligence folglich bereits zur Umsetzungsphase. Alternativ könnte das Board auch erst kurz vor der finalen Vertragsunterzeichnung – während der Verhandlung einer Akquisition – zustimmen. Dann würde die Due Diligence zu der Entwicklungsphase im

⁹⁶ Eigene Darstellung. Bei dem Akquisitionsprozess sind im Vergleich zu Abbildung 23 die sieben Subphasen über die drei Hauptphasen gezeichnet, da die Subphasen im Folgenden detailliert betrachtet werden.

Rahmen des Governance Strategieprozesses gehören, da das Board erst anschließend entscheidet.

Annahme 2: In der Visionsphase wird die Grundrichtung der Unternehmensstrategie festgelegt und daher ist diese i.d.R. nicht mit einer konkreten Akquisition bzw. den typischen Phasen des Akquisitionsprozesses verbunden.

Grundsätzlich werden in der Visionsphase die Eckpunkte einer mehrjährigen Unternehmensstrategie festgelegt. Diese kann auch Akquisitionen als Element oder einzelne Aspekte einer Akquisitionsstrategie enthalten. Jedoch wird nicht davon ausgegangen, dass einzelne Phasen des typischen Akquisitionsprozesses bereits frühzeitig in der Visionsphase vorhanden sind.

Annahme 3: Die Verbindung des Governance Strategieprozesses und des Akquisitionsprozesses hängen insbesondere von der Realisierung der Entscheidungsphase ab.

Die verschiedenen Möglichkeiten die „Phasen des Akquisitionsprozesses“ den „Phasen des Governance Strategieprozesses“ zuzuordnen, sind konzeptionell davon abhängig, wann das Board in die Entscheidung eingebunden ist. Beispielsweise kann das Board bei Festlegung der Akquisitionsstrategie oder später vor der Vertragsunterzeichnung bei der Entscheidung eingebunden sein. Somit bestimmt der Zeitpunkt der Board-Entscheidung – für oder gegen eine Akquisition – wie der Governance Strategieprozess mit dem Akquisitionsprozess verbunden ist.

Annahme 4: Es gibt – in Abhängigkeit von der Realisierung der Entscheidungsphase – mehrere mögliche Typen des Governance Strategieprozesses für Akquisitionen.

Basierend auf diesen konzeptionellen Annahmen sind insgesamt vier Möglichkeiten der Verbindung der beiden Prozesse denkbar, wobei es auch Mischformen geben könnte. In Tabelle 15 sind diese vier Typen anhand der Prozessphasen zusammengefasst. In der obersten Tabellenzeile sind die fünf Phasen des Governance Strategieprozesses dargestellt. In der linken Tabellenspalte sind – für jeden der vier Typen – die Phasen des Akquisitionsprozesses explizit den verschiedenen Phasen des Governance Strategieprozesses zugeordnet.

		Governance Strategieprozess				
		Vision	Entwicklung	Entscheidung	Umsetzung	Überprüfung
Akquisitionsprozess	Typ 1: „Frühe Entscheidungsphase“	• Keine Verbindung mit typischen Akquisitionsphasen	• Akquisitionsstrategie	• <u>Einmalige frühe Entscheidung</u> des Boards bei Festlegung der Akquisitionsstrategie	• Kandidatenauswahl • Due Diligence • Verhandlung • Konzept • Durchführung	• Controlling
	Typ 2: „Mehrfachentscheidung“	• Keine Verbindung mit typischen Akquisitionsphasen	• Akquisitionsstrategie • Kandidatenauswahl • Due Diligence • Verhandlung	• <u>Mehrfache Entscheidung</u> des Boards, z.B. bei Akquisitionsstrategie, Kandidatenauswahl, Due Diligence oder Verhandlung	• Konzept • Durchführung	• Controlling
	Typ 3: „Mehrfachüberprüfung“	• Keine Verbindung mit typischen Akquisitionsphasen	• Akquisitionsstrategie	• <u>Einmalige frühe Entscheidung</u> des Boards bei Festlegung der Akquisitionsstrategie	• Kandidatenauswahl • Due Diligence • Verhandlung • Konzept • Durchführung	• <u>Mehrfache Umsetzungskontrolle</u> des Boards, z.B. bei, Kandidatenauswahl, Due Diligence, Verhandlung oder Integrationskonzept • Controlling
	Typ 4: „Späte Entscheidungsphase“	• Keine Verbindung mit typischen Akquisitionsphasen	• Akquisitionsstrategie • Kandidatenauswahl • Due Diligence • Verhandlung	• <u>Einmalige späte Entscheidung</u> des Boards vor finaler Vertragsunterzeichnung während Verhandlung	• Konzept • Durchführung	• Controlling

Tabelle 15: Vier konzeptionelle Typen des Governance Strategieprozesses für Akquisitionen⁹⁷

Typ 1: Frühe Entscheidungsphase

Die erste Möglichkeit des Governance Strategieprozesses für Akquisitionen – mit einer „frühen Entscheidungsphase“ – ist in Abbildung 38 dargestellt. (1) Dabei wird im Rahmen der Entwicklungsphase die Akquisitionsstrategie erstellt. (2) Anschließend wird diese in der Entscheidungsphase beschlossen. (3) In der umfangreichen Umsetzungsphase findet die Kandidatenauswahl, die Due Diligence, Verhandlungen, Erstellung eines Integrationskonzepts und Integrationsdurchführung statt. (4) Abschließend wird in der Überprüfungsphase das Akquisitionscontrolling durchgeführt.

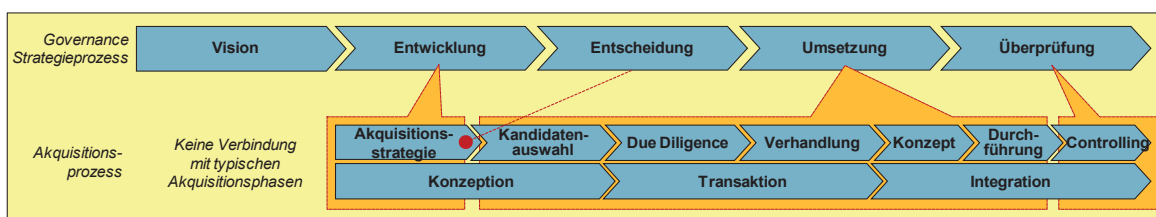


Abbildung 38: Zusammenhang von Governance Strategieprozess und Akquisitionsprozess mit „früher Entscheidungsphase“⁹⁸

Typ 2: Mehrfachentscheidung

Grundsätzlich kann es sein, dass das Board durch Entscheidungen mehrfach in den Akquisitionsprozess eingreift (Abbildung 39). (1) Im Rahmen der Entwicklungsphase

⁹⁷ Eigene Darstellung

⁹⁸ Eigene Darstellung

wird die Akquisitionsstrategie erstellt. (2) Anschließend wird über diese entschieden. Damit ist die Entscheidungsphase jedoch nicht abgeschlossen, sondern findet parallel zur Entwicklungsphase weiterhin statt. So können iterativ weitere Entscheidungen mit Boardeinbindung getroffen werden (z.B. Mitbestimmung bei der Kandidatenauswahl, bei der Vertragsverhandlung etc.). (3) In der Umsetzungsphase findet die Erstellung des Integrationskonzepts und die Integrationsdurchführung statt. (4) Abschließend wird in der Überprüfungsphase das Akquisitionscontrolling durchgeführt.

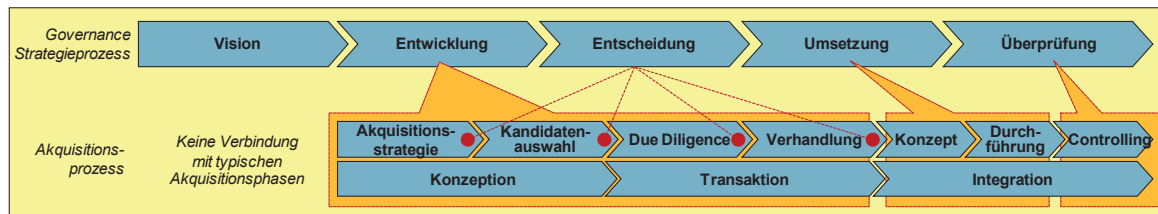


Abbildung 39: Zusammenhang von Governance Strategieprozess und Akquisitionsprozess bei „Mehrfachentscheidung“⁹⁹

Typ 3: Mehrfachüberprüfung

Ferner kann es sein, dass das Board mehrfach in den Akquisitionsprozess im Rahmen seiner Kontrollfunktion eingreift (Abbildung 40). Beispielsweise empfiehlt Hilb (2009: 105), dass das „[...] Board überprüft bei jeder Board-Sitzung an Hand der Meilenstein-Zwischenetappen und Kennzahlen den Stand der Strategieumsetzung und leitet bei signifikanten Abweichungen rechtzeitig geeignete Anpassungsmaßnahmen ein.“

In diesem Fall würde der Prozess folgendermaßen ablaufen. (1) Im Rahmen der Entwicklungsphase wird die Akquisitionsstrategie erstellt. (2) Anschließend wird diese in der Entscheidungsphase beschlossen. (3) In der umfangreichen Umsetzungsphase findet die Kandidatenauswahl, die Due Diligence, Verhandlungen, Erstellung eines Integrationskonzepts und Integrationsdurchführung statt. (4) Die Überprüfungsphase beginnt zeitgleich mit der Umsetzungsphase und findet parallel statt. So kann die Umsetzung iterativ überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden. (z.B. Überprüfung der Kandidatenauswahl, der Vertragsverhandlung etc.). Zum Schluss wird die eigentliche Kontrolle der Akquisition durchgeführt.

Wenn der Akquisitionsprozess in dieser Form mit dem Governance Strategieprozess verbunden ist muss nach Stiles und Taylor (1996: 7)¹⁰⁰ und Coenenberg und Biberacher

⁹⁹ Eigene Darstellung

¹⁰⁰ Unterscheidung zwischen „Monitoring Strategy Implementation“ und „Evaluation of Strategy Achievement“

(2003: 311)¹⁰¹ konzeptionell zwischen zwei verschiedenen Aspekten des Controllings unterschieden werden. Zum einen gibt es ein *prozessbegleitendes Integrations- oder Akquisitionscontrolling* mit Informationserfassung, -verarbeitung und aktiver Steuerung. Zum anderen existiert eine abschließende und separate *ex-post Endkontrolle* der Akquisition zur Generierung von Lerneffekten.

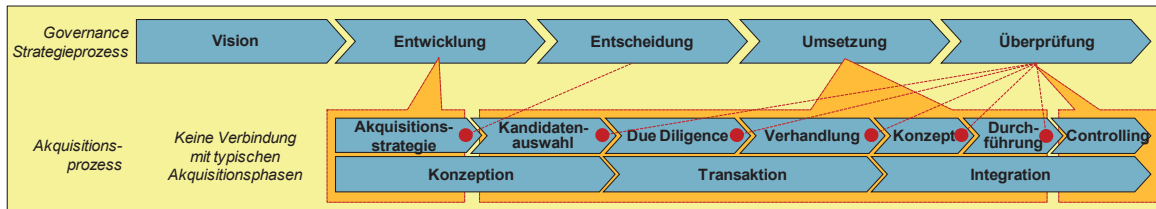


Abbildung 40: Zusammenhang von Governance Strategieprozess und Akquisitionsprozess bei „Mehrfachüberprüfung“¹⁰²

Typ 4: Späte Entscheidungsphase

Alternativ kann der Governance Strategieprozess für Akquisitionen mit einer „späten Entscheidungsphase“ stattfinden (Abbildung 41). (1) Dabei wird im Rahmen einer umfangreichen Entwicklungsphase die Akquisitionsstrategie, Kandidatenauswahl, Due Diligence und Verhandlung durchgeführt. (2) Spätestens zum Ende der Verhandlungen muss das Board der Akquisition zustimmen oder diese ablehnen. (3) In der Umsetzungsphase finden die Erstellung des Integrationskonzepts und die Integrationsdurchführung statt. (4) Abschließend wird in der Überprüfungsphase das Akquisitionscontrolling durchgeführt.

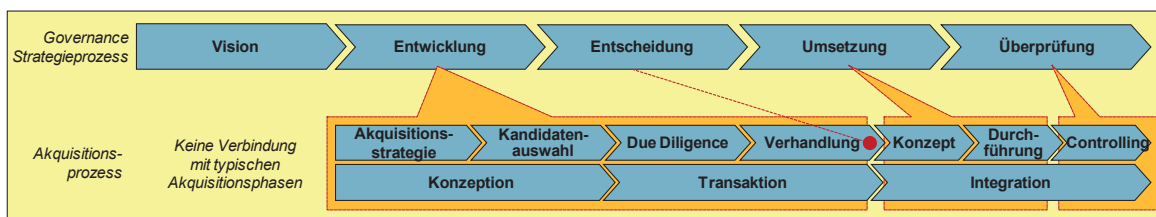


Abbildung 41: Zusammenhang von Governance Strategieprozess und Akquisitionsprozess mit „später Entscheidungsphase“¹⁰³

¹⁰¹ Unterscheidung zwischen „Begleitung des Akquisitionscontrollings in allen Phasen des Akquisitionsprozesses“ und „Kontrolle in der Post-Akquisitionsphase“

¹⁰² Eigene Darstellung

¹⁰³ Eigene Darstellung

2.5.2.2 Anmerkungen zur Operationalisierung

Grundsätzlich kann es sein, dass es *Mischformen* der verschiedenen Typen gibt. Beispielsweise könnten eine „Mehrfachentscheidung“ und eine „Mehrfachüberprüfung“ stattfinden. In diesem Fall mit iterativen Entscheidungen bzw. Überprüfungen würde kein klassischer fünfphasiger Governance Strategieprozess vorliegen, da dieser idealisiert chronologisch stattfindet. Jedoch beschreibt Mintzberg, Raisinghani und Theoret (1976: 274), dass in der Unternehmenspraxis der Prozess zur Entscheidungsfindung meist wenig sequentiell und strukturiert verläuft. Bezüglich Akquisitionen berichten beispielsweise auch Müller-Stewens und Schreiber (1993: 276), Lucks und Meckl (2002a: 54) und Hawranek (2004: 22), dass die einzelnen Phasen und Aktivitäten sich überlappen, teilweise integriert sind oder auch fehlen können. Ferner ist es auch möglich in eine frühere Phase zurückzuspringen, wenn beispielsweise die Verhandlungen gescheitert sind.

Zur Analyse dieses komplexen Sachverhaltes ist es notwendig *qualitative Daten* zu erfassen und zu hinterfragen „wie etwas gemacht wurde“. Beispielsweise sind dies Beschreibungen von Board- und Managementmitgliedern wie diese in eine spezifische Akquisition eingebunden waren. Dabei könnte es notwendig sein verschiedene Interviews zu führen und die Sichtweisen von verschiedenen Personen zu integrieren um ein tiefes und umfassendes Verständnis für die Phasen zu entwickeln.

Insgesamt wird eine gute Messbarkeit in der Empirie erwartet, da die Phasen und zugehörigen Aktivitäten wohldefiniert sind. Beispielsweise wird erwartet, dass die Kandidatenauswahl, die Durchführung der Due Diligence oder die Verhandlung eindeutig erkennbar sind. Dazu wurden für die einzelnen Akquisitionsphasen in Kapitel 2.2.3 detailliert die verschiedenen Aktivitäten aus der Literatur herausgearbeitet. Somit ist der abstrakte Governance Strategieprozess für Akquisitionen operationalisiert und die Phasen können untersucht werden.

Der Zusammenhang von Akquisitionen mit dem Governance Strategieprozess wird als erste der drei Teilkonzeptionen untersucht. Zuerst soll ein Verständnis des zeitlichen Ablaufs einer Akquisition entwickelt werden, bevor die Boardeinbindung oder die Einflussfaktoren untersucht werden.

2.5.3 Einbindung und Arbeitsteilung in dem Governance Strategieprozess

Die zweite Teilkonzeption behandelt die Boardeinbindung sowie die Arbeitsteilung mit dem Management im Rahmen des Governance Strategieprozesses. In dem vorherigen Abschnitt wurde der Zusammenhang von Akquisitionen und dem Governance Strategieprozess aufbereitet. In diesem Kapitel wird die Board- und Managementeinbindung unabhängig von Akquisitionen konzeptioniert und die Einbindung in Vorbereitung der Untersuchung operationalisiert.

Auf Basis wesentlicher empirischer Studien sowie deren Kritik wird die *Boardeinbindung und Arbeitsteilung mit dem Management* in drei Schritten konzeptioniert (Kap. 2.5.3.1). Anschließend wird auf Basis von vier Corporate Governance Perspektiven die Board- und Managementeinbindung *je Prozessphase prognostiziert* (Kap. 2.5.3.2). Diese vorhergesagten Einbindungsmuster werden anschließend *zusammengefasst* und diskutiert (Kap. 2.5.3.3). Letztlich wird erklärt, *welche Daten im Rahmen der Untersuchung* für die Messung der Einbindung benötigt werden und wie dabei vorgegangen werden soll (Kap. 2.5.3.4).

2.5.3.1 Konzeptionierung der Einbindung

An den bisherigen Ansätzen der Boardeinbindung in Strategie gibt es zusammengefasst drei wesentliche Kritikpunkte: (1) Empirische Studien untersuchen i.d.R. *entweder die Board- oder die Managementeinbindung*, jedoch wird die Arbeitsteilung meist nicht untersucht. (2) Empirische Untersuchungen der Boardeinbindung sind i.d.R. *nicht differenziert nach Phasen des Governance Strategieprozesses* durchgeführt worden. (3) Bei empirischen Untersuchungen der Board- und Managementeinbindung im Governance Strategieprozess ist die *Einbindung grob vereinfachend* operationalisiert.

Basierend auf diesen drei Erkenntnissen wird die Konzeptionierung der Boardeinbindung entwickelt. Im Rahmen dieser Arbeit wird (1) die Arbeitsteilung zwischen Board und Management (2) über die Phasen des Governance Strategieprozesses (3) in mehrere Stufen der Einbindung pro Phase operationalisiert. Diese grundlegenden Überlegungen zur Messung der Einbindung sind in Abbildung 42 dargestellt.

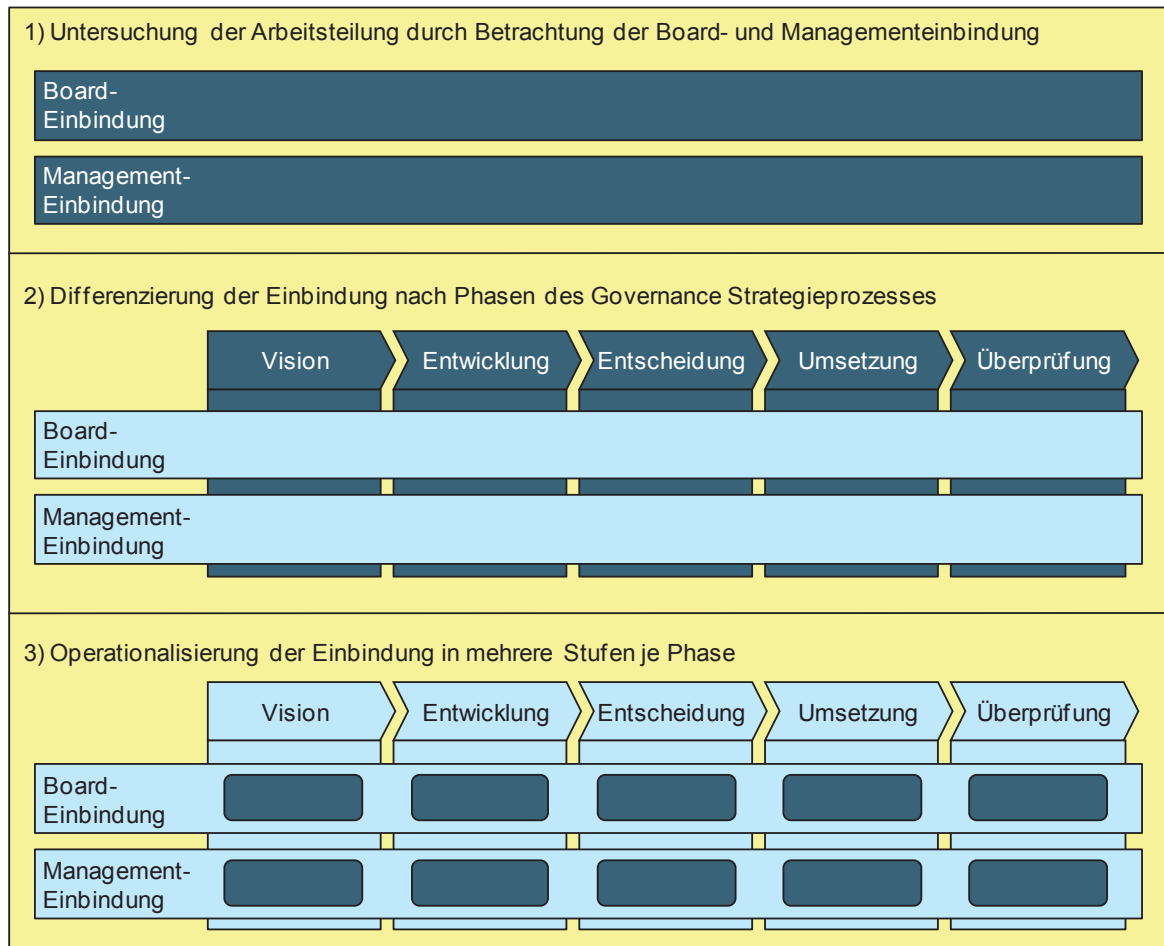


Abbildung 42: Überlegungen zur Boardeinbindung in den Governance Strategieprozess¹⁰⁴

1) *Untersuchung der Arbeitsteilung durch Betrachtung der Board- und Managementeinbindung*

Empirische Studien untersuchen i.d.R. entweder die Boardeinbindung (z.B. Henke, 1986: 89–92; Judge & Zeithaml, 1992: 781–784; Stiles & Taylor, 1996: 7; McNulty & Pettigrew, 1999: 55) oder die Managementeinbindung¹⁰⁵ (z.B. Dunphy & Stace, 1993: 909–911; Burgelman, 2002: 9) in Strategie. Die Arbeitsteilung wird bei diesen Studien nicht untersucht. Für ein Verständnis der Interaktion zwischen Board und Management ist die Betrachtung beider Gruppen notwendig. Dies wird in der Forderung von Pettigrew (1992: 177) nach „*embeddedness, the study of processes across a number of levels of analysis*“ bei der Untersuchung von Boards und Management deutlich.

Konzeptionelle Publikationen zeigen, dass das Konzept des Governance Strategieprozesses geeignet ist sowohl die Board- als auch die Managementeinbindung

¹⁰⁴ Eigene Darstellung

¹⁰⁵ Studien, die Managementeinbindung in Strategie untersuchen ohne dabei das Board mit zu untersuchen gehören i.d.R. zu der Strategieprozess Forschung (vgl. Kap. 2.3.2.1.1).

zu beschreiben (vgl. Clarke, 1998: 61–64; Beatty, 2005: 18; Hilb, 2009: 102–105). Allerdings wurden diese Konzepte nicht operationalisiert und empirisch getestet. Somit ist es möglich, die Arbeitsteilung zwischen Board und Management allgemein bei Strategie bzw. Unternehmensentwicklung oder speziell bei Akquisitionen zu untersuchen. Dazu wurde in dem vorherigen Kapitel 2.5.2 der Governance Strategieprozess speziell für Akquisitionen konzeptioniert.

Annahme 5: Der Governance Strategieprozess ist geeignet die Arbeitsteilung zwischen Board und Management zu konzeptionieren, daher kann sowohl die Board- als auch die Managementeinbindung untersucht werden.

2) Differenzierung der Einbindung nach Phasen des Governance Strategieprozesses

Empirische Untersuchungen der Boardeinbindung in Strategie sind oft nicht differenziert nach Phasen des Governance Strategieprozesses durchgeführt worden (z.B. Demb & Neubauer, 1992; McNulty & Pettigrew, 1999: 55). Dabei hat die Phase des Governance Strategieprozesses einen starken Einfluss auf den Grad der Boardeinbindung (z.B. Tashakori & Boulton, 1983: 66–69; Henke, 1986: 90; Stiles & Taylor, 1996: 7; Brändle, 2006: 156–166). In diesen empirischen Studien wurde die Operationalisierung der Boardeinbindung je Prozessphase erfolgreich durchgeführt. Im Rahmen dieser Arbeit wird daher angenommen, dass die Boardeinbindung sich im Verlauf des Governance Strategieprozesses verändert und daher je Prozessphase beschrieben bzw. gemessen werden muss.

Annahme 6: Die Board- und Managementeinbindung verändert sich im Verlauf des Governance Strategieprozesses, daher muss die Einbindung je Prozessphase konzeptioniert bzw. gemessen werden.

3) Operationalisierung der Einbindung in mehrere Stufen je Phase

Es gibt zwei empirische Studien, welche die Boardeinbindung anhand der Phasen des Governance Strategieprozesses untersuchen (Tashakori & Boulton, 1983: 66–69; Stiles & Taylor, 1996: 7). Ferner gibt es eine Studie, die dabei sowohl die Board- als auch die Managementeinbindung betrachtet (Brändle, 2006: 156–166). Allerdings ist bei diesen Studien die Operationalisierung der Einbindung von Board und Management grob vereinfacht.

Zum Beispiel messen Tashakori und Boulton (1983: 66–69) die Boardeinbindung anhand eines vierstufigen „Board Participation Scores“, je nach dem in wie viele Phasen das Board eingebunden ist. Dieses Konstrukt misst wann, aber nicht wie das Board in Strategie eingebunden ist.

Stiles und Taylor (1996: 7) messen die Boardeinbindung nach drei Graden der Einbindung je Prozessphase („major role“, „minor role“ und „non“). Dieses Konstrukt misst, wann und wie das Board eingebunden ist. Die Unterscheidung zwischen „major role“ und „minor role“ lässt allerdings viel Spielraum für Interpretation und ist somit wenig hilfreich für die Theoriebildung und Empfehlungen für die Praxis.

(Brändle, 2006: 156–166) misst in fünf Stufen die relative Boardeinbindung („board’s relative involvement compared to the management“) während der verschiedenen Prozessphasen, ohne die Betrachtung einer Visionsphase. Somit wird die relative Über- bzw. Unterordnung beider Rollen im Verhältnis zueinander gemessen. Allerdings wird nicht gemessen, welche spezifischen Aufgaben, Entscheidungsrechte und Verantwortungen das Board bzw. Management in jeder Prozessphase hat.

Somit gibt es verschiedene Stufen der Einbindung von Board bzw. Management in den Governance Strategieprozess. Ferner allokiert das Schweizer (Obligationenrecht, 2009: Art. 716) klare Entscheidungsrechte zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung („Ausführung“, „Delegation“ und „Weisung“). Daher werden im Rahmen dieser Arbeit die Board- und Managementeinbindung in mehreren Stufen von Entscheidungsrechten je Prozessphase operationalisiert.

Annahme 7: Bei der Arbeitsteilung zwischen Board und Management gibt es mehrere Stufen der Einbindung, welche in jeder Phase des Governance Strategieprozesses gemessen werden können. Die Stufen der Einbindung können in Abhängigkeit von Entscheidungsrechten und Verantwortung zwischen Board und Management definiert werden.

Grundsätzlich gibt es die Möglichkeiten, dass eine Seite (1) „*alleinig verantwortlich*“ ist, (2) beide Seiten „*gemeinsam verantwortlich*“ sind oder (3) eine Seite „*nicht eingebunden*“ ist. Dabei kann die (2) gemeinsame Verantwortung differenziert betrachtet werden, da diese in verschiedenen Ausprägungen vorkommen kann. Beispielsweise können beide Seiten völlig gleichberechtigt entscheiden oder eine Seite hat stärker ausgeprägte Entscheidungsrechte (z.B. Vetorecht, Zustimmungspflicht etc.).

Daher wird die gemeinsame Verantwortung in drei weitere Stufen unterteilt. Zum einen ist es möglich, dass Board und Management gemeinsam entscheiden wobei eine Seite (2.1) dominiert und eine „*Zustimmungspflicht*“ hat. Im Umkehrschluss ist in diesem Fall die andere Seite nur mit einem (2.3) „*Mitspracherecht*“ beteiligt. Zum anderen ist eine (2.2) „*Gleichberechtigung*“ möglich, wobei Board und Management gemeinsam entscheiden und keine der Seiten über- bzw. untergeordnet ist.

Im Rahmen dieser Arbeit wird im Folgenden die Einbindung auf Basis von *fünf Stufen der möglichen Entscheidungsrechte* definiert. Diese Operationalisierung der Einbindung wird sowohl für die Board- als auch für die Managementeinbindung genutzt:

- (1) **Alleinige Verantwortung:** Das Board (bzw. Management) ist alleinig für die Entscheidungen einer Phase des Governance Strategieprozesses verantwortlich.
- (2) **Gemeinsame Verantwortung:** Das Board und Management sind gemeinsam für Entscheidungen einer Phase des Governance Strategieprozesses verantwortlich. Dabei kann es drei verschiedene Stufen der gemeinsamen Verantwortung geben.
 - (2.1) **Zustimmungspflicht:** Das Board und Management sind gemeinsam für Entscheidungen einer Phase verantwortlich, wobei eine Seite dominiert und den Entscheidungen zustimmen muss.
 - (2.2) **Gleichberechtigung:** Das Board und Management sind gemeinsam für Entscheidungen einer Phase verantwortlich. Entscheidungen müssen mittels Konsensfindung getroffen werden.
 - (2.3) **Mitspracherecht:** Das Board und Management sind gemeinsam für Entscheidungen einer Phase verantwortlich, wobei eine Seite dominiert wird und nur ein Mitspracherecht hat bzw. Empfehlungen abgeben kann.
- (3) **Keine Einbindung:** Das Board (bzw. Management) ist nicht in die Entscheidungen einer Phase des Governance Strategieprozesses eingebunden und auch nicht verantwortlich.

Diese Ausprägungen beschreiben jeweils die Einbindung des Boards oder Managements in einer spezifischen Phase des Governance Strategieprozesses. Da in der Literatur für den Governance Strategieprozess insgesamt fünf Phasen vorgeschlagen werden (vgl. Kap. 2.3.2.1 & 2.5.2) muss die Einbindung mehrfach gemessen werden. Zusammen beschreiben diese fünf Phasen der Einbindung genau wie das Board (bzw. Management) in den Governance Strategieprozess eingebunden ist. In Abbildung 43 ist dieser Zusammenhang veranschaulicht.

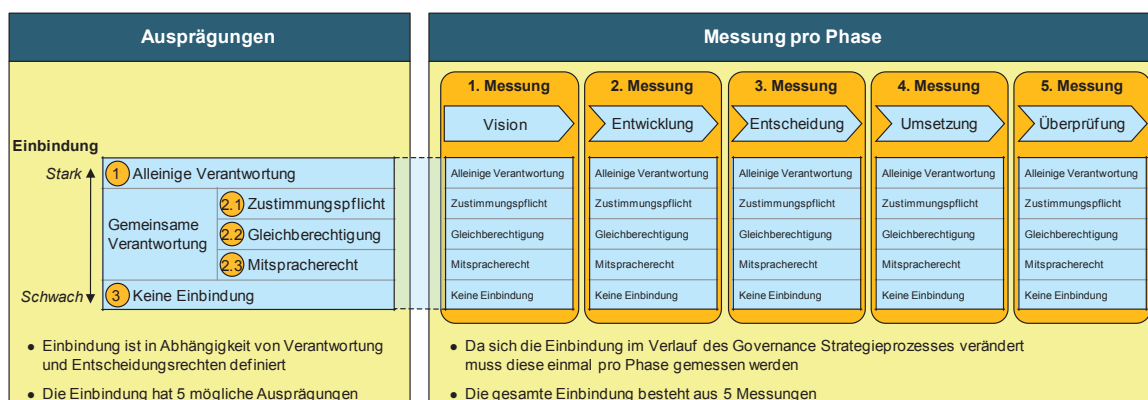


Abbildung 43: Operationalisierung der Einbindung

Zusammenfassung der Teilkonzeption für Board- und Managementeinbindung

Im Rahmen dieser Arbeit wird (1) die Arbeitsteilung zwischen Board und Management (2) differenziert nach fünf Prozessphasen gemessen und (3) kann je Phase durch fünf mögliche Entscheidungsrechte beschrieben werden. Nach dem Formulieren aller notwendigen Annahmen sowie der Operationalisierung kann die Boardeinbindung mittels fünf Messungen im Prozess – d.h. eine je Phase – beschrieben werden. Das gleiche gilt für die Managementeinbindung. In Abbildung 44 ist die Teilkonzeption der Einbindung vollständig veranschaulicht.

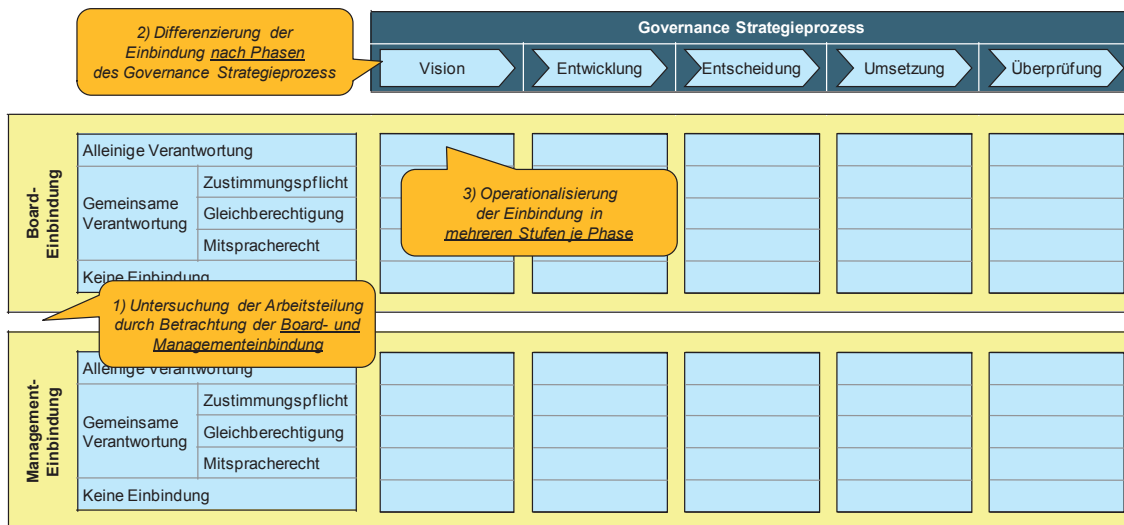


Abbildung 44: Übersicht der Konzeption für die Board- und Managementeinbindung

2.5.3.2 *Prognose der Einbindung*

Grundsätzlich gibt es verschiedene Perspektiven (vgl. Kap. 2.3.2.2), welche die Arbeitsteilung von Board und Management in Abhängigkeit von der Prozessphase prognostizieren und Entscheidungsrechte allokatieren. Im Rahmen der Konzeption wird eine theoretische Perspektive, eine legislative, eine konzeptionell-normative, sowie die aktive Board-Konzeption genutzt, um die Board- und Managementeinbindung zu betrachten:

- (1) Hung (1998: 105) schildert, dass es sechs Theorien gibt, welche die Rollen des Boards beschreiben. Die wesentliche theoretische Perspektive ist dabei die *Agency-Theorie* welche nach Fama und Jensen (1983) bereits in Kapitel 2.3.2.2.1 genutzt wurde, um die Arbeitsteilung zwischen Board und Management zu illustrieren.
- (2) Im Rahmen dieser Arbeit mit Fokus auf die Schweiz gibt es das Obligationenrecht und den Swiss-Code (vgl. Kap. 2.3.1.2.1), welche eine legislative Perspektive einnehmen. Das *Obligationenrecht* (2009) ist die wesentliche – da rechtlich bindende – legislative Perspektive für die Board- und Managementeinbindung in der Schweiz.
- (3) Ferner gibt es verschiedene konzeptionell-normative Perspektiven (z.B. Clarke, 1998: 61–64; Beatty, 2005: 18; Hilb, 2009: 102–105). Eine Wesentliche ist die *Rollenverteilung nach Hilb* (2009: 102–105), da diese explizite Handlungsempfehlungen für die Board- und Managementeinbindung in einem Schweizer Kontext gibt.
- (4) Die aktive und passive Board-Konzeption wurde in Kapitel 2.3.2.2.2 diskutiert, um die verschiedenen Sichtweisen auf die Boardeinbindung zusammenzufassen. Da die passive Board-Konzeption der Agency-Theorie ähnlich ist, wird diese nicht noch einmal aufgeführt. Dagegen geht die *aktive Board-Konzeption nach Hendry und Kiel* (2004: 507) von einer starken Einbindung des Boards in den Governance Strategieprozess aus und bietet alternative Vorhersagen der Einbindung.

Diese vier Perspektiven werden in den folgenden Kapiteln genutzt, um die Board- und Managementeinbindung für die Phasen des Governance Strategieprozesses zu prognostizieren. Ferner werden diese verwendet, um verschiedene Erklärungsansätze für die Empirie bereitzustellen und die Ergebnisse später in die Literatur einzubinden.

2.5.3.2.1 *Einbindung in die Visionsphase*

Die Agency-Theorie geht nach Fama und Jensen (1983: 303-304 & 313) davon aus, dass grundsätzlich das Entscheidungsmanagement (Entscheidungs- & Umsetzungsphase) von

der Entscheidungskontrolle (Entscheidungs- & Überprüfungsphase) getrennt sein sollte. Allerdings wird eine vorgelagerte Visionsphase nicht betrachtet, weshalb eine Prognose der Board- oder Managementeinbindung mittels Agency-Theorie nicht möglich ist.

Das Grundkonzept des Schweizer Verwaltungsrats basiert auf dem Obligationenrecht und sieht die Gesamtgeschäftsführung durch den Verwaltungsrat vor. Nach dem Obligationenrecht (2009: Art. 716, Abs. 2) führt der Verwaltungsrat „die Geschäfte der Gesellschaft, soweit er die Geschäftsführung nicht übertragen hat“. Allerdings sind nach dem Obligationenrecht (2009: Art. 716a, Abs. 1, Satz 2) der Delegation der strategischen Unternehmensführung („Oberleitung der Gesellschaft“) Grenzen gesetzt. Für die Visionsphase ist die Delegation nicht explizit im Gesetzestext geregelt. Daher wird davon ausgegangen, dass der Verwaltungsrat eigenständig für die strategische Grundrichtung von Unternehmen verantwortlich ist.

Hilb (2009: 102–105) schlägt in seiner konzeptionell-normativen Perspektive für die Visionsphase vor, dass die „vom Board [Verwaltungsrat] verabschiedeten Unternehmensleitplanken“ dem Management (Geschäftsleitung) die grundlegende strategische Richtung vorgeben. Folglich ist das Board für die Vision verantwortlich.

Die aktive Board-Konzeption nach Hendry und Kiel (2004: 510) betont grundsätzlich die starke Einbindung des Boards in den Governance Strategieprozess (siehe auch Kap. 2.3.2.2.2). Allerdings werden keine Aussagen bezüglich der Visionsphase getroffen.

Bei der Prognose der Board- und Managementeinbindung in die Visionsphase wird das Board von zwei Perspektiven in der Verantwortung gesehen, beziehungsweise zwei andere Perspektiven bieten keine Vorhersagen hierzu (siehe Abbildung 45).

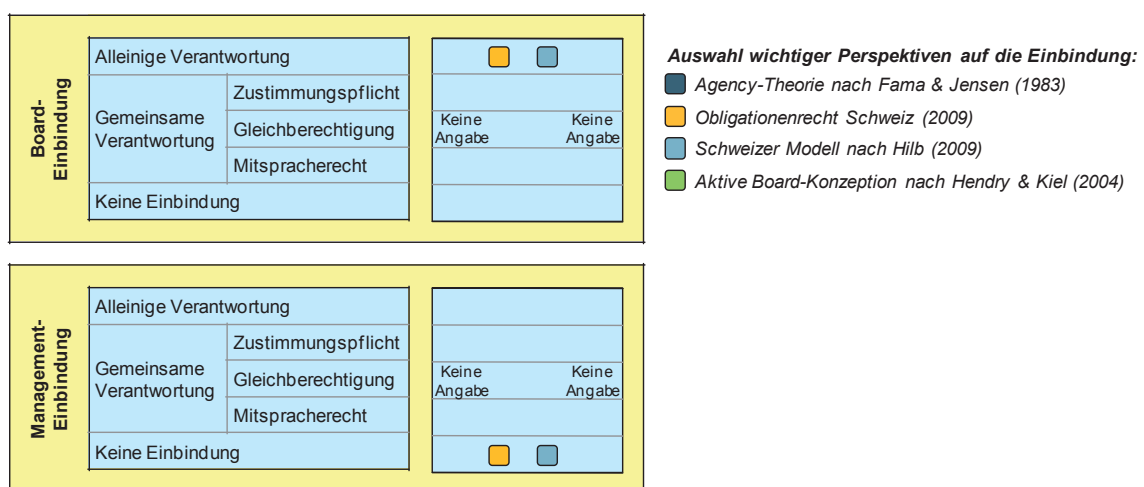


Abbildung 45: Board- und Managementeinbindung in die Visionsphase¹⁰⁶

¹⁰⁶ Eigene Darstellung

2.5.3.2.2 *Einbindung in die Entwicklungsphase*

In der Entwicklungsphase ist nach der Agency-Theorie das Management („agent“) für die „*generation of proposals for resource utilization and structuring of contracts*“ alleinig verantwortlich (Fama & Jensen, 1983: 303-304 & 313). Das Board („principal“) ist aufgrund der Trennung zwischen Entscheidungsmanagement und -kontrolle nicht eingebunden.

Für die Entwicklungsphase ist die Delegation in dem Obligationenrecht (2009: Art. 716a, Abs. 1, Satz 2) nicht explizit geregelt. Nach Müller und Volkart (2002: 14) kann der Verwaltungsrat die Vorbereitung und Gestaltung der Beschlüsse delegieren, jedoch bleibt die Beschlussfassung immer Sache des Verwaltungsrats. Im Umkehrschluss ist die Geschäftsleitung entweder nicht in die Entwicklungsphase eingebunden oder im Rahmen einer Delegation alleinig verantwortlich.

Für die Entwicklungsphase empfiehlt Hilb (2009: 103–105), dass das Board (Verwaltungsrat) und das Management (Geschäftsleitung) kooperativ die Strategie entwickeln. Das Management „*schlägt verschiedene zweckmäßige leitplankengerechte Strategien*“ vor, welche auf den strategischen Leitplanken des Boards basieren. Anschließend analysiert das Board die vorgeschlagene Strategie kritisch in „*enger Zusammenarbeit*“ mit dem Management.

Die aktive Board-Konzeption nach Hendry und Kiel (2004: 510) differenziert bei der Strategiefindung nicht zwischen Entwicklung und Entscheidung. Es wird angenommen, dass das Board gemeinsam mit dem Management die Strategie partnerschaftlich formuliert. Folglich ist in der Entwicklungsphase das Board mit dem Management gemeinsam verantwortlich.

Bei der Prognose der Board- und Managementeinbindung in die Entwicklungsphase gibt es wesentliche Unterschiede zwischen den Vorhersagen der vier Perspektiven (siehe Abbildung 46).

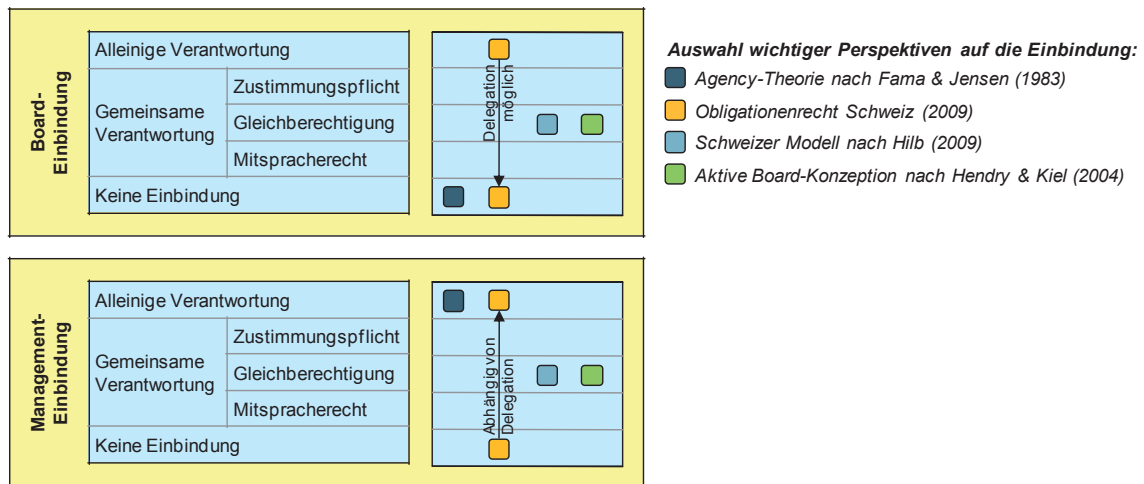


Abbildung 46: Board- und Managementeinbindung in die Entwicklungsphase¹⁰⁷

2.5.3.2.3 Einbindung in die Entscheidungsphase

In der Entscheidungsphase geht die Agency-Theorie nach Fama und Jensen (1983: 303-304 & 313) davon aus, dass das Board („principal“) für die „choice if the decision initiatives to be impemented“ alleinig verantwortlich ist. Das Management („agent“) ist aufgrund der Trennung zwischen Entscheidungskontrolle und –management nicht eingebunden.

Für die Entscheidungsphase schreibt das Schweizer Obligationenrecht (2009: Art. 716a, Abs. 1, Satz 2) vor, dass „die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung von Weisungen“ nicht delegiert werden darf. Nach Müller und Volkart (2002: 15) trägt der Schweizer Verwaltungsrat „die Verantwortung für die Willensbildung der Unternehmen.“ Folglich ist das Management nicht in die Entscheidungsphase eingebunden.

Hilb (2009: 103–105) schlägt für die Entscheidungsphase vor, dass das Board alleinig verantwortlich ist. „Das Board verabschiedet diejenige Strategie, die allen relevanten Anspruchsgruppen nachhaltig den größten Nutzen verspricht und ressourcenmäßig verkraftbar ist.“ Alle Board-Entscheide sollen nachvollziehbar dokumentiert und mit Meilensteinen versehen werden. Folglich ist das Management nicht in die Entscheidung eingebunden.

Bei der Strategiefindung unterscheidet die aktive Board-Konzeption nach Hendry und Kiel (2004: 510) nicht zwischen Entwicklung und Entscheidung. Es wird angenommen, dass das Board gemeinsam mit dem Management die Strategie partnerschaftlich formuliert. Folglich ist in der Entscheidungsphase das Board mit dem Management gemeinsam verantwortlich.

¹⁰⁷ Eigene Darstellung

Bei der Prognose der Board- und Managementeinbindung in die Entscheidungsphase (siehe Abbildung 47) fällt auf, dass die Agency-Theorie, das Obligationenrecht und Hilb (2009: 103–105) zu gleichen Schlussfolgerungen kommen. Nur die aktive Board-Konzeption geht von einer gemeinsamen Verantwortung aus.

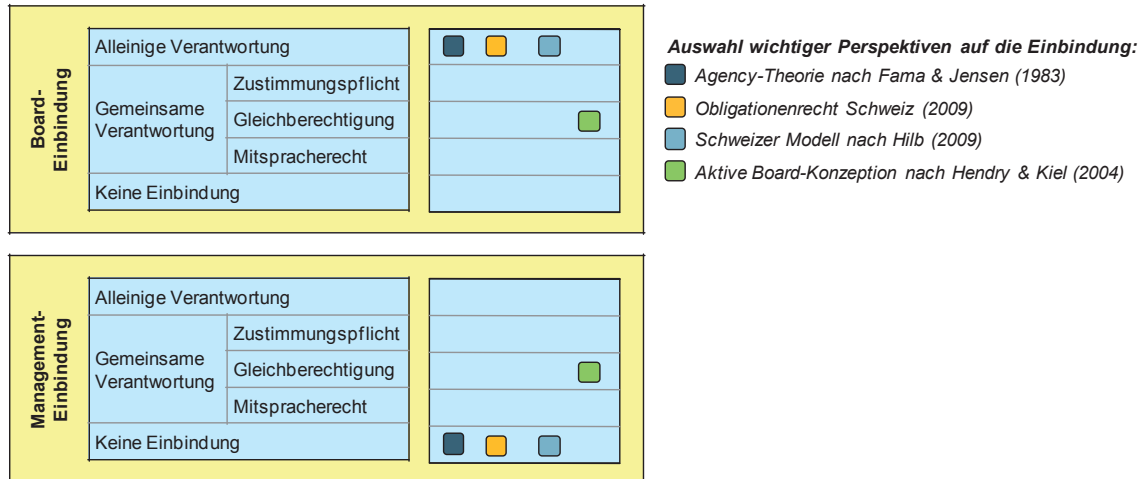


Abbildung 47: Board- und Managementeinbindung in die Entscheidungsphase¹⁰⁸

2.5.3.2.4 Einbindung in die Umsetzungsphase

In der Umsetzungsphase geht die Agency-Theorie nach Fama und Jensen (1983: 303-304 & 313) davon aus, dass das Management („agent“) für die „execution of ratified decisions“ alleinig verantwortlich ist. Das Board („principal“) ist aufgrund der Trennung zwischen Entscheidungsmanagement und -kontrolle nicht eingebunden.

Nach dem Schweizer Obligationenrecht ist in der Umsetzungsphase eine Delegation der Aufgaben von dem Board an das Management möglich. „Der Verwaltungsrat kann die Vorbereitung und die Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen.“ (Obligationenrecht, 2009: Art. 716a, Abs. 2)

Hilb (2009: 103–105) schlägt für die Umsetzungsphase vor, dass das Management („Geschäftsleitung“) alleinig verantwortlich ist. „Die Geschäftsleitung setzt die Strategie [...] gezielt und situationsgerecht um.“ Folglich ist das Board nicht in die Umsetzung eingebunden.

Im Rahmen der Umsetzungsphase geht die aktive Board-Konzeption nach Hendry und Kiel (2004: 510) davon aus, dass das Management die Strategie eigenständig implementiert. Folglich ist das Board nicht eingebunden.

¹⁰⁸ Eigene Darstellung

Bei der Prognose der Board- und Managementeinbindung in die Umsetzungsphase anhand der vier Perspektiven gibt es keine Unterschiede zwischen den Vorhersagen (siehe Abbildung 48).

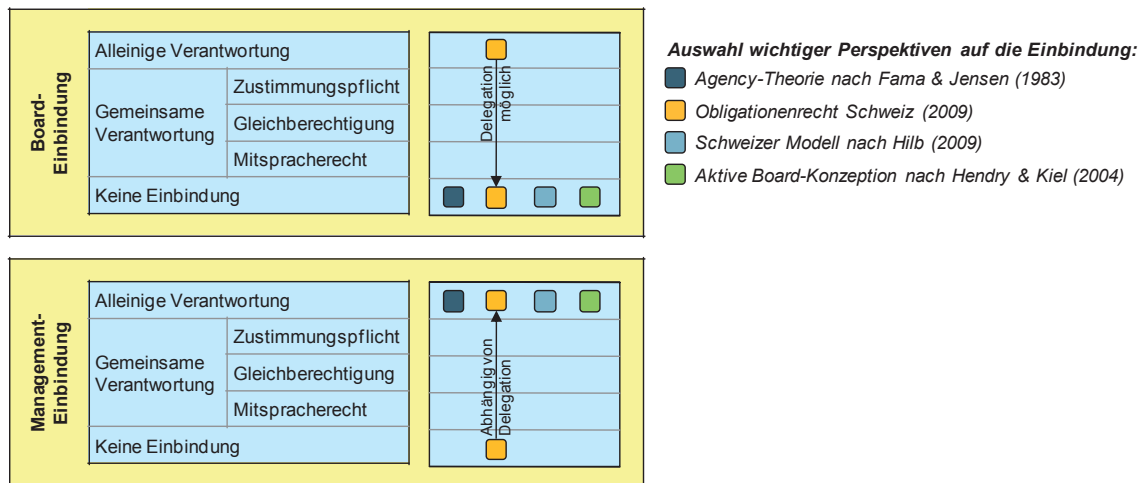


Abbildung 48: Board- und Managementeinbindung in die Umsetzungsphase¹⁰⁹

2.5.3.2.5 Einbindung in die Überprüfungsphase

In der Überprüfungsphase geht die Agency-Theorie nach Fama und Jensen (1983: 303-304 & 313) davon aus, dass das Board („principal“) für die „measurement of the performance of decision agents and implementation of rewards“ alleinig verantwortlich ist. Das Management („agent“) ist aufgrund der Trennung zwischen Entscheidungskontrolle und –management nicht eingebunden.

Für die Überprüfungsphase schreibt das Schweizer Obligationenrecht (2009: Art. 716a, Abs. 1, Satz 2) vor, dass „die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen“ nicht delegiert werden darf. Somit ist das Board alleinig für die Überprüfung der Strategie verantwortlich und das Management nicht eingebunden. Daher beschreibt Hilb (2009: 104), dass in der Schweiz „[...] die Strategiefestlegung und Überprüfung gemäß Art 716a Abs. 1 OR, im Gegensatz zum deutschen Aufsichtsrat, zu einer der wichtigsten nicht übertragbaren Funktionen des Verwaltungsrats [gehören].“

Für die Überprüfungsphase schlägt Hilb (2009: 103–105) vor, dass das Board zentral verantwortlich ist. „Das Board überprüft bei jeder Board-Sitzung an Hand der Meilenstein-Zwischenetappen und Kennzahlen den Stand der Strategieumsetzung und leitet bei signifikanten Abweichungen rechtzeitig geeignete Anpassungsmaßnahmen ein.“ Alle Maßnahmen sollen

¹⁰⁹ Eigene Darstellung

nachvollziehbar dokumentiert und eingeleitet werden. Folglich ist das Management nicht in die Überprüfung eingebunden.

Im Rahmen der Überprüfungsphase geht die aktive Board-Konzeption nach Hendry und Kiel (2004: 510) davon aus, dass beide Gruppen die Ergebnisse gemeinsam überprüfen.

Bei der Prognose der Board- und Managementeinbindung in die Überprüfungsphase (siehe Abbildung 49) fällt auf, dass die Agency-Theorie, das Obligationsrecht und Hilb (2009: 103–105) zu gleichen Vorhersagen kommen. Nur die aktive Board-Konzeption geht von einer gemeinsamen Verantwortung aus.

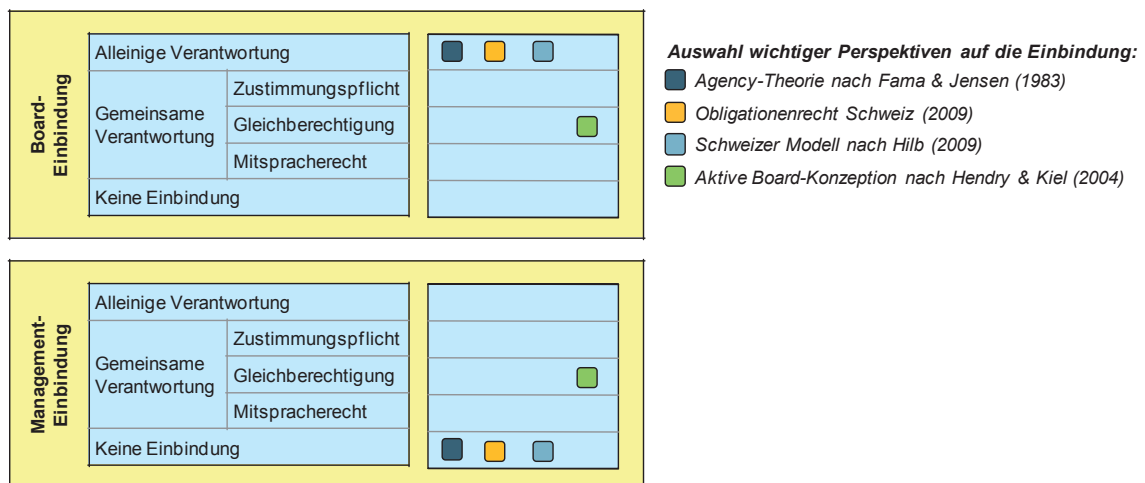


Abbildung 49: Board- und Managementeinbindung in die Überprüfungsphase¹¹⁰

¹¹⁰ Eigene Darstellung

2.5.3.3 Zusammenfassung der prognostizierten Einbindung

Vier wesentliche Perspektiven wurden genutzt, um die Board- und Managementeinbindung in die Phasen des Governance Strategieprozesses zu prognostizieren. In Abbildung 50 sind die Empfehlungen der Einbindungen je Perspektive zusammengefasst.

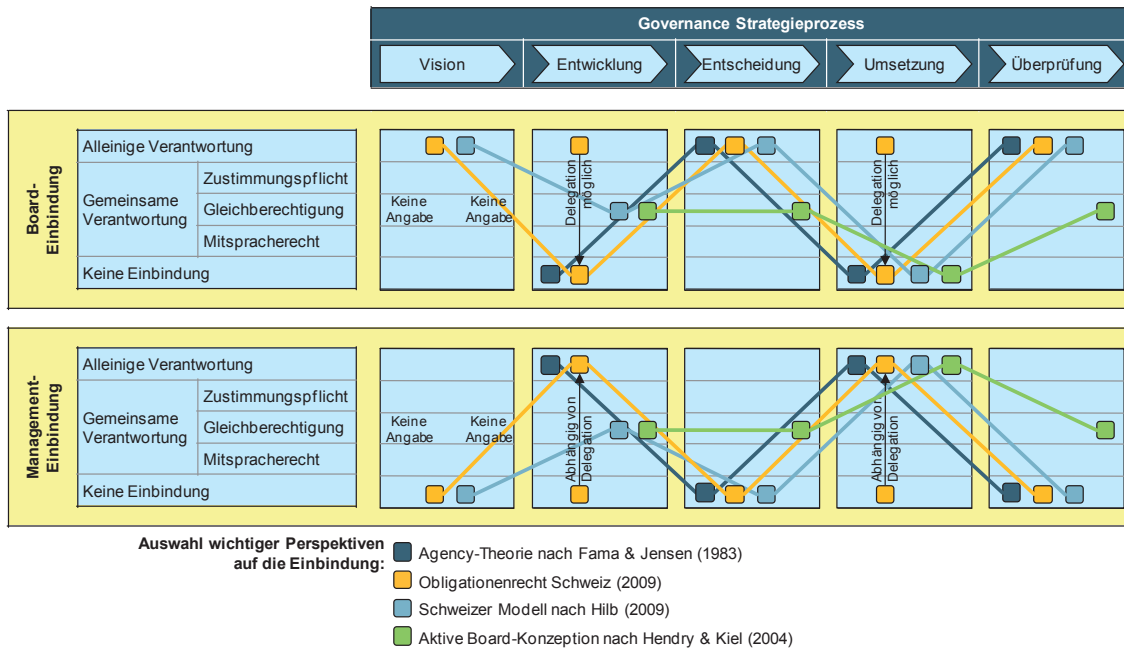


Abbildung 50: Prognose der Board- und Managementeinbindung in den Governance Strategieprozess¹¹¹

Die vier Perspektiven prognostizieren ähnliche Muster der Board- und Managementeinbindung in den Governance Strategieprozess. Die Empfehlungen für die Boardeinbindung können je nach Perspektive grundsätzlich als „W-Muster“¹¹² bezeichnet werden: (1) In der Visionsphase wird von zwei Perspektiven einheitlich das Board in der Verantwortung gesehen. Allerdings machen die anderen beiden Perspektiven keine expliziten Vorhersagen. (2) Die größten Unterschiede der Vorhersagen gibt es in der Entwicklungsphase. In dieser allokiert die Agency-Theorie und das Obligationenrecht die alleinige Verantwortung bei dem Management. Dagegen sehen Hilb und die aktive Board-Konzeption eine gemeinsame Verantwortung für die Strategieentwicklung. (4) Speziell in der Umsetzungsphase sehen alle das Management in der alleinigen Verantwortung. Für die (3) Entscheidungs- und (5) Überprüfungsphase gehen die Perspektiven davon aus, dass das Board klar die alleinige Verantwortung trägt. Nur die

¹¹¹ Eigene Darstellung

¹¹² „W-Muster“ bedeutet, dass die Vision, Entscheidung und Überprüfung von dem Verwaltungsrat gemacht wird. Analog dazu könnte auch von einem „M-Muster“ der Managementeinbindung in den Governance Strategieprozess gesprochen werden.

aktive Board-Konzeption nach Hendry und Kiel (2004: 510) davon aus, dass beide Gremien jeweils gemeinsam verantwortlich sind.

Bezüglich der gemeinsamen Verantwortung differenziert keine der Perspektiven explizit zwischen „Zustimmungspflicht“ oder „Mitspracherecht“, obwohl dies konzeptionell möglich ist. Es wird eher allgemein von einer gemeinsamen Verantwortung gesprochen. Im Rahmen der Empirie wird sich zeigen, ob in der Praxis eine Differenzierung der gemeinsamen Verantwortung besteht.

Insgesamt sollen die Prognosen der Einbindung in der Empirie genutzt werden, um verschiedene Erklärungsansätze für die Board- und Managementeinbindung bereitzustellen. Ferner sollen mit Hilfe der Prognosen die Ergebnisse später in die Literatur eingebettet werden.

2.5.3.4 Anmerkungen zur Operationalisierung

Um die Board- und Managementeinbindung zu messen, müssen diese für jede Phase des Governance Strategieprozesses einzeln betrachtet werden. Dabei sind insgesamt fünf Messungen notwendig, welche jeweils für die Board- oder Managementeinbindung durchzuführen sind. Dabei gibt es pro Messung fünf Stufen der Verantwortung, die über Entscheidungsrechte je Prozessphase definiert wurden.

Die Phasen des Akquisitionsprozesses – erste Teilkonzeption siehe Kapitel 2.5.2 – werden in der Empirie zuerst gemessen, um den Akquisitionsprozess mit dem Governance Strategieprozess zu verbinden. Erst anschließend kann die Board- und Managementeinbindung – zweite Teilkonzeption – gemessen werden. Daher wurde die Einbindung auch allgemein für den Governance Strategieprozess operationalisiert und nicht spezifisch für den Akquisitionsprozess aufbereitet.

Es wird erwartet, dass die Verantwortung und Entscheidungsrechte im Rahmen einer Akquisition nicht immer klar definiert sind. Daher werden für die Messung der Einbindung qualitative Daten benötigt. Beispielsweise sind dies Beschreibungen von Board- und Managementmitgliedern, wie diese in eine spezifische Akquisition eingebunden waren. Ferner können auch Entscheidungsvorlagen oder Boardprotokolle Anhaltspunkte für die Einbindung liefern.

2.5.4 Einflussfaktoren auf die Einbindung

In der dritten Teilkonzeption werden Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung in Strategie bzw. Unternehmensentwicklung speziell bei Akquisitionen betrachtet. Generell zeigen die Einflussfaktoren was die Boardeinbindung bei Akquisitionen beeinflussen kann. Die Einflussfaktoren werden in der Empirie genutzt, um *Erklärungsansätze* für das beobachtete Boardverhalten bei Akquisitionen zu liefern. Die Einflussfaktoren wurden im Rahmen des Literaturreviews identifiziert und werden in diesem Kapitel systematisiert sowie für die praktische Untersuchung aufbereitet.

2.5.4.1 Konzeptionierung der Einflussfaktoren

Die Einflussfaktoren dieser Konzeption basieren auf der Corporate Governance (Kap. 2.3.2.3) und M&A-Literatur (Kap. 2.2.4.1). Dabei wird unter Einflussfaktoren in dieser Arbeit Folgendes verstanden:

„Einflussfaktoren“ (1) wirken auf (2) die Einbindung des Boards (3) in Strategie im Allgemeinen und speziell bei Akquisitionen. Einflussfaktoren können (4) genutzt werden, um Erklärungsansätze für das Boardverhalten zu liefern.

Bei der Auswertung empirischer *Corporate Governance Studien* zu Einflussfaktoren auf Boardeinbindung in Strategie wurden sechs verschiedene Kategorien von Einflussfaktoren identifiziert (vgl. Kap. 2.3.2.3). Zum einen gibt es (1) unternehmensexterne sowie (2) unternehmensinterne Einflussfaktoren. Zum anderen gibt es die (3) Machtverteilung, (4) Board Demografie, (5) Boardprozesse und (6) verhaltenspsychologische Faktoren, welche unter den „Board und Management spezifischen Einflussfaktoren“ zusammengefasst werden können. Die Corporate Governance Literatur untersucht schwerpunktmäßig die Boardeinbindung allgemein in Strategie (vgl. Hendry & Kiel, 2004: 500; Pugliese et al., 2009: 296) und selten die Boardeinbindung speziell in Akquisitionen (z.B. Neubauer et al., 2000: 375). Daher fehlen in der Literatur spezifische Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung in Akquisitionen. Jedoch sind Akquisitionen ein Instrument der Unternehmensentwicklung bzw. Strategie (vgl. Kap. 2.1.3.2). Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung in Strategie auch auf die Boardeinbindung in Akquisitionen wirken.

Annahme 8: Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung in Strategie wirken ebenfalls auf die Boardeinbindung in Akquisitionen, da Akquisitionen ein Instrument der Unternehmensentwicklung sind.

In der *M&A-Literatur* gibt es kaum empirische Anhaltspunkte für die Einbindung von Boards in Akquisitionen, sowie die Einflussfaktoren darauf (vgl. Kap. 2.2.4.1). Jedoch gibt es konzeptionell-normative Betrachtungsweisen bezüglich der Einbindung des

Managements in Akquisitionen, sowie der Einflussfaktoren darauf. Generell bilden Board of Directors das „Corporate Governance Gegenstück“ zu dem Management. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Einflussfaktoren auf die Managementeinbindung auch auf das Board of Directors wirken.

Annahme 9: Einflussfaktoren auf die Managementeinbindung wirken auch auf die Boardeinbindung, da das Board of Directors das Corporate Governance Gegenstück zum Management bildet.

Zu diesen akquisitionsspezifischen Einflussfaktoren zählen (1) die landestypischen Gesetze, (2) unternehmensspezifische Faktoren, (3) transaktionsspezifische Faktoren, (4) die Organisationsform des Akquisitionsprojektes und (5) die Phase des Akquisitionsprozesses (vgl. Kap. 2.2.4.1).

Grundsätzlich unterscheiden sich die Einflussfaktoren aus den Corporate Governance Literatur und aus der M&A-Literatur. Die einen untersuchen die Einbindung in Strategie, während die anderen die Einbindung speziell bei Akquisitionen untersuchen. Dennoch überschneiden sich die Einflussfaktoren beider Literaturströme konzeptionell. Beispielsweise beschreiben sowohl Corporate Governance Studien (z.B. (Daily & Dalton, 1992; Daily & Dalton, 1993) als auch die M&A-Literatur (z.B. Thommen & Sauermann, 1999: 319–322) den Einflussfaktor Unternehmensgröße auf die Boardeinbindung. Daher wurde im Rahmen dieser Arbeit eine Teilkonzeption der Einflussfaktoren entwickelt, welche die Argumente beider Literaturströme kombiniert (Abbildung 51).

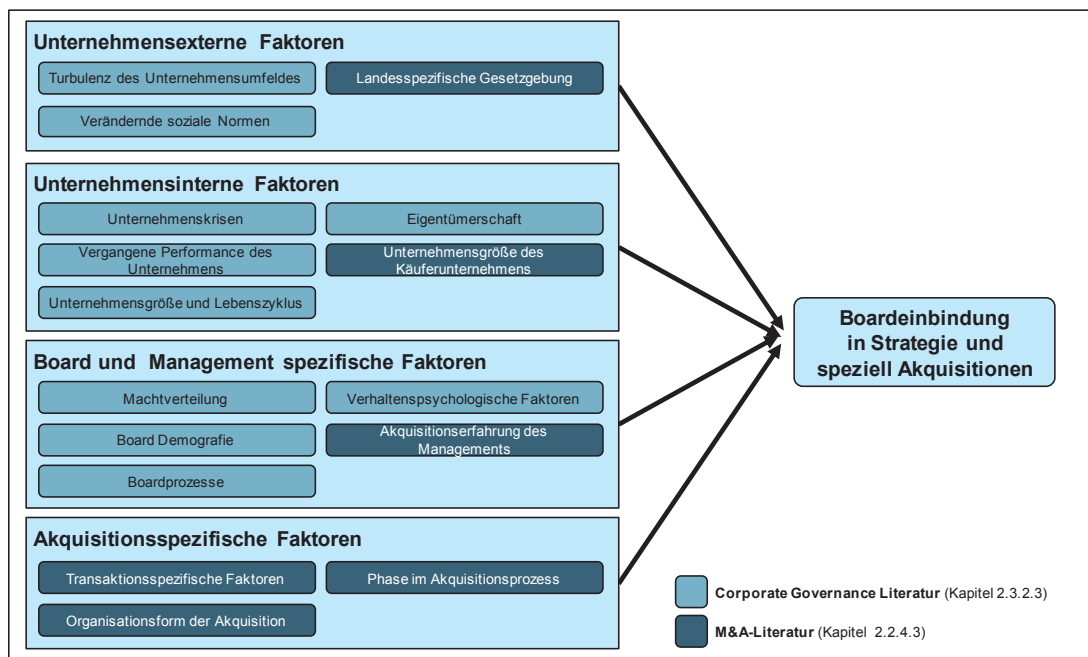


Abbildung 51: Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung in Akquisitionen¹¹³

¹¹³ Eigene Darstellung

In den folgenden vier Abschnitten werden die vier Kategorien der Einflussfaktoren weiterführend systematisiert und beschrieben. Dies soll im Rahmen der praktischen Untersuchung helfen passende Argumente – auf Basis der Literatur – für die Erklärung des beobachteten Boardverhaltens bereitzustellen.

2.5.4.1.1 *Unternehmensexterne Einflussfaktoren*

Die „*unternehmensexternen Einflussfaktoren*“ liegen außerhalb des Einflussbereiches des Boards oder Managements eines Unternehmens, wirken allerdings dennoch auf die Boardeinbindung in Strategie. In der Corporate Governance und M&A-Literatur finden sich drei unternehmensexterne Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung in Strategie sowie speziell bei Akquisitionen (Tabelle 16).

Kategorie der Einflussfaktoren	Beschreibung & Beispiele der Einflussfaktoren	Publikation
Unternehmens- externe Faktoren	• Turbulenz des Unternehmensumfeldes	• Goodstein, Gautam & Boeker (1994) • Golden & Zajac (2001)
	• Verändernde soziale Normen	• McNulty & Pettigrew (1999)
	• Landesspezifische Gesetzgebung	• Lucks & Meckl (2002a) • Hawranek (2004)

Tabelle 16: *Unternehmensexterne Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung*

In der Corporate Governance Literatur wurde zum einen empirisch gezeigt, dass eine erhöhte *Turbulenz des Unternehmensumfeldes* zu einer stärkeren Boardeinbindung führt (Goodstein et al., 1994; Golden & Zajac, 2001). Zum anderen haben sich *verändernde soziale Normen*, z.B. wie stark nebenamtliche Boardmitglieder in Strategie eingebunden sein sollten, einen Einfluss auf die Boardeinbindung (McNulty & Pettigrew, 1999: 66).

In der M&A-Literatur wird konzeptioniert, dass die *landesspezifische Gesetzgebung* den Rahmen für die Einbindung des Boards in Akquisitionen setzt. So beschreiben Lucks und Meckl (2002a: 29–36), dass die Eigentümer von dem Board vertreten werden. Dabei müssen die Eigentümer in manchen Fällen direkt einer Unternehmenstransaktion zustimmen, welches von der länderspezifischen Gesetzeslage abhängig ist. Nach (Hawranek, 2004: 73) kann es auch dem Board of Directors obliegen, Zustimmung zu Transaktionen zu erteilen.

2.5.4.1.2 *Unternehmensinterne Einflussfaktoren*

Die „*unternehmensinternen Einflussfaktoren*“ liegen innerhalb der Unternehmen begründet, jedoch sind diese weder von dem Board noch von einer spezifischen Akquisition abhängig. In der Corporate Governance und M&A-Literatur finden sich fünf unternehmensinterne Einflussfaktoren, welche auf die Boardeinbindung in Strategie sowie speziell bei Akquisitionen wirken (Tabelle 17).

Kategorie der Einflussfaktoren	Beschreibung & Beispiele der Einflussfaktoren	Publikation
Unternehmensinterne Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskrisen (z.B. Performanceverschlechterung, CEO Nachfolge, große organisatorische Veränderungen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zald (1969) • Mace (1971) • Pettigrew & McNulty (1995) • McNulty & Pettigrew (1999) • Stiles (2001) • Westphal & Fredrickson (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> • Vergangene Performance des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Judge & Zeithaml (1992) • McNulty & Pettigrew (1999) • Stiles (2001) • Westphal & Fredrickson (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensgröße und Lebenszyklus 	<ul style="list-style-type: none"> • Daily & Dalton (1992, 1993)
	<ul style="list-style-type: none"> • Eigentümerschaft (z.B. durch institutionelle Investoren oder Konzentration der Eigentümerschaft) 	<ul style="list-style-type: none"> • Baysinger, Kosnik & Turk (1991)
	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensgröße des Käuferunternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Thommen & Sauermann (1999)

Tabelle 17: Unternehmensinterne Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung

In der Governance Literatur wird als einer der wesentlichen Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung in Strategie das Vorliegen von *Unternehmenskrisen* diskutiert (Zald, 1969; Mace, 1971; Pettigrew & McNulty, 1995; McNulty & Pettigrew, 1999; Stiles, 2001; Westphal & Fredrickson, 2001). Ebenso findet der Einflussfaktor *vergangene Performance des Unternehmens* große Beachtung in der Governance Literatur (Judge & Zeithaml, 1992; McNulty & Pettigrew, 1999; Stiles, 2001; Westphal & Fredrickson, 2001). Ferner werden *Unternehmensgröße und Lebenszyklus* (Daily & Dalton, 1992; Daily & Dalton, 1993) oder die *Eigentümerschaft* (z.B. durch institutionelle Investoren oder Konzentration der Eigentümerschaft bei Baysinger et al., 1991) als unternehmensinterne Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung diskutiert.

Aus M&A-Sichtweise beschreiben Thommen und Sauermann (1999: 319–322) in ihrem Modell, dass die Einbindung in Akquisitionen durch die *Unternehmensgröße des Käuferunternehmens* beeinflusst wird. Je größer das Käuferunternehmen, desto eher sind Akquisitionen institutionalisiert und werden unterschiedlich durchgeführt.

2.5.4.1.3 Board und Management spezifische Einflussfaktoren

Die „Board und Management spezifischen Einflussfaktoren“ hängen direkt mit dem Board, dem Management oder der Corporate Governance eines Unternehmens zusammen. Speziell in der Corporate Governance Literatur findet sich eine Vielzahl dieser spezifischen Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung. Diese können in vier Kategorien mit 17 Einflussfaktoren zusammengefasst werden (Tabelle 18).

Kategorie der Einflussfaktoren	Beschreibung & Beispiele der Einflussfaktoren	Publikation
Board und Management spezifische Faktoren: Machtverteilung	<ul style="list-style-type: none"> • Machtkonzentration bei dem Board vs. Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Alexander, Fennell & Halpern (1993) • Ferlie, Ashburner & Fritzgerald (1994) • Golden & Zajac (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsasymmetrie zwischen Board und Management • Wunsch des Vorstandsvorsitzenden bzgl. Umfang der Boardeinbindung 	<ul style="list-style-type: none"> • O'Neal & Thomas (1995)
Board und Management spezifische Faktoren: Board Demografie	<ul style="list-style-type: none"> • Größe des Boards 	<ul style="list-style-type: none"> • Judge & Zeithaml (1992) • Goodstein, Gautam & Boeker (1994)
	<ul style="list-style-type: none"> • Amtszeit und Alter der Boardmitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> • Golden & Zajac (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> • Verhältnis von Inside- zu Outside-Boardmitgliedern 	<ul style="list-style-type: none"> • Hill & Snell (1988) • Baysinger, Kosnik & Turk (1991) • Judge & Zeithaml (1992)
	<ul style="list-style-type: none"> • Board Interlocks 	<ul style="list-style-type: none"> • Carpenter & Westphal (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> • Berufliche Diversität 	<ul style="list-style-type: none"> • Judge & Zeithaml (1992) • Goodstein, Gautam & Boeker (1994) • Golden & Zajac (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeiten und Erfahrung der Boardmitglieder • M&A-Erfahrung des Top-Managements 	<ul style="list-style-type: none"> • Westphal & Fredrickson (2001) • Thommen & Saueremann (1999)
Board und Management spezifische Faktoren: Boardprozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Meeting Agenda und Ablauf der Boardmeetings • Klausurtagungen und informelle Meetings 	<ul style="list-style-type: none"> • Mc-Nulty & Pettigrew (1999) • Useem & Zelleke (2006)
	<ul style="list-style-type: none"> • Das Management bestimmt i. d. R. welche Entscheidungen durch das Board zu treffen sind • Protokolle werden oft genutzt um Entscheidungsrechte zwischen Board und Management zu allokiieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Useem & Zelleke (2006)
Board und Management spezifische Faktoren: Verhaltenspsychologische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Boardkultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Pettigrew & McNulty (1995)
	<ul style="list-style-type: none"> • Beachtung von strategischen Fragestellungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Golden & Zajac (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Faktoren wie Wille, Erfahrung, Expertise und Selbstvertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferlie, Ashburner & Fritzgerald (1994) • Pettigrew & McNulty (1995)

Tabelle 18: Board und Management spezifische Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung

Die Einflussfaktoren der „Machtverteilung“ geben an, wie der Einfluss zwischen dem Board und Management verteilt ist, wobei generell gilt je mächtiger das Board desto stärker die Einbindung in Strategie. Dazu gehören verschiedene Elemente wie die Machtkonzentration bei dem Management bzw. dem Board (Alexander et al., 1993; Ferlie et al., 1995; Golden & Zajac, 2001). Weitere Elemente sind die Informationsasymmetrie zwischen Board und Management oder der Wunsch des Vorstandsvorsitzenden bezüglich der Boardeinbindung in Strategie (O'Neal & Thomas, 1995) .

Unter den Einflussfaktoren der „Board Demografie“ werden verschiedene Elemente zusammengefasst, welche das Board in seiner Zusammensetzung beschreiben und einen Einfluss auf die Boardeinbindung in Strategie haben. Zum einen gibt es quantitativ messbare Einflussfaktoren, wie beispielsweise die Größe des Boards (Judge & Zeithaml, 1992; Goodstein et al., 1994), die Amtszeit und das Alter der Boardmitglieder (Golden & Zajac, 2001), das Verhältnis von Inside- zu Outside-Boardmitgliedern (Hill & Snell, 1988; Baysinger et al., 1991; Judge & Zeithaml, 1992) oder Board Interlocks (Carpenter & Westphal, 2001). Zum anderen gibt es die eher qualitativen Einflussfaktoren, wie berufliche Diversität (Judge & Zeithaml, 1992; Goodstein et al., 1994; Golden & Zajac, 2001) oder Fähigkeiten und Erfahrung der Boardmitglieder (Westphal & Fredrickson, 2001). In der M&A-Literatur wird beschrieben, dass speziell die M&A-Erfahrung des

Managements einen Einfluss auf die Einbindung in Akquisitionen haben kann (Thommen & Sauermann, 1999: 319–322).

Des Weiteren gibt es Einflussfaktoren der „Boardprozesse“, welche beschreiben wie Boards mit dem Management interagieren und wie Entscheidungen getroffen werden. Zum einen haben die Meeting Agenda und der Ablauf der Boardmeetings, sowie Klausurtagungen und informelle Meetings wesentlichen Einfluss darauf, wie Boards in Strategie eingebunden werden (McNulty & Pettigrew, 1999; Useem & Zelleke, 2006: 2). Zum anderen bestimmt das Management i.d.R. welche Entscheidungen durch das Board zu treffen sind und auf Basis von schriftlichen Protokollen werden oft die Entscheidungsrechte zwischen Board und Management allokiert (Useem & Zelleke, 2006: 2).

Ferner gibt es verschiedene „verhaltenspsychologische Faktoren“ des Boards, welche beeinflussen wie sich das Board of Directors in Strategie beteiligt. Zu diesen Einflussfaktoren zählen die Boardkultur (z.B. minimalistisch vs. maximalistisch nach Pettigrew & McNulty, 1995) oder wie generell strategische Fragestellungen beachtet werden (Golden & Zajac, 2001). Des Weiteren haben qualitative Faktoren wie Wille, Erfahrung, Expertise und Selbstvertrauen der Boardmitglieder einen wesentlichen Einfluss darauf wie sich diese in Strategie einbinden (Ferlie et al., 1995; Pettigrew & McNulty, 1995).

2.5.4.1.4 Akquisitionsspezifische Einflussfaktoren

Die „akquisitionsspezifischen Einflussfaktoren“ werden durch die Charakteristika einer spezifischen Akquisition determiniert. In der M&A-Literatur wird jedoch hauptsächlich das Management und nicht das Board betrachtet. In Kapitel 2.5.4.1 wurde argumentiert, dass die Einflussfaktoren auf die Managementeinbindung auch auf die Boardeinbindung wirken. In der M&A-Literatur finden sich drei akquisitionsspezifische Einflussfaktoren, welche auf die Managementeinbindung – und somit vermutlich auch auf die Boardeinbindung – in Akquisitionen wirken könnten (Tabelle 19).

Kategorie der Einflussfaktoren	Beschreibung & Beispiele der Einflussfaktoren	Publikation
Akquisitionsspezifische Faktoren	• Transaktionsspezifische Faktoren (z.B. Internationalität der Akquisition, Transaktionsvolumen und Transaktionsrichtung)	• Thommen & Sauermann (1999)
	• Organisationsform der Akquisition (z.B. zentriert um Management, Projektorganisation, Fachabteilung, Operative Bereiche, M&A-Abteilung, Externe Berater)	• Müller-Stewens & Schreiber (1993) • Thommen & Sauermann (1999)
	• Phase im Akquisitionsprozess (Konzeption, Transaktion, Integration)	• Müller-Stewens & Schreiber (1993) • Meckl (2004) • Wirtz & Schilke (2006) • Hawranek (2004)

Tabelle 19: Akquisitionsspezifische Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung

Die *transaktionsspezifischen Faktoren* beschreiben spezifische Aspekte einer Akquisition und haben Einfluss auf die Management- und Boardeinbindung. Nach Thommen und Sauer mann (1999: 319–322) gehören dazu beispielsweise die Internationalität der Akquisition, das Transaktionsvolumen und die Transaktionsrichtung¹¹⁴.

Müller-Stewens und Schreiber (1993: 283–284) haben empirisch herausgefunden, dass die *Organisationsform des Akquisitionsprojektes*¹¹⁵ einen wesentlichen Einfluss auf den Grad der Einbindung des Managements in Akquisitionen hat. Beispielsweise trifft das Management alle wesentlichen Entscheidungen, wenn eine Akquisition in einem kleinen Team um das Management herum organisiert ist. Wird dagegen eine Akquisition durch eine zentrale Stabsstelle organisiert, werden viele Entscheidungen nach unten delegiert.

Ferner beschreiben verschiedene Autoren (vgl. z.B. Müller-Stewens & Schreiber, 1993: 283–284; Meckl, 2004: 457–460; Wirtz & Schilke, 2006: 416–421), wie die *Phase des Akquisitionsprozesses*¹¹⁶ die Managementeinbindung beeinflusst. So ist beispielsweise das Management am Anfang einer Akquisition stark in die Erstellung der Akquisitionsstrategie eingebunden. Dagegen ist das Management bei der organisatorischen Umsetzung meist weniger stark involviert, wenn diese an die operativen Einheiten delegiert ist (Hawranek, 2004: 83–85).

2.5.4.2 Anmerkungen zur Operationalisierung

Grundsätzliches Ziel der Einflussfaktoren in dieser Arbeit ist – nach Untersuchung der Boardeinbindung in Akquisitionen – die gemachten Beobachtungen erklären zu können. Dazu werden Argumente für die Erklärung des beobachteten Boardverhaltens bereitgestellt. In Vorbereitung dessen wurden wichtige Einflussfaktoren – auf Basis der Literatur – identifiziert und systematisiert. Somit wurden Erklärungsansätze für die qualitativen Antworten in der Empirie vorbereitet.

In Abgrenzung dazu soll kein komparativer Vergleich der vielen möglichen Einflussfaktoren gemacht werden (z.B. Boardgröße hat mehr Einfluss auf Boardeinbindung in Akquisitionen als die Organisationsform der Akquisition). Daher ist es nicht hilfreich die vielen Einflussfaktoren einzeln zu operationalisieren.

Die Einflussfaktoren werden in der Empirie als Drittes untersucht. Zuerst sollen die Phasen des Akquisitionsprozesses sowie die Board- und Managementeinbindung untersucht werden. Mit diesem Vorgehen soll klar verstanden werden „was“ gemacht wurde, wird „wieso“ bevor hinterfragt.

¹¹⁴ Für Transaktionsrichtung siehe auch Kapitel 2.2.2.

¹¹⁵ Für die Organisationsformen von Akquisitionen siehe auch Kapitel 2.2.4.4

¹¹⁶ Für Phase des Akquisitionsprozesses siehe auch Kapitel 2.2.4.5

2.5.5 Zusammenfassung der Konzeption

Ziel dieses Kapitels war es eine Konzeption zu entwickeln, welche geeignet ist zu beschreiben, zu messen und zu erklären wie die Board- und Managementeinbindung in Strategie bzw. Unternehmensentwicklung am Beispiel von Akquisitionen funktioniert. Dazu wurde eine Grundkonzeption erstellt, welche aus drei Teilkonzeptionen besteht (siehe Kap. 2.5.1).

Im Rahmen der ersten Teilkonzeption wurden mögliche *Verbindungen zwischen dem Akquisitionsprozess und dem Governance Strategieprozess* erstellt. Somit können die Phasen des Governance Strategieprozesses direkt am Beispiel von Akquisitionen untersucht werden (siehe Kap. 2.5.2).

In der zweiten Teilkonzeption wurde die *Board- und Managementeinbindung sowie deren Arbeitsteilung* konzeptioniert. Auf Basis von Entscheidungsrechten und Verantwortung je Prozessphase wurde die Einbindung in fünf Stufen operationalisiert. Anschließend wurde mit Hilfe von vier Governance Perspektiven prognostiziert wie die Board- und Managementeinbindung in den verschiedenen Phasen aussehen könnte (siehe Kap. 2.5.3.).

In der dritten Teilkonzeption wurden *Einflussfaktoren* auf die Boardeinbindung auf Basis der Corporate Governance und M&A-Literatur systematisiert. Diese Einflussfaktoren sollen in der Empirie Erklärungsansätze für das Verhalten der Boards liefern (siehe Kap. 2.5.4.).

3 EMPIRISCHER TEIL

In dem folgenden Kapitel wird die empirische Untersuchung dieser Arbeit präsentiert. Dazu wird zuerst die *Methodik* ausgesucht und vorgestellt (Kap. 3.1). Anschließend werden die *Fallstudienunternehmen* vorgestellt (Kap. 3.2), wobei die umfangreichen Fallstudienuntersuchungen in dem Anhang der Arbeit dokumentiert sind (Anhang A, B, C und D). Die empirische Untersuchung ist in der vergleichenden *Fallstudienanalyse* zusammengefasst (Kap. 3.3). In dieser werden die einzelnen Fallstudienuntersuchungen verglichen und die Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede herausgearbeitet. Abschließend werden die empirischen *Ergebnisse diskutiert* und mit der Literatur verglichen (Kap. 3.4).

3.1 Methodik

„A research design is the logic that links the data to be collected and the conclusions to be drawn to the initial questions of a study.“ (Yin, 2001: 18)

Da die Methodik die zentrale Logik zwischen Forschungsfrage, Daten und Ergebnissen herstellt, ist diese das Herzstück einer wissenschaftlichen Arbeit. Dazu werden in diesem Kapitel zuerst die *Zielsetzungen für die Untersuchung* definiert (Kap. 3.1.1). Darauf aufbauend wird mit Hilfe der Anforderungen dieser Arbeit anschließend eine geeignete *Methodik ausgewählt* (Kap. 3.1.2). Danach werden die methodischen *Beschränkungen* beschrieben (Kap. 3.1.3). Zuletzt folgt eine Diskussion der *Durchführung der Fallstudienuntersuchungen* (Kap. 3.1.4).

3.1.1 Zielsetzungen für die Untersuchung

Ziel dieser Arbeit ist die Boardeinbindung sowie die Arbeitsteilung mit dem Management bei Akquisitionen zu untersuchen. Dieses komplexe Phänomen wurde in der Forschung bisher unzureichend analysiert. Daher wurde in dem vorherigen Kapitel eine Konzeption entwickelt, welche helfen soll die Arbeitsteilung zwischen Board und Management bei Akquisitionen zu systematisieren. Im Rahmen einer explorativen Untersuchung wird – mit Hilfe dieser Konzeption – das Boardverhalten in der Unternehmenspraxis bei Akquisitionen analysiert. Dabei wird die Konzeption angepasst und operationalisiert, um zukünftig die Boardeinbindung im Governance Strategieprozess messbar zu machen.

Heracleous (1999: 262–263) beschreibt, dass für die Untersuchung von Boardprozessen und Gruppendynamiken¹¹⁷ grundsätzlich qualitative Daten notwendig

¹¹⁷ Im Rahmen dieser Arbeit sind Gruppendynamiken die Arbeitsteilung zwischen Board und Management vgl. Kap. 2.5.3.1

sind. Beispielsweise wären dies detaillierte qualitative Beobachtungen des Boardverhaltens über einen Zeitverlauf. Das Ziel dabei ist Zusammenhänge zu identifizieren, Modelle zu entwickeln sowie deren Messbarkeit zu verbessern. Heracleous (1999: 263) betont die Wichtigkeit qualitativer Untersuchungen bevor die Forschung quantitativ arbeiten kann:

„If quantitative designs are not based on adequate qualitative in-depth data, this can lead to potentially vital factors being ignored in the research, untenable assumptions on how an attribute is to be measured and in the end mixed and inconsistent results.“

Pettigrew (1992: 169) beschreibt, dass die Literatur zur Erforschung von Boards relativ neu ist und daher wenig valide theoretische und empirische Konstrukte zur Verfügung stehen. Auch 15 Jahre später schreiben Leblanc und Schwartz (2007: 843), dass speziell die Boardprozesse ein wichtiges Element der zukünftigen Corporate Governance Forschung sind, aber nur schwer erforscht werden können.

„Although ‚board process‘ has been identified as a critical element for future corporate governance research, gaining access to corporate boardrooms is extremely difficult if not virtually impossible for most researchers.“ (Leblanc & Schwartz, 2007: 843)

Als zentrale Schwierigkeit bei der empirischen Boardprozess-Forschung werden in der Corporate Governance Literatur oft Zugangsschwierigkeiten für Beobachtungen und Interviews sowie geringe Rücklaufquoten bei Fragebögen genannt (vgl. Pettigrew, 1992: 169; Clarke, 1998: 57–59; Heracleous, 1999: 263; Leblanc & Schwartz, 2007: 843).

Besonders deutlich wird dies in der Studie *„The black box of board process: gaining access to a difficult subject“* von Leblanc und Schwartz (2007: 843–847). Die Autoren berichten, dass es kaum möglich ist Boards – z.B. im Rahmen von Boardmeetings – direkt zu beobachten. Die zwei wesentlichen Gründe dafür sind die Vertraulichkeit solcher Sitzungen und dass die Präsenz des Wissenschaftlers die Boardmeetings beeinflussen könnte. Daher empfehlen Leblanc und Schwartz (2007: 845) die Boardprozesse mittels Interviews zu erfragen und nicht per Beobachtung zu erfassen.

„Despite the extent of research on corporate boards using an interview-based methodology, however, few corporate governance researchers [...] observe or report on actual board meetings. Instead, many of the above researchers must rely on their individual respondents' perceptions regarding boards or board process, as opposed to their own observations.“ (Leblanc & Schwartz, 2007: 845).

Die Zielsetzungen dieser Arbeit, die zentralen Schwierigkeiten bei der Erforschung von Boardprozessen sowie die dazugehörigen Empfehlungen auf Basis der Corporate Governance Literatur sind in Abbildung 52 zusammengefasst.

Zielsetzung der Untersuchung	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung von Boardeinbindung sowie Arbeitsteilung zwischen Board und Management bei Akquisitionen • Detaillierte Analyse der Prozesse mit Hilfe einer neu entwickelten Konzeption und Anpassung der Teilkonzeptionen auf Basis der Unternehmenspraxis • Explorative Nutzung verschiedener qualitativer Datenquellen (z.B. mehrere iterative Interviews, Entscheidungsunterlagen) um das komplexe Phänomen der Boardeinbindung zu verstehen
Schwierigkeiten Governance Literatur	<ul style="list-style-type: none"> • Forschung zu Boardprozessen ist relativ neu, daher wenig valide theoretische und empirische Konstrukte <i>Pettigrew (1992); Leblanc & Schwartz (2007)</i> • Zugangsschwierigkeiten für Beobachtungen und Interviews <i>Pettigrew (1992); Clarke (1998); Heracleous (1999); Leblanc & Schwartz (2007)</i> • Geringe Rücklaufquoten bei Fragebögen <i>Pettigrew (1992); Clarke (1998)</i>
Empfehlungen Governance Literatur	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung qualitativer Daten zur Untersuchung von Boardprozessen und Gruppendynamiken <i>Heracleous (1999)</i> • Erfassung von Boardprozessen durch Interviews und nicht durch direkte Beobachtung <i>Leblanc & Schwartz (2007)</i>

Abbildung 52: Zielsetzung der Untersuchung, Empfehlungen sowie Schwierigkeiten¹¹⁸

3.1.2 Auswahl der Methodik

Yin (2001) und Punch (2005) beschreiben sieben wesentliche Kriterien, die genutzt werden können, um die Eignung einer Methodik zu untersuchen. Im Folgenden werden diese sieben Kriterien genutzt, um die Anforderungen an die Methodik für diese Arbeit zu definieren:

1. **Forschungsfrage:** Grundsätzlich sollte die Methodik geeignet sein die Forschungsfrage zu beantworten. Dabei unterscheidet Yin (2001: 4–7) zwischen quantitativen (z.B. how many? how much?) und qualitativen (z.B. how? why?) Fragestellungen. Im Rahmen dieser Arbeit sind die Forschungsfragen qualitativer Natur (vgl. Kap. 1.3.1)
2. **Zielsetzung der Untersuchung:** Punch (2005: 239–240) unterscheidet grundsätzlich zwischen „*making standardized and systematic comparisons [...] accounting for variance*“ und „*study this phenomenon or situation in detail, holistically and its context, finding out [...] what processes are involved?*“ Ziel dieser Arbeit ist die Boardeinbindung, die Arbeitsteilung zwischen Board und Management sowie die genutzten Prozesse zu untersuchen. Dazu ist ein breiter WahrnehmungsfILTER für die Untersuchung des Phänomens notwendig. Explorativ sollen verschiedene Datenquellen zur Triangulation des Boardverhaltens genutzt werden, um valide

¹¹⁸ Eigene Darstellung

Aussagen treffen zu können. Ferner sollen die involvierten Personen interviewt werden, um Erklärungen für deren Verhalten zu liefern. In Abgrenzung dazu gibt es keine Hypothesen mit etablierten Mess-Konzeptionen, die getestet werden könnten.

3. **Stand der Literatur:** Edmondson und McManus (2007: 1160) beschreiben, dass der Reifegrad der relevanten Literatur die Wahl der Methodik beeinflussen sollte. Da die Erforschung von Boardprozessen relativ neu ist (vgl. Kap. 1.2) sollte eine qualitative Herangehensweise gewählt werden. Ferner empfiehlt Punch (2005: 240) zu beachten welche Vorschläge in der relevanten Literatur bezüglich der Methodik gemacht werden. In der Corporate Governance Forschung wird beispielsweise von Heracleous (1999: 262–263) beschrieben, dass für die Untersuchung von Boardprozessen und Gruppendynamiken qualitative Daten benötigt werden.
4. **Praktische Überlegungen:** Punch (2005: 240) empfiehlt die Ressourcen, die Verfügbarkeit von Daten und den Zugang zu Unternehmen in die Methodenwahl einzubeziehen. (1) Zum einen gibt es keine relevanten Sekundärdaten, welche für die Erforschung der Boardeinbindung in Akquisitionen genutzt werden könnten. Daher ist die Erfassung von Primärdaten notwendig. (2) Zum anderen werden in der Corporate Governance Forschung oft Zugangsschwierigkeiten für Beobachtungen und Interviews sowie geringe Rücklaufquoten bei Fragebögen genannt (z.B. Pettigrew, 1992: 169; Clarke, 1998: 57–59; Heracleous, 1999: 263; Leblanc & Schwartz, 2007: 843). (3) Ferner gibt es nur ein begrenztes Sample von relevanten Akquisitionen in der Schweiz (vgl. Kap. 3.1.3). Daher sollte die Methode mit wenigen Forschungsobjekten gute Ergebnisse ermöglichen.
5. **Präferenz des Forschers:** Punch (2005: 240) beschreibt, dass die persönliche Präferenz des Forschers auch einen Einfluss auf die Wahl der Methodik hat. Im Fall dieser Arbeit soll keine rein induktive Untersuchung gemacht werden, sondern bestehende Literatur und Theorie soweit wie möglich genutzt werden.
6. **Kontrolle über Verhalten:** Yin (2001: 6–9) beschreibt, dass es für manche Studiendesigns notwendig ist die Forschungsobjekte zu kontrollieren. Im Rahmen dieser Arbeit ist keine experimentelle Kontrolle gewünscht. Vielmehr ist es wichtig das Boardverhalten im reellen Kontext zu erforschen.
7. **Zeitliche Dimension:** Nach Yin (2001: 6–9) hat die Unterscheidung zwischen aktuellen und historischen Daten Einfluss auf die Methodenwahl. Bei der Erforschung der Boardeinbindung in Akquisitionen muss eine Akquisition bereits durchgeführt sein. Diese darf jedoch nicht zu lange zurückliegen damit alle Beteiligten noch in dem Unternehmen arbeiten und ihre Einbindung nicht in

Vergessenheit gerät. Da von der Planung einer Akquisition bis zum Abschluss des Akquisitionscontrollings mitunter Jahre vergehen können (vgl. Kap. 2.2.3), ist eine Befragung und keine Beobachtung zweckmäßig.

Nachdem die Anforderungen definiert sind, werden die verschiedenen Methoden auf ihre Eignung untersucht und eine geeignete Methode für die empirische Untersuchung ausgewählt. Nach Yin (2001: 6), Punch (2005: 68-82 & 142-162) und Huff (2009: 184-185) lassen sich sechs wesentliche Methoden unterscheiden. Zu den quantitativen Methoden zählen das „Experiment“ und die „Statistical Analysis“ inklusive des „Surveys“. Zu den qualitativen Methoden zählen die „Document Analysis“, die „Case Study“, die „Grounded Theory“ und die „Ethnography“.¹¹⁹

Kriterien zur Beurteilung	Anforderungen im Rahmen der Arbeit	Quantitative Methoden		Qualitative Methoden			
		Experiment	Statistical Analysis/Survey	Document Analysis	Case Study	Grounded Theory	Ethnography
1. Forschungsfrage	• Fokus auf qualitative Forschungsfragen (Wie? Warum?)	+/-	+/-	+	+	+	+
2. Zielsetzung der Untersuchung	• Breiter Wahrnehmungsfilter zur Untersuchung des Phänomens • Explorative Nutzung verschiedener Datenquellen zur Triangulation des Verhaltens • Interviews zum Verständnis des Verhaltens • Kein Testen von Hypothesen	-	-	-	+	+/-	-
3. Stand der Literatur	• Literatur empfiehlt qualitative Erforschung von Boardprozessen	-	-	+	+	+	+
4. Praktische Überlegungen	• Keine relevanten Sekundärdaten • Zugangsschwierigkeiten bei Board Forschung • Begrenzte Sample von relevanten Akquisitionen in der Schweiz	-	+/-	+	+	+	+
5. Präferenz des Forschers	• Keine rein induktive Arbeit • Nutzung von Literatur und Theorie	+	+	+	+	-	-
6. Kontrolle über Verhalten	• Keine experimentelle Kontrolle • Wirklicher Kontext nötig	-	+	+	+	+	+
7. Zeitliche Dimension	• Akquisition muss durchgeführt sein • Befragung und keine Beobachtung	-	+	-	+	+	-

Abbildung 53: Bewertung der Methoden¹²⁰

Nach Bewertung aller sieben Kriterien kann schlussgefolgert werden, dass die Durchführung der Empirie mit Hilfe von Case-Studies (Fallstudie) für die Fragestellungen dieser Arbeit die geeignetste Methode ist. Das zentrale Argument dabei ist, dass Fallstudien einen breiten Wahrnehmungsfilter erlauben, um das komplexe Phänomen der Boardeinbindung und der Arbeitsteilung mit dem Management zu untersuchen. So können verschiedene Datenquellen innerhalb einer Fallstudie genutzt

¹¹⁹ Es existieren noch weitere Methoden, welche aufgrund ihrer spezifischen Anwendbarkeit keine Standardmethoden sind. Beispielsweise das „Quasi-Experiment“ und das „Action Research“ nach Punch (2005: 68-82 & 142-162), sowie die „Archival Analysis“ nach Yin (2001: 6).

¹²⁰ Eigene Darstellung

werden, um ein konsistentes Verständnis der Boardeinbindung zu entwickeln und dies über verschiedene Fallstudien hinweg zu vergleichen. Somit sollte es möglich sein – trotz der Zugangsschwierigkeiten und dem begrenzten Sample von relevanten Akquisitionen in der Schweiz – die Forschungsfragen gut zu beantworten. Ferner berücksichtigt diese Vorgehensweise die Empfehlungen aus der Corporate Governance Literatur zur Erforschung der Boardprozesse.

3.1.3 Beschränkungen der Fallstudienuntersuchung

Fallstudien werden generell eingesetzt, wenn es sich um ein komplexes Phänomen handelt, viele verschiedene Daten zur Untersuchung genutzt werden sollen und es wenig Forschungsobjekte oder Zugangsprobleme gibt. Daraus ergeben sich auch die drei zentralen Beschränkungen der Methodik. Dies sind die (1) Generalisierbarkeit, (2) Komplexität und (3) Spezifität.

1. Generalisierbarkeit

Punch (2005: 145–148) beschreibt, dass in der Methodenliteratur bei Fallstudien – wie bei qualitativen Forschungsansätzen generell – die geringe Generalisierbarkeit kritisiert wird. Dabei ist die typische „*sample to population*“ Generalisierung gemeint, also wie die Ergebnisse für alle Board of Directors verallgemeinert werden können. Allerdings gibt es mehrere Arten der Generalisierbarkeit. Dies sind die „*sample to population generalization*“, „*analytic generalization*“ und „*case-to-case transfer*“ (vgl. Firestone, May, 1993: 16).

Im Rahmen dieser Arbeit ist es nicht möglich die Boardeinbindung bei Akquisitionen für alle Boards mit Signifikanzen vorherzusagen („*sample to population*“). Jedoch beschreibt Punch (2005: 146), dass Generalisierbarkeit nicht zwangsläufig das Ziel aller Forschungsprojekte sein muss, egal ob es sich dabei um Fallstudien oder andere Methoden handelt.

Dagegen ist die konzeptionelle Generalisierbarkeit – „*analytic generalization*“ und „*case-to-case transfer*“ – in dieser Arbeit gegeben. Somit kann die finale Konzeption als Ergebnis der Fallstudienuntersuchungen auf jedes Board bei Akquisitionen und vermutlich auch bei anderen Arten der Unternehmensentwicklung übertragen werden.

2. Komplexität

Eisenhardt (1989: 547) beschreibt, dass durch die Nutzung verschiedener Datenquellen zur Triangulierung des Phänomens Fallstudien besonders komplex werden können. Dabei ist ein Risiko, dass versucht wird in diesen Fallstudien alles mit einzubinden und somit die resultierende Theorie oder Konzeption zu komplex wird. Im Rahmen dieser

Arbeit liegt daher der Fokus auf der Betrachtung des Governance Strategieprozesses (vgl. Abgrenzung in Kap. 1.3.2).

3. Spezifität

Eisenhardt (1989: 547) erklärt, dass die Komplexität direkt mit der Spezifität der Ergebnisse verbunden ist. Im Ergebnis von Fallstudien sind die resultierenden Theorien oder Konzeptionen meist sehr spezifisch. Daher sind diese weniger breit anwendbar als relativ allgemeingültige Theorien (z.B. Agency-Theorie).

Unabhängig von diesen drei Beschränkungen sind Fallstudien grundsätzlich eine gute Forschungsmethode. Diese sind geeignet konzeptionell von wenigen Fällen zu lernen, mit einem breiten Wahrnehmungsfiler viele Daten und Sichtweisen zu integrieren und die Messbarkeit von Konzeptionen zu entwickeln.

„Properly conducted case studies, especially in situations where our knowledge is shallow, fragmentary, incomplete or non-existent, have a valuable contribution to make [...]“ (Punch, 2005: 147)

3.1.4 Prozess der Fallstudienuntersuchung

Die Fallstudienuntersuchungen können – in Anlehnung an Yin (2001: 49) – mittels neun Schritten durchgeführt werden. Im Rahmen dieser Arbeit bieten diese neun Schritte das methodische Gerüst für die empirische Fallstudienuntersuchung der Boardeinbindung. Diese Schritte sind zur Übersicht in Abbildung 54 zusammengefasst und werden in den folgenden drei Abschnitten beschrieben.

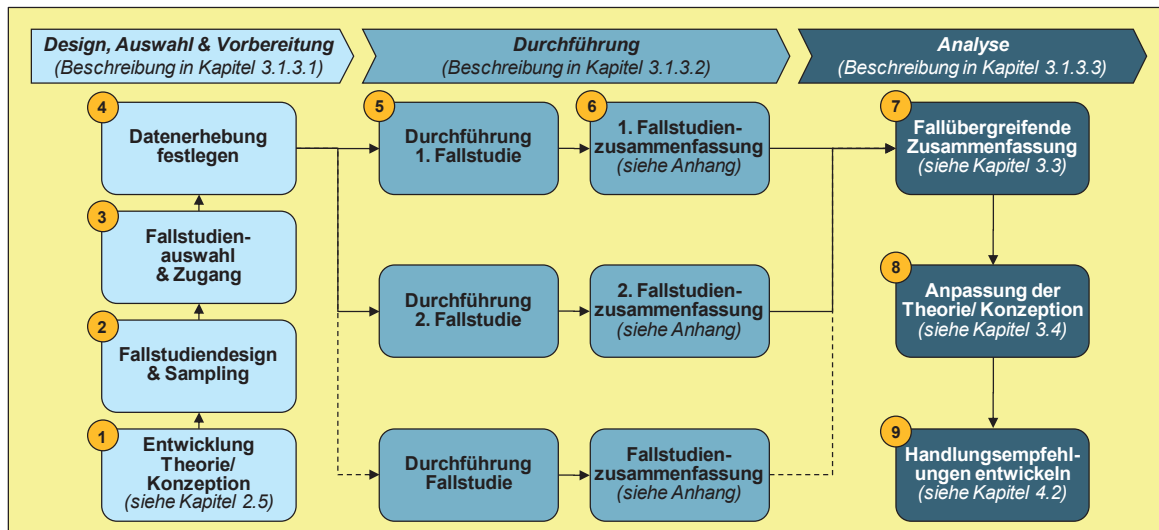


Abbildung 54: Prozess der Fallstudienuntersuchung in Anlehnung an Yin¹²¹

3.1.4.1 Design, Auswahl und Vorbereitung der Fallstudienuntersuchung

1. Entwicklung Theorie / Konzeption

In Kapitel 2.5 wurde eine Konzeption zur Untersuchung der Boardeinbindung in Akquisitionen entwickelt. Diese bietet im Rahmen der Fallstudienuntersuchung das theoretische Gerüst, um die wesentlichen Aspekte der Boardeinbindung zu untersuchen und die Beobachtungen zu systematisieren.

2. Auswahl Fallstudiendesign und Sampling

Bei dem Design von Fallstudien gibt es zwei wesentliche Aspekte, die zu berücksichtigen sind. Zum einen ist dies die Frage nach der gewählten Betrachtungsebene und Definition des Falles. Zum anderen ist dies die Anzahl der untersuchten Fälle.

In der Literatur zu Fallstudien (z.B. Eisenhardt, 1989: 534; Yin, 2001: 39; Punch, 2005: 144) wird grundsätzlich zwischen „single case design“ und „multiple case design“ unterschieden. Im Rahmen dieser Arbeit wird ein multi case design mit mehreren

¹²¹ In Anlehnung an Yin (2001: 49)

Fallstudien genutzt, um möglichst viel über das Phänomen der Boardeinbindung in Akquisitionen zu lernen. Dabei ist es mit Hilfe mehrerer Fälle möglich die Boardeinbindung zwischen verschiedenen Fällen zu vergleichen.

Des Weiteren unterscheidet Yin (2001: 39–53) zwischen einem „holistic“ und „embedded“ Design. Bei dem *“holistic“* Design gibt es nur eine Betrachtungsebene (*“unit of analysis“*), wie beispielsweise das gesamte Board of Directors. Dagegen gibt es bei dem *“embedded“* Design weitere Betrachtungsebenen wie beispielsweise jedes einzelne Boardmitglied. In dieser Arbeit wird ein „holistic“ Design gewählt, da das Board of Directors als gesamtes betrachtet werden soll.¹²²

Im Rahmen dieser Arbeit wird somit ein *„holistic multiple case Design“* ausgewählt, um über mehrere Fälle hinweg die Boardeinbindung zu untersuchen. Dabei ist die Betrachtungsebene das gesamte Board und nicht die einzelnen Boardmitglieder. In Abbildung 55 ist der Zusammenhang nach Yin (2001: 39) dargestellt.

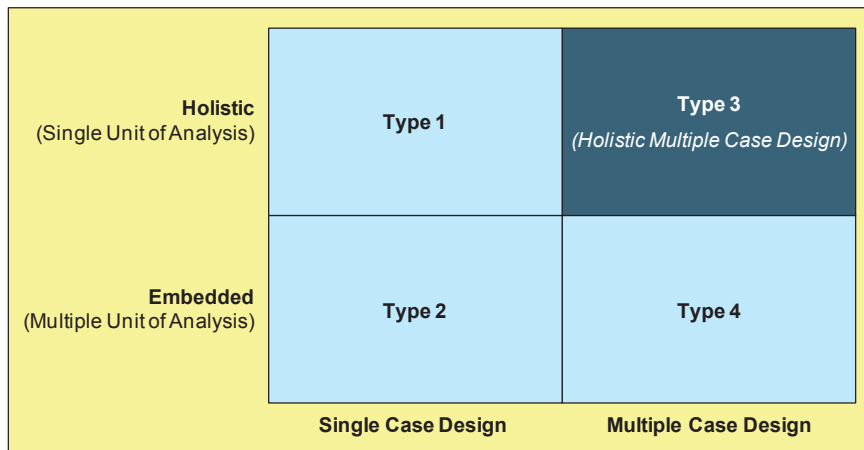


Abbildung 55: Typen des Case Study Designs nach Yin

Bezüglich des *„Samplings“* gibt es drei wesentliche Aspekte, die Einfluss auf die Anzahl der ausgewählten Fallstudien haben können. Dies sind zum einen (1) die *„replication logic“*, (2) die Option von *„polar cases“* und (3) die allgemeinen Empfehlungen zur Anzahl der Fälle. Diese drei Faktoren wurden zur Festlegung der Anzahl der Fallstudien bewertet.

(1) Yin (2001: 45–50) unterscheidet zwischen zwei Formen der *„replication logic“*, d.h. der Logik warum mehrere Fälle durchgeführt werden. Zum einen kann bei manchen Fallstudien davon ausgegangen werden, dass diese zu ähnlichen Ergebnissen (*„a literal replication“*) führen. Dann werden weniger Fälle durchgeführt, da diese bereits zu

¹²² Definition der *„unit-of-analysis“*: Das gesamte Board of Directors sowie das Management – als Corporate Governance Gegenspieler – soll bei Akquisitionen betrachtet werden und keine einzelnen Personen.

konsistenten Ergebnissen kommen. Zum anderen kann es sein, dass bei Fallstudien verschiedene Ergebnisse aufgrund von theoretischen Vorhersagen („theoretical replication“) erwartet werden. D.h. werden stark unterschiedliche Ergebnisse vorhergesagt, müssen von Anfang an mehr Fälle durchgeführt werden. Yin (2001: 46) empfiehlt 2-3 Fälle für „literal replication“, 4-6 Fälle für zwei theoretisch verschiedene Muster und 6 bis maximal 10 Fälle bei starker „theoretical replication“. Im Rahmen dieser Arbeit wurden – auf Basis von vier verschiedenen Perspektiven – ähnliche Muster der Boardeinbindung vorhergesagt (vgl. Kap. 2.5.3.2). Daher müssten nach Yin’s Logik wenige (2-3) Fallstudien durchgeführt werden.

(2) Ähnlich unterscheidet Eisenhardt (1989: 537) zwischen *direkt ausgewählten Fällen* und *polarisiert ausgewählten Fällen* („polar cases“). Wenn erwartet wird, dass die Ausprägung eines Merkmals einen besonders starken Einfluss auf die Fälle hat, dann sollte die Auswahl der Fälle entsprechend dieses Merkmals durchgeführt werden. D.h. wenn es aufgrund theoretischer Überlegungen zu stark verschiedenen Beobachtungen kommen kann, dann sollten die Fälle polarisiert ausgewählt werden. Bei polarisiert ausgewählten Fällen sollten grundsätzlich mehr Fälle untersucht werden. Im Rahmen der entwickelten Konzeption ist die prognostizierte Boardeinbindung relativ einheitlich (vgl. Kap. 2.5.3.2), obwohl eine Vielzahl von Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung identifiziert wurde (vgl. Kap. 2.5.4). Da es nicht möglich ist starke Unterschiede der Boardeinbindung vorherzusagen, werden für diese Arbeit keine polarisierten Fälle ausgewählt.

(3) Eisenhardt (1989: 545) beschreibt grundsätzlich, dass “[...] researchers should stop adding cases when theoretical saturation is reached. Theoretical saturation is simply the point at which incremental learning is minimal because the researchers are observing phenomena seen before.“ Jedoch werden die Anzahl der Fallstudien meistens vor der Durchführung festgelegt (z.B. wegen Ressourcen-, Zeit- und Budgetplanung). Nach Eisenhardt gibt es keine ideale Anzahl von Fällen wobei zwischen 4 und 10 Fälle in der Regel gut funktionieren. Dieses ist generell von möglichen „polar cases“ und der „replication logic“ abhängig.

„Finally, while there is no ideal number of cases, a number between 4 and 10 cases usually works well. With fewer than 4 cases, it is often difficult to generate theory with much complexity and its empirical grounding is likely to be unconvincing, unless the case has several mini-cases within it [...]. With more than 10 cases, it quickly becomes difficult to cope with the complexity and volume of the data.“ (Eisenhardt, 1989: 545)

Nach Bewertung der verschiedenen Einflussfaktoren auf die Anzahl der durchzuführenden Fallstudien ist es zweckmäßig vier Fallstudien durchzuführen (siehe Abbildung 56). Falls entgegen der prognostizierten Boardeinbindung in Kapitel 2.5.3.2

eine stark unterschiedliche Boardeinbindung in der Praxis zu beobachten wäre, werden weitere Fallstudien durchgeführt, um diese Unterschiede zu untersuchen.

Publikation	Sampling-Kriterien	Anwendung auf diese Arbeit
Yin (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • 2-3 Fälle bei „literal replication“ • 4-6 Fälle für zwei theoretisch verschiedene Muster • 6 bis maximal 10 Fälle bei starker „theoretical replication“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine starke Unterscheidung der Boardeinbindung prognostiziert (vgl. Kapitel 2.5.3.3), daher „literal replication“ • Vielzahl von Einflussfaktoren auf die Boardeinbindung (vgl. Kapitel 2.5.4.1), jedoch keine starken Unterschiede der Boardeinbindung prognostiziert (vgl. Kapitel 2.5.3.3). Somit sind keine polarisierten Fälle identifizierbar und die Fälle werden direkt ausgewählt • Folglich werden 4 Fallstudien durchgeführt. Falls starke Unterschiede der Boardeinbindung zu beobachten sind, werden zusätzliche Fallstudien durchgeführt
Eisenhardt (1989)	<ul style="list-style-type: none"> • Direkt ausgewählte Fälle (weniger Fälle) • Polarisiert ausgewählte Fälle (mehr Fälle) • Keine weiteren Fälle wenn inkrementeller Wissenszuwachs gering ist • Typischerweise 4-10 Fälle 	

Abbildung 56: Festlegung der Anzahl der Fallstudien¹²³

Retrospektiv kann die Durchführung der vier Fallstudienuntersuchungen als erfolgreich bezeichnet werden. Im Sinne von Eisenhardt (1989: 545) kann von einer *Saturierung der Erkenntnisse* gesprochen werden, da nach der vierten Fallstudie nur noch inkrementeller Wissenszuwachs generiert wurde. Somit waren der Umfang und die Anzahl der Fallstudien gut ausgewählt.

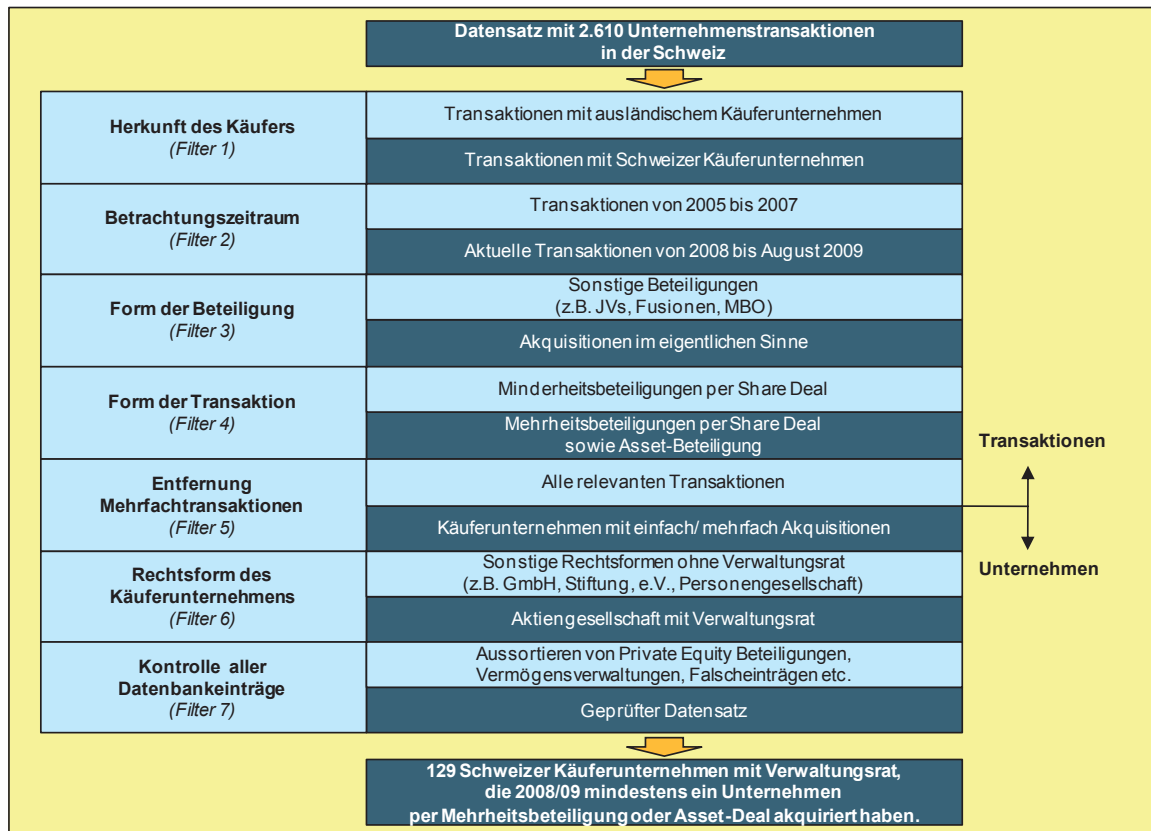
3. Fallstudienauswahl und Zugang

Zur Identifizierung relevanter Fallstudien müssen passende Akquisitionen in der Schweiz identifiziert werden. Dies wurde mit Hilfe der „M&A-DATABASE“¹²⁴ der Universität St. Gallen durchgeführt, welche alle M&A-Transaktionen der vergangenen Jahre für die Schweiz enthält. Dazu wurden über 2.610 Transaktionen aus der M&A-DATABASE gesichtet und bewertet inwiefern sich diese für Fallstudien eignen.

Den Daten liegen keine reinen Akquisitionen zu Grunde (vgl. Arbeitsdefinition von Akquisitionen in Kap. 2.2.1), da der gesamte M&A-Markt in Verbindung mit Mergern gemessen wurde. Zur Identifizierung relevanter Akquisitionen wurden verschiedene Kriterien entwickelt, mit denen alle relevanten Akquisitionen für diese Arbeit identifiziert, sowie die nicht passenden Akquisitionen herausgefiltert wurden.

¹²³ Eigene Darstellung

¹²⁴ Durch das Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen werden alle Merger und Akquisitionen innerhalb von Deutschland, Österreich und der Schweiz identifiziert und ausgewertet. Die M&A-DATABASE erfasst seit 1985 sämtliche bekannten Deals. Hierdurch ist es Wissenschaftlern und Unternehmen möglich, systematisiert nach aktuellen Akquisitionen zu recherchieren. www.ma-online.de/6711.htm

Abbildung 57: Identifikation relevanter Unternehmen¹²⁵

Im Ergebnis wurden 129 (1. Filter) Schweizer Käuferunternehmen identifiziert, (2. Filter) die 2008 oder 2009 (3. & 5. Filter) ein oder mehrere Unternehmen (4. Filter) entweder per Mehrheitsbeteiligung oder Asset Deal akquiriert haben und dabei (6. Filter) einen Verwaltungsrat haben. Diese 129 Unternehmen haben insgesamt 192 Akquisitionen durchgeführt, da manche Unternehmen mehrere Akquisitionen durchgeführt haben. Die Anzahl der Akquisitionen hat eine *gute Ausgangsbasis für die Kontaktabahnung* und Durchführung von Fallstudien geboten. Allerdings werden in der Corporate Governance Literatur oft Zugangsschwierigkeiten für Boardbeobachtungen und -interviews genannt (z.B. Pettigrew, 1992: 169; Clarke, 1998: 57–59; Heracleous, 1999: 263; Leblanc & Schwartz, 2007: 843).

Um diese *Zugangsschwierigkeiten* gering zu halten, wurde in Vorbereitung der Empirie den Empfehlungen von Leblanc und Schwartz (2007: 847–849) für die Kontaktaufnahme mit dem Board of Directors gefolgt. Diese beschreiben, dass es bei dem Zugang zu dem Board of Directors vier generelle Wege gibt. Dies sind (1) „direct mailing“ mit sehr geringer Erfolgsaussicht¹²⁶, (2) das zeitlich aufwendige Etablieren von Beziehungen

¹²⁵ Eigene Berechnungen auf Basis eines Datenbankauszugs aus der M&A-DATABASE

¹²⁶ Mit geringer Erfolgsaussicht beschreiben Leblanc und Schwartz (2007: 847) eine Rückläuferquote von 8%. Wenn man diese auf die 129 identifizierten Unternehmen überträgt, könnten nur ca. 10 Antworten im Rahmen eines Fragebogens erwartet werden.

mittels „guest lectures“, (3) die effiziente „informal route“ mittels persönlicher Beziehungen und (4) das „leveraging access via prior access“. Im Rahmen dieser Arbeit war die dritte Möglichkeit am vielversprechendsten, da persönliche Beziehungen zu 20 der 129 potentiell geeigneten Unternehmen bestehen. Diese Unternehmen wurden angesprochen mit dem Ziel vier Fallstudien (siehe Sampling) durchführen zu können. Im Ergebnis haben sich vier Unternehmen zur Teilnahme an der Fallstudienuntersuchung bereiterklärt (siehe Kap. 3.2).

4. Festlegung der Datenerhebung

Zur Sicherstellung einer guten Qualität der Fallstudien ist im Rahmen der Datenerhebung nach Yin (2001: 33 & 90-101) und Gibbert, Ruigrok und Wicki (2008: 1466–1468) die „construct validity“ wichtig. D.h. der Forscher soll unterschiedliche Datenquellen nutzen, um das Phänomen von verschiedenen Seiten aus zu beleuchten und mittels Datentriangulation zu einem konsistenten Ergebnis zu kommen.

Daher wurden bei der Durchführung der Fallstudien drei verschiedene Maßnahmen getroffen, um die Objektivität und „construct validity“ zu erhöhen. Erstens wurden in jeder Fallstudie *verschiedene Interviews*, sowohl mit dem CEO als auch mit einem Verwaltungsratsmitglied, durchgeführt. Dabei wurde den Empfehlungen von Leblanc und Schwartz (2007: 845) gefolgt, die Boardprozesse mittels Interviews zu erfragen und nicht per Beobachtung zu erfassen. Zweitens wurden *weitere relevante Dokumente* (z.B. Board-Meeting-Kalender, Entscheidungsunterlagen, Pressemitteilungen) zur Datentriangulation genutzt. Drittens haben alle CEOs *detailliertes Feedback* zu den Fallstudien gegeben, um sicherzustellen dass alle Aspekte richtig interpretiert wurden und keine vertraulichen Informationen weitergegeben wurden (vgl. Abbildung 58).

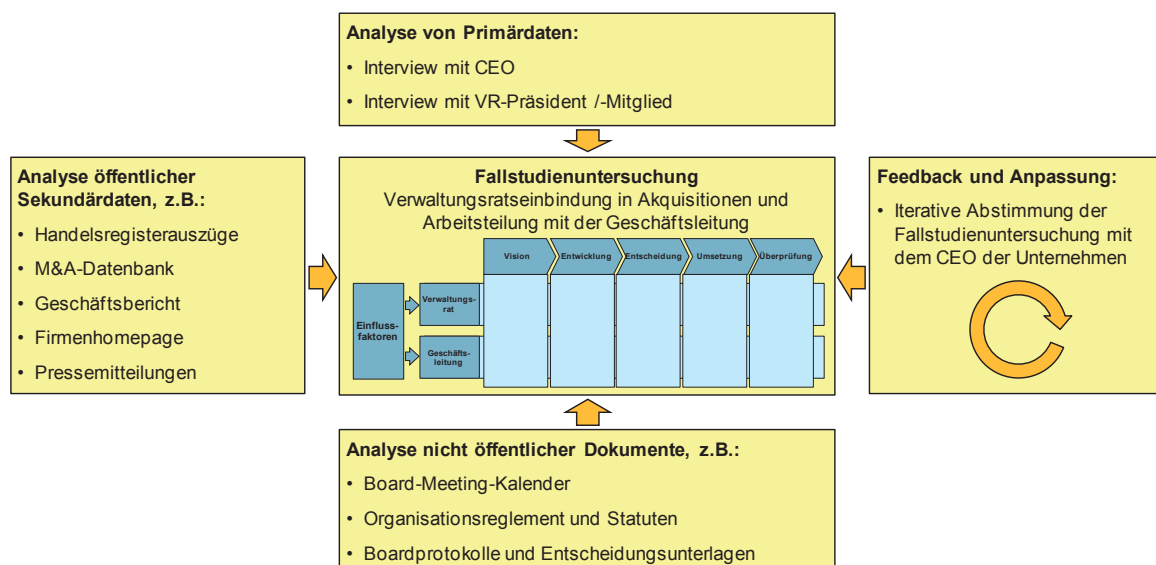


Abbildung 58: Datenquellen und Vorgehen bei der Fallstudienuntersuchung

3.1.4.2 Durchführungsschritte bei der Fallstudienuntersuchung

Die Durchführung der vier Fallstudienuntersuchungen hat, von den ersten Interviews bis zur Iteration der Ergebnisse mit den Unternehmen, ungefähr sechs Monate gedauert. Parallel zur Anfertigung der einzelnen Fallstudien wurden die Erkenntnisse jeweils für alle vier Fallstudien zentral dokumentiert und iterativ analysiert.

5. Durchführung der Fallstudien

Die Fallstudienuntersuchung konnte in vier verschiedenen Unternehmen durchgeführt werden (siehe Kap. 3.2). In Vorbereitung der Untersuchungen wurden jeweils verschiedene *öffentlich verfügbare Informationen* (z.B. Handelsregisterauszüge, M&A-Datenbank, Geschäftsbericht, Pressemitteilungen, Firmenhomepage) ausgewertet, um eine fundierte Grundlagen für die persönlichen Interviews zu schaffen.

Anschließend wurde jeweils ein Mitglied des Board of Directors und der CEO des Unternehmens interviewt. Somit sollten beide Sichtweisen auf die Interaktion und Arbeitsteilung erfragt und integriert werden. Die Interviews haben jeweils ca. zwei Stunden gedauert und wurden persönlich vor Ort anhand eines „Fallstudien-Protokolls“¹²⁷ durchgeführt. Das *semi-strukturierte Fallstudien-Protokoll* besteht aus den drei Teilkonzeptionen dieser Arbeit (vgl. Kap. 2.5.1), welches durch offene Fragen unterstützt wurde. Die Interviews wurden für die spätere Auswertung aufgezeichnet sowie schriftlich mit Templates für die Antworten protokolliert.

Am Ende der Interviews bzw. im Nachhinein wurden jeweils wichtige und *nicht öffentlich zugängliche Dokumente* (z.B. Board-Meeting-Kalender, Organisationsreglement, Entscheidungsunterlagen) angefragt und ausgewertet. Ziel war es, ein umfassendes Verständnis der Fallstudie durch die Interviews sowie die Auswertung von relevanten Dokumenten aufzubauen.

6. Erstellung der Fallstudienzusammenfassung

Nach Abschluss der Datenerfassung wurden die Interviews sowie die weiteren Dokumente analysiert und in einer ersten Version des Fallstudienreports zusammengefasst. Diese wurden anschließend jeweils mit den CEOs als zentralen Interviewpartnern auf *inhaltliche Korrektheit und Publizierbarkeit geprüft*. Dabei wurden offene Fragen geklärt, die nach Analyse der Dokumente und Interviews bestanden. Die finalen vier Fallstudienreports sind im Anhang dieser Arbeit zusammengefasst (siehe Anhang A, B, C und D).

¹²⁷ Vgl. Yin (2001: 63–74) und Gibbert, Ruigrok und Wicki (2008: 1468) zum „case study protocol“

Eisenhardt (1989: 539–540) nennt diese Aufbereitung „*analysing within-case data*“ und beschreibt dabei die generellen Möglichkeiten des Vorgehens. Ziel war es, je einen einfach verständlichen Report der isolierten Ergebnisse für die verschiedenen Fallstudien zu erhalten. Diese Vorgehensweise erlaubt es, die Muster der einzelnen Fälle zu erkennen bevor in dem nächsten Schritt Muster zwischen den verschiedenen Fällen untersucht wurden („*cross-case search for patterns*“).

3.1.4.3 *Analyseschritte nach der Fallstudienuntersuchung*

7. *Fallübergreifende Zusammenfassung*

Nach Abschluss der einzelnen Fallstudienzusammenfassungen wurde die „*cross-case search for patterns*“ durchgeführt. Ziel dabei war es, die Muster zwischen den einzelnen Fällen zu vergleichen und anschließend zu generalisieren. Die aufbereiteten Ergebnisse sind in Kapitel 3.3 detailliert präsentiert. Eisenhardt (1989: 540–541) beschreibt, dass es verschiedene Techniken gibt, um diese Muster zu erkennen. Beispielsweise ist dies „*select categories or dimensions and then look for within-group similarities coupled with intergroup differences*“. Die Konzeption (vgl. Kap. 2.5) dieser Arbeit lieferte die generelle Logik anhand welcher die einzelnen Fallstudien miteinander verglichen wurden. Dies sind insbesondere:

- die Phasen des Akquisitionsprozesses,
- die Phasen des Governance Strategieprozesses,
- die Perspektive der Boardeinbindung,
- die Perspektive der Managementeinbindung und
- die Sichtweise der Einflussfaktoren.

Zusammengefasst ist die zentrale Idee die gesammelten Daten auf verschiedene Arten zu vergleichen, um zu einer strukturierten Gegenüberstellung der einzelnen Fallstudien zu kommen. Dabei werden die verschiedenen Empfehlungen von Eisenhardt (1989: 540–541), Yin (2001: 102–126) und Punch (2005: 193–230) zur „*cross-case analyse*“ und Auswertung qualitativer Daten genutzt.

8. *Anpassung der Theorie / Konzeption*

Nach dem Vergleich der einzelnen Fallstudienuntersuchungen wurde auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse die ursprüngliche Konzeption – die in Vorbereitung der Fallstudienuntersuchung erstellt wurde – angepasst (vgl. Yin, 2001: 49; Eisenhardt, 1989: 541–544). Dies ist im Rahmen der Fallstudienanalyse (siehe Kap. 3.3) und der Diskussion (siehe Kap. 3.4) zusammengefasst.

9. Entwicklung von Handlungsempfehlungen

Anschließend wurden anhand der Empfehlungen von Yin (2001: 49) und der praktischen Relevanz (vgl. Kap. 1.1) die Implikationen für die Praxis ausbereitet. Diese Handlungsempfehlungen – für die Boardeinbindung und Arbeitsteilung zwischen Board und Management – werden in Kapitel 4.2 im Rahmen der praktischen Implikationen präsentiert.

3.2 Übersicht der Fallstudienunternehmen

Im Folgenden werden die vier Unternehmen vorgestellt (vgl. Abbildung 59), die im Rahmen der Fallstudienuntersuchung analysiert wurden.

	Sefar Holding AG	u-blox Holding AG	Emmi AG	Helvetia Holding AG
Aktivitäten und Branche	<ul style="list-style-type: none"> Industrielle Präzisionsgewebe für Filtration und Siebdruck 	<ul style="list-style-type: none"> Halbleiterbausteine im Bereich Positionierung und drahtloser Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> Milchverarbeiter in der Schweiz und Premium-Molkerei im Ausland 	<ul style="list-style-type: none"> Versicherungsgruppe mit Aktivitäten im Leben- und Nicht-Leben- sowie Rückversicherungsgeschäft
Historie	<ul style="list-style-type: none"> Ursprung 1830 Seit 1995 als „Sefar“ 	<ul style="list-style-type: none"> 1997 als spin-off der ETH Zürich gegründet 	<ul style="list-style-type: none"> Ursprung 1907 Seit 1993 als „Emmi“ 	<ul style="list-style-type: none"> Ursprung 1858 Seit 2006 als „Helvetia“
Umsatz und Jahresergebnis	<ul style="list-style-type: none"> SFr. 360 Mio. k.A. 	<ul style="list-style-type: none"> SFr. 74 Mio. SFr. 3 Mio. 	<ul style="list-style-type: none"> SFr. 2.619 Mio. SFr. 75 Mio. 	<ul style="list-style-type: none"> SFr. 7.291 Mio. SFr. 321 Mio.
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> 2.100 	<ul style="list-style-type: none"> 200 	<ul style="list-style-type: none"> 3.525 	<ul style="list-style-type: none"> 4.511
Konzernzentrale	<ul style="list-style-type: none"> Thal/ Schweiz 	<ul style="list-style-type: none"> Thalwil/ Schweiz 	<ul style="list-style-type: none"> Luzern/ Schweiz 	<ul style="list-style-type: none"> St. Gallen/ Schweiz
Rechtsform	<ul style="list-style-type: none"> Aktiengesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Aktiengesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Aktiengesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Aktiengesellschaft
Eigentümerschaft	<ul style="list-style-type: none"> Familienbesitz 	<ul style="list-style-type: none"> Börsennotiert an der SIX Swiss Exchange 	<ul style="list-style-type: none"> Börsennotiert an der SIX Swiss Exchange 	<ul style="list-style-type: none"> Börsennotiert an der SIX Swiss Exchange
Boardstruktur	<ul style="list-style-type: none"> Monistisch, CEO ist im Verwaltungsrat 	<ul style="list-style-type: none"> Monistisch, CEO & CFO sind im Verwaltungsrat 	<ul style="list-style-type: none"> Dualistische Trennung 	<ul style="list-style-type: none"> Dualistische Trennung
CEO-Chairman Dualität	<ul style="list-style-type: none"> Nein 	<ul style="list-style-type: none"> Nein 	<ul style="list-style-type: none"> Nein 	<ul style="list-style-type: none"> Nein
Größe des Verwaltungsrats und Zugehörigkeit	<ul style="list-style-type: none"> 9 Mitglieder Ø 11 Jahre 	<ul style="list-style-type: none"> 6 Mitglieder Ø 7 Jahre 	<ul style="list-style-type: none"> 9 Mitglieder Ø 5 Jahre 	<ul style="list-style-type: none"> 9 Mitglieder Ø 7 Jahre
Verwaltungsratsausschüsse	<ul style="list-style-type: none"> Verwaltungsratsausschuss 	<ul style="list-style-type: none"> Audit Committee Nomination and Compensation Committee 	<ul style="list-style-type: none"> Prüfungsausschuss Personalausschuss Marktausschuss Agrarbeirat 	<ul style="list-style-type: none"> Audit Committee Entschädigungsausschuss Strategie- und Governanceausschuss Anlage- und Risikoausschuss
Anzahl der Akquisitionen im Untersuchungszeitraum und untersuchte Akquisition	<ul style="list-style-type: none"> Eine Akquisition Übernahme von Teilen der Nexis Fibers AG 	<ul style="list-style-type: none"> Zwei Akquisitionen Neonseven SpA 	<ul style="list-style-type: none"> Sechs Akquisitionen Roth Käse USA Ltd. 	<ul style="list-style-type: none"> Zwei Akquisitionen Padana Assicurazioni S.p.A.

Abbildung 59: Überblick über die analysierten Fallstudienunternehmen¹²⁸

Diese Unternehmen erfüllen die formellen Selektionskriterien dieser Arbeit (vgl. Kap. 3.1.3) und wurden daher für die Fallstudienuntersuchung ausgesucht. Bei den vier Unternehmen handelt es sich um *Schweizer Aktiengesellschaften mit Verwaltungsrat*, die zwischen 2008 und 2009 *mindestens eine strategische Akquisition* durchgeführt haben. Unabhängig von den Selektionskriterien zählen diese vier Unternehmen zu *Großunternehmen*, in Abgrenzung zu kleinen und mittleren Unternehmen. Für diese Eingruppierung spricht, dass alle Unternehmen in mehreren Ländern bzw. global aktiv sind, einen Umsatz von mehreren Millionen Schweizer Franken haben und dass viele hundert Mitarbeiter für die Unternehmen arbeiten. Ferner ist die Mehrheit der untersuchten Unternehmen börsennotiert.

Damit die Beobachtung von möglichen Unterschieden im Rahmen der Fallstudienuntersuchung begünstigt wird, wurden bewusst Unternehmen mit Unterschieden in drei wichtigen Corporate Governance Dimensionen ausgesucht: (1) Die *Eigentümerschaft* unterscheidet sich bei den Fallstudienunternehmen, d.h. drei der Unternehmen sind börsennotiert und eines befindet sich in Familienbesitz. (2) Die

¹²⁸ Eigene Darstellung. Alle Angaben sind aus dem Jahr 2009, einzig der Umsatz sowie die Mitarbeiteranzahl von Sefar basieren auf Daten von 2008.

Boardstruktur unterscheidet sich zwischen den Fallstudienunternehmen, wobei jeweils zwei monistisch sowie zwei dualistisch organisiert sind. (3) Ferner variiert bei den Fallstudienunternehmen die *Akquisitionserfahrung*. Zwei Unternehmen haben weniger Akquisitionen durchgeführt und zwei Unternehmen setzen Akquisitionen oftmals standardisiert zur Generierung von Unternehmenswachstum ein.

Die umfangreiche Dokumentation der vier Fallstudienuntersuchungen findet sich im Anhang dieser Arbeit (siehe Anhang A, B, C und D). Die einheitliche Struktur der Fallstudien gewährleistet die Vergleichbarkeit und beinhaltet nachfolgende Elemente:

- Die Beschreibung des Unternehmens und der Corporate Governance
- Die Beschreibung einer Akquisition strukturiert nach den Prozessphasen des Akquisitionsprozesses
- Die Analyse des Governance Strategieprozesses inklusive Aufbereitung der Prozessphasen und der Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung
- Zusammenfassung der Erkenntnisse

3.3 Vergleichende Fallstudienanalyse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der vier Fallstudienuntersuchungen im Sinne einer vergleichenden Fallstudienanalyse zusammengefasst und aufbereitet (vgl. Eisenhardt, 1989: 540–541, Yin, 2001: 102–126; Punch, 2005: 193–230). Ziel ist es, die Muster zwischen den einzelnen Fällen zu vergleichen, die Gemeinsamkeiten zu erkennen sowie die Unterschiede hervorzuheben.

Zur strukturierten Erstellung der vergleichenden Fallstudienanalyse wurde die Konzeption dieser Arbeit genutzt, welche bereits in Kapitel 2.5 vorgestellt wurde. Die Ergebnisse der vergleichenden Fallstudienanalyse werden in dem folgenden Kapitel vorgestellt und sind anhand der Forschungsfragen strukturiert (vgl. Abbildung 60).

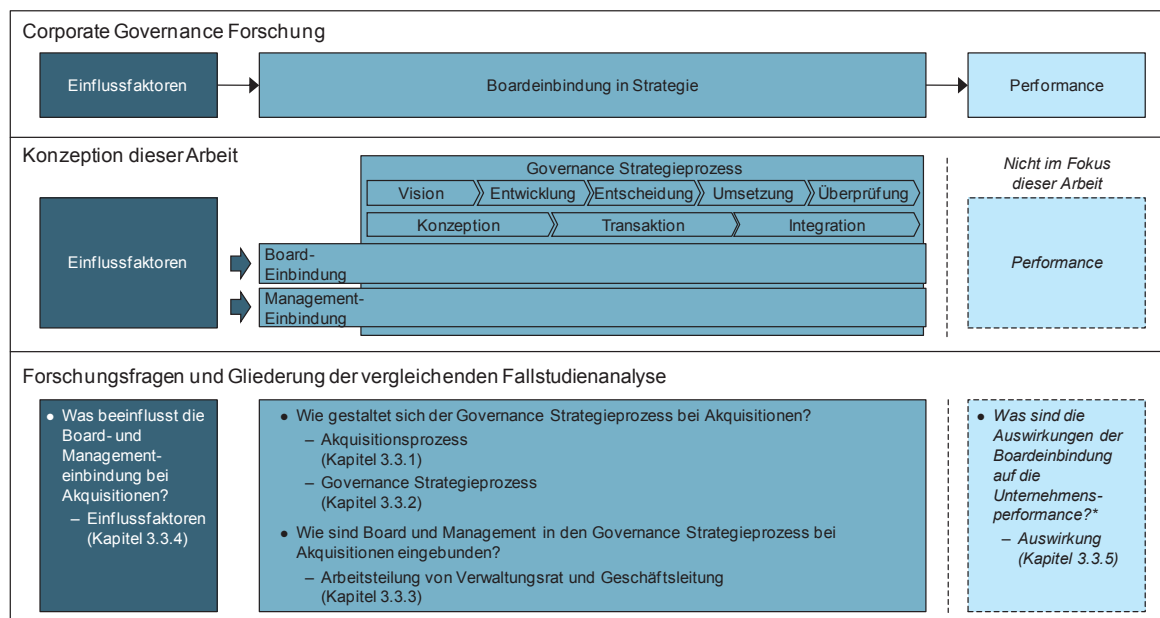


Abbildung 60: Struktur der vergleichenden Fallstudienanalyse¹²⁹

Zuerst wird die „Boardeinbindung in Strategie“ im Rahmen der Fallstudienanalyse untersucht. Dabei wird zum einen auf Basis der zweiten Forschungsfrage¹³⁰ der Akquisitionsprozess (Kap. 3.3.1) und der damit verbundene Governance Strategieprozess (Kap. 3.3.2) analysiert. Zum anderen wird auf Basis der dritten Forschungsfrage¹³¹ die Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung untersucht (Kap. 3.3.3).

¹²⁹ Eigene Darstellung;

*Eine zentrale Frage der Corporate Governance Forschung (vgl. Kap. 1.2), aber keine Forschungsfrage im engeren Sinne dieser Arbeit (vgl. Kapitel 1.3.1)

¹³⁰ Wie gestaltet sich der Governance Strategieprozess bei Akquisitionen?

¹³¹ Wie sind Board und Management in den Governance Strategieprozess bei Akquisitionen eingebunden?

Anschließend werden auf Basis der vierten Forschungsfrage¹³² die „Einflussfaktoren“ auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie untersucht (Kap. 3.3.4). Dabei werden die Gründe für das „flache W-Muster“ der Verwaltungsratseinbindung in Strategie aufgezeigt (Kap. 3.3.4.2.1) und die Einflussfaktoren für eine Abweichung hiervon identifiziert (Kap. 3.3.4.2.2). Basierend auf den Erkenntnissen werden theoretische Propositionen abgeleitet, welche helfen sollen die Verwaltungsratseinbindung in Strategie zu erklären (Kap. 3.3.4.3).

Eine zentrale Frage der Corporate Governance Forschung ist, was die Auswirkungen der Boardeinbindung auf die „Performance“ eines Unternehmens sind (vgl. Kap. 1.2). Diese Frage steht nicht im Zentrum dieser Arbeit, da es hierbei im Wesentlichen um die Rolle des Boards und nicht um die Messung der Auswirkung auf die Unternehmensperformance geht. Ferner werden die Auswirkungen sowie die Messbarkeit der Auswirkungen in der Literatur kritisch diskutiert (vgl. Kap. 1.2). Jedoch wurden bei der Durchführung der Fallstudienuntersuchungen Indikatoren gefunden, die positive Auswirkungen der Verwaltungsratseinbindung in Strategie aufzeigen. Daher werden diese dokumentiert und vorgestellt (vgl. Kap. 3.3.5).

¹³² Was beeinflusst die Board- und Managementeinbindung bei Akquisitionen?

3.3.1 Vergleich der Akquisitionen und der Akquisitionsprozesse

Vor der Analyse des Governance Strategieprozesses werden die zu Grunde liegenden Akquisitionen und deren Akquisitionsprozesse mit Hilfe der Konzeption dieser Arbeit (vgl. Kap. 2.5.2) aufbereitet. Daher werden im Folgenden zuerst die vier Akquisitionen verglichen und anschließend die Phasen der Akquisitionsprozesse analysiert.

Bei den untersuchten Fallstudien gibt es eine Vielzahl von Unterschieden zwischen den einzelnen Akquisitionen, beispielsweise zwischen den Zielstellungen oder den Organisationsformen. Insgesamt unterscheiden sich die untersuchten Akquisitionen in vier wesentlichen Dimensionen (vgl. Abbildung 61).

	Akquisitionsziele	Initiierung	Organisationsform	Integrationsansatz
Sefar	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Rohstoffversorgung durch den Kauf eines wichtigen Zulieferers • Akquisitionsziele wurden ohne formelle Visionsphase formuliert 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausschreibung durch Verkäufer • Unternehmen haben lange gemeinsame Vorgeschichte, folglich keine formelle Kandidatensuche 	<ul style="list-style-type: none"> • Akquisition war um die Geschäftsleitung herum organisiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhaltungskquisition: Das gekaufte Unternehmen wurde nicht integriert
u-blox	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstumsstrategie mit dem Ziel Technologien einzukaufen • Akquisitionsziele wurden in formeller Visionsphase formuliert • Gleichzeitig wurden Kandidaten ausgewählt 	<ul style="list-style-type: none"> • Initiierung des Kaufprozesses durch das Käuferunternehmen • Unternehmen haben keine gemeinsame Vorgeschichte 	<ul style="list-style-type: none"> • Akquisition war um die Geschäftsleitung herum organisiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Absorption: Das gekaufte Unternehmen wurde schnell und vollständig integriert
Emmi	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstumsstrategie mit dem Ziel bestehende Absatzmärkte zu penetrieren • Akquisitionsziele wurden in formeller Visionsphase formuliert • Gleichzeitig wurden Kandidaten ausgewählt 	<ul style="list-style-type: none"> • Initiierung des Kaufprozesses durch das Käuferunternehmen • Mehrjährige strategische Partnerschaft, folglich keine formelle Kandidatensuche 	<ul style="list-style-type: none"> • Mischform der Organisationsform, da die Geschäftsleitung in Form einer Projektorganisation gemeinsam verantwortlich war 	<ul style="list-style-type: none"> • Symbiose: Das gekaufte Unternehmen wurde langsam und vollständig integriert
Helvetia	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstumsstrategie mit dem Ziel bestehende Absatzmärkte zu penetrieren • Akquisitionsziele wurde generisch in formeller Visionsphase formuliert • Ohne Kandidatenauswahl 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausschreibung durch Verkäufer • Unternehmen haben keine gemeinsame Vorgeschichte 	<ul style="list-style-type: none"> • Formelle Projektorganisation bestehend aus Geschäftsleitung, Fachabteilungen und lokaler Ländergesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Symbiose: Das gekaufte Unternehmen wurde langsam und vollständig integriert

Abbildung 61: Vergleich der Akquisitionen zwischen den Fallstudien¹³³

Bei den untersuchten Unternehmen variieren die *Akquisitionsziele* (vgl. Kap. 2.2.2) von der Sicherstellung der Rohstoffversorgung bis zur Verfolgung von Wachstumsstrategien. Ferner unterscheidet sich die Vorgehensweise bei der Festlegung dieser Akquisitionsziele. Bei Sefar wurden die Akquisitionsziele aus der Notwendigkeit heraus formuliert, dass ein wichtiges Zulieferunternehmen insolvent wurde. Dagegen wurden bei den anderen Unternehmen die Akquisitionsziele im Rahmen einer formellen und unternehmensweiten Visionsphase formuliert, in der teilweise auch konkrete Akquisitionskandidaten identifiziert wurden.

Des Weiteren wurde die *Initiierung des Akquisitionsprozesses* teilweise durch die Käufer oder Verkäufer gestartet. Dies ist unabhängig davon, ob die Unternehmen bereits eine

¹³³ Eigene Darstellung

gemeinsame Vorgeschichte hatten (z.B. Lieferung von Rohstoffen oder strategische Partnerschaft) oder es sich um weitgehend unbekannte Unternehmen handelte.

Ferner unterscheiden sich bei den Fallstudien die Organisationsformen der Akquisitionen (vgl. Kap. 2.2.4.4). So waren für die Durchführung der Organisation teilweise die Geschäftsleitung oder eine formelle Projektorganisation verantwortlich. Eigenständige M&A-Abteilungen oder ein intensiver Einsatz von Unternehmensberatern ist bei den untersuchten Fallstudien nicht vorgekommen.

Auch der beobachtete *Integrationsansatz* (vgl. Kap. 2.2.2) hat sich zwischen den Fallstudien unterschieden. Während Sefar eine Erhaltungsakquisition durchgeführt hat wurde beispielsweise das von u-blox akquirierte Unternehmen in Form einer schnellen Absorption integriert. Dagegen haben Emmi sowie Helvetia die gekauften Unternehmen mittels langfristiger Symbiose integriert.

Folglich unterscheiden sich die Akquisitionen in verschiedenen Dimensionen, jedoch sind die eigentlichen Abläufe und Phasen der Akquisitionsprozesse ähnlich. Dieses ist bei dem Vergleich der Phasen in Abbildung 62 zu erkennen. Zuerst haben die Käuferunternehmen jeweils eine Vorphase durchlaufen, welche aus einer unternehmensweiten Vision, einer spezifischen Vorgeschichte mit dem Akquisitionsobjekt oder aus beiden Elementen besteht. Anschließend wurde der Akquisitionsprozess – wie in der Literatur beschrieben (vgl. Kap. 2.2.3) – durchlaufen.

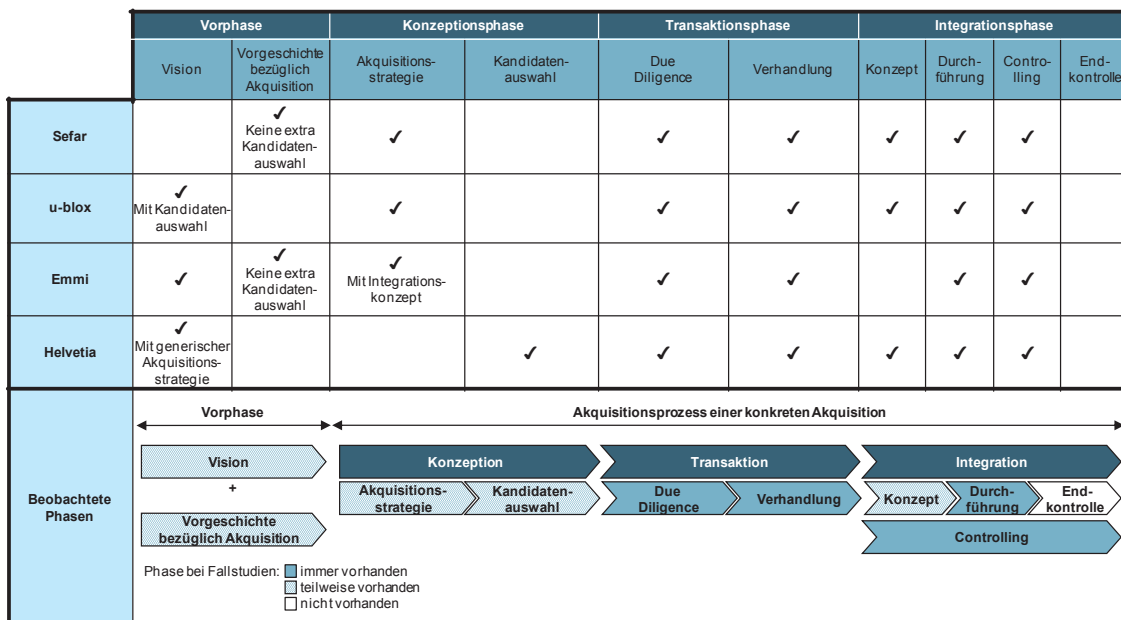


Abbildung 62: Vergleich der Phasen des Akquisitionsprozesses¹³⁴

¹³⁴ Eigene Darstellung

Es gibt drei interessante Beobachtungen bezüglich des Ablaufs von Akquisitionen: (1) Es existiert eine *Vorphase* – bestehend aus einer unternehmensweiten Visionsphase und/oder einer Vorgeschichte bezüglich des Akquisitionsobjekts – bevor der eigentliche Akquisitionsprozess initiiert wird. (2) Es gibt *verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten* bei der Konzeptionsphase, welche von den inhaltlichen Aspekten der Vorphase abhängen. (3) In der Integrationsphase wurde jeweils eine Überprüfung durch ein paralleles *Integrationscontrolling* sichergestellt, allerdings wurde keine abschließende *Endkontrolle* durchgeführt.

Bei den Fallstudienuntersuchungen hat es jeweils eine vorgelagerte „*Vorphase*“ vor dem eigentlichen Akquisitionsprozess, wie er in der M&A-Literatur diskutiert wird¹³⁵, gegeben. Daher sollte zwischen dem eigentlichen Akquisitionsprozess und einer Vorphase unterschieden werden. Die Vorphase ist wichtig, da bereits wesentliche Rahmenbedingungen für die Akquisition gesetzt werden. Beispielsweise existiert im eigentlichen Akquisitionsprozess keine Phase zur Kandidatenauswahl, wenn diese bereits in der Vorphase festgelegt wurde.

Die Vorphase kann aus zwei Elementen bestehen. Zum einen wurde bei drei der Fallstudien im Rahmen der Vorphase eine unternehmensweite „*Vision*“ bzw. „*Konzernstrategie*“ erstellt. In diesem Rahmen wurden jeweils eine oder mehrere Akquisitionen andiskutiert. Zum anderen hat es bei zwei Fallstudien eine „*Vorgeschichte bezüglich der Akquisition*“ gegeben, weil das Käuferunternehmen und der Akquisitionskandidat schon seit mehreren Jahren in Verbindung standen (z.B. strategische Partnerschaft, Lieferantenbeziehung).

In der M&A-Literatur besteht die „*Konzeptionsphase*“ i.d.R. aus der Erstellung einer Akquisitionsstrategie und der Kandidatenauswahl (vgl. Kap. 2.2.3.1). Bei den Fallstudien wurde jedoch jeweils nur eine der beiden Phasen beobachtet, weil die Akquisitionsstrategie oder die Kandidatenauswahl bereits in der Vorphase durchgeführt wurde. Beispielsweise hat es bei Sefar und Emmi keine Phase für eine Kandidatenauswahl gegeben, da die Unternehmen mit den Akquisitionskandidaten schon mehrerer Jahre zusammengearbeitet haben. Ferner wird die Akquisitionsstrategie stark von der Vision beeinflusst, allerdings gibt i.d.R. eine extra Phase für die Entwicklung einer Akquisitionsstrategie für das zu akquirierende Unternehmen. Bei Helvetia wurde bereits im Rahmen der Vision eine generische Akquisitionsstrategie entwickelt, die standardisiert für alle Akquisitionen gilt.

¹³⁵ In der M&A-Literatur besteht der Akquisitionsprozess meist aus drei Hauptphasen, dies sind die Konzeption, die Transaktion und die Integration (vgl. Kap. 2.2.3)

Die „*Transaktionsphase*“ ist bei allen Fallstudienuntersuchungen ähnlich abgelaufen. Zuerst wurde jeweils eine Due Diligence durchgeführt und anschließend wurden mit dem Verkäufer die Verhandlungen geführt. Dabei wurden keine Abweichungen von dem Akquisitionsprozess aus der M&A-Literatur (vgl. Kap. 2.2.3.2) beobachtet.

Auch die „*Integrationsphase*“ hat bei allen Fallstudienuntersuchungen ähnlich stattgefunden. Zuerst wurde jeweils ein Konzept zur Integration des gekauften Unternehmens erstellt. Bei Emmi wurde das Integrationskonzept bereits im Rahmen der Akquisitionsstrategie entwickelt. Anschließend wurden die gekauften Unternehmen in der Durchführungsphase integriert. Allerdings existiert bei der Überprüfung ein wesentlicher Unterschied zur M&A-Literatur (vgl. Kap. 2.2.3.3). Bei den vier Fallstudien wurde keine ex-post Endkontrolle durchgeführt. Jedoch wurde jeweils ein prozessbegleitendes Integrationscontrolling gemacht. Dieses bestand i.d.R. aus einem monatlichen Finanzreporting und der Kontrolle der wesentlichen Meilensteine.

Nach dem Vergleich der untersuchten Akquisitionen sowie ihres zeitlichen Ablaufs kann festgestellt werden, dass sich die Akquisitionen bezüglich ihrer Ziele, Initiierung, Organisationsform und Integrationsansatz stark unterscheiden. Allerdings sind die verschiedenen Phasen ähnlich, welches die Vergleichbarkeit und dadurch die Untersuchung des Governance Strategieprozesses erleichtert. Folglich werden Akquisitionen als Instrument der Unternehmensentwicklung inhaltlich unterschiedlich, aber prozessual ähnlich eingesetzt.

3.3.2 Phasen und Gestaltung von Governance Strategieprozessen

In Kapitel 2.5.2 wurde der Governance Strategieprozess theoretisch aufbereitet und verschiedene Fragestellungen adressiert. In dem folgenden Abschnitt werden die empirischen Ergebnisse zum Ablauf der Governance Strategieprozesse bei den untersuchten Fallstudien vorgestellt und die Frage – *wie gestaltet sich der Governance Strategieprozess bei Akquisitionen?* – beantwortet.

Zuerst wird die Messbarkeit von Governance Strategieprozessen auf Basis der durchgeführten Fallstudien diskutiert und reflektiert (Kap. 3.3.2.1). Danach folgt ein Vergleich der beobachteten Phasen der Governance Strategieprozesse (Kap. 3.3.2.2). Abschließend werden die Governance Strategieprozesse sowie die Gestaltungsmöglichkeiten verallgemeinert (Kap. 3.3.2.3).

3.3.2.1 Messbarkeit der Phasen

In der Literatur existiert kein geeignetes Messinstrument – beispielsweise ein standardisierter Fragebogen – für die exakte „Messung“ von Governance Strategieprozessen (vgl. Kap. 2.3.2 und 2.5.2). In Vorbereitung der Untersuchung wurden in der Konzeption vier verschiedene Typen des Governance Strategieprozesses für Akquisitionen entwickelt (vgl. Kap. 2.5.2.1). Diese Überlegungen haben zu wichtigen Erkenntnissen geführt, beispielsweise dass Prozessphasen parallel zueinander verlaufen können. In den Fallstudienuntersuchungen wurde iterativ untersucht wann, wie und bei welchen Themen Verwaltungsräte in den Akquisitionsprozess eingebunden waren. Im Ergebnis konnten diese vier Typen nicht in Reinform beobachtet werden, allerdings konnten wichtige Frage- und Antwortkategorien identifiziert werden, die helfen Governance Strategieprozesse zu messen. Diese Frage- und Antwortkategorien werden nachfolgend als „*Messinstrument*“ vorgestellt.

Grundsätzlich wurde auf Basis der Strategieprozess Perspektive (vgl. Kap. 2.3.2.1.1) und Corporate Governance Perspektive (vgl. Kap. 2.3.2.1.2) davon ausgegangen, dass fünf verschiedene Phasen im Rahmen von Governance Strategieprozessen existieren. Dies sind die Visions-, Entwicklungs-, Entscheidungs-, Umsetzungs- und Überprüfungsphase. Dazu wurden in den Fallstudien *für jede dieser fünf Phasen vier verschiedene Aspekte* untersucht und gemessen:

1. In welcher Ausprägung ist die Phase vorhanden?
 - a. Explizit bzw. formell vorhanden
 - b. Implizit bzw. latent vorhanden
 - c. Nicht vorhanden
2. Was wurde in dieser Phase inhaltlich bezüglich der Akquisition gemacht und mit welcher Phase des Akquisitionsprozesses ist dies verbunden?
 - a. Vorgeschichte bezüglich Akquisition oder Vision
 - b. Akquisitionsstrategie oder Kandidatenauswahl
 - c. Due Diligence oder Verhandlung
 - d. Integrationskonzept, Integrationsdurchführung, Integrationscontrolling oder Endkontrolle
3. Wie ist die Relation der Phase zu den anderen Phasen im Governance Strategieprozess?
 - a. Phase hat separat und eigenständig stattgefunden
 - b. Phase hat parallel mit anderen Phasen stattgefunden
4. Wie war der Verwaltungsrat in diese Phase eingebunden¹³⁶?
 - a. Verwaltungsrat war in diese Phase nicht eingebunden
 - b. Verwaltungsrat war in diese Phase einmalig eingebunden
 - c. Verwaltungsrat war in diese Phase mehrfach und iterativ eingebunden

Diese *vier Frage- und Antwortkategorien* waren vor der Fallstudienuntersuchung unbekannt und haben sich im Rahmen der Untersuchungen als geeignet herausgestellt, um den Governance Strategieprozess zu erfragen und zu messen. Grundsätzlich war es mit Hilfe dieser Fragen gut möglich den abstrakten Governance Strategieprozess zu messen und zu operationalisieren (vgl. Anmerkungen zur Operationalisierung in Kap. 2.5.2.2).

¹³⁶ Die detaillierte Verwaltungsratseinbindung und Arbeitsteilung mit der Geschäftsleitung wird in Kapitel 3.3.3 aufbereitet.

3.3.2.2 Beobachtung der Governance Strategieprozesse

Nach umfassender Auswertung der Fallstudien sind die Phasen des Governance Strategieprozesses bei Akquisitionen in Abbildung 63 zusammengefasst. Dabei sind drei Beobachtungen besonders wichtig: (1) Zum einen wurden bei allen Fallstudien die erwarteten fünf Phasen beobachtet. (2) Zum anderen finden i.d.R. die Entwicklungs- und Entscheidungsphase sowie die Umsetzungs- und Überprüfungsphase parallel zueinander statt. (3) Ferner sind die Abläufe der vier untersuchten Governance Strategieprozesse relativ ähnlich.

Governance Strategieprozess					
	Vision	Entwicklung	Entscheidung	Umsetzung	Überprüfung
Sefar	<ul style="list-style-type: none"> Phase implizit vorhanden - Vorgeschichte, keine gesamtheitliche Vision - Separate Phase • VR iterativ eingebunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Phasen explizit vorhanden - Akquisitionsstrategie, Due Diligence & Verhandlung - Entwicklung und Entscheidung verlaufen parallel • VR iterativ in Entscheidung eingebunden 		<ul style="list-style-type: none"> • Phasen explizit vorhanden - Konzept, Durchführung & Controlling - Umsetzung und Überprüfung verlaufen parallel • VR iterativ in Überprüfung eingebunden 	
u-blox	<ul style="list-style-type: none"> • Phase explizit vorhanden - Vision mit Kandidatenauswahl - Separate Phase • VR iterativ eingebunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Phasen explizit vorhanden - Akquisitionsstrategie, Due Diligence & Verhandlung - Entwicklung und Entscheidung verlaufen parallel • VR iterativ in Entscheidung eingebunden 		<ul style="list-style-type: none"> • Phasen explizit vorhanden - Konzept, Durchführung & Controlling - Umsetzung und Überprüfung verlaufen parallel • VR iterativ in Überprüfung eingebunden 	
Emmi	<ul style="list-style-type: none"> • Phase explizit vorhanden - Vision & Vorgeschichte - Separate Phase • VR iterativ eingebunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Phasen explizit vorhanden - Akquisitionsstrategie, Due Diligence & Verhandlung - Entwicklung und Entscheidung verlaufen parallel • VR iterativ in Entscheidung eingebunden 		<ul style="list-style-type: none"> • Phasen explizit vorhanden - Durchführung & Controlling - Umsetzung und Überprüfung verlaufen parallel • VR iterativ in Überprüfung eingebunden 	
Helvetia	<ul style="list-style-type: none"> • Phase explizit vorhanden - Vision & Akquisitionsstrategie - Separate Phase • VR iterativ eingebunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Phase explizit vorhanden - Auswahl & Due Diligence - Entwicklung vor Entscheidung • Keine VR-Einbindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Phase explizit vorhanden - Ergebnisse der Due Diligence - Entscheidung eigenständig • VR zwei mal eingebunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Phasen explizit vorhanden - Konzept, Durchführung & Controlling - Umsetzung und Überprüfung verlaufen parallel • VR iterativ in Überprüfung eingebunden 	

Abbildung 63: Phasen der untersuchten Governance Strategieprozesse¹³⁷

Visionsphase

Die Visionsphase wurde im Rahmen aller Fallstudien als eigenständige Phase beobachtet. In dieser Phase wurden jeweils die Rahmenbedingungen für Unternehmensentwicklung im Allgemeinen und Akquisitionen im Speziellen gesetzt. Teilweise wurden bereits Akquisitionskandidaten identifiziert oder eine generische Akquisitionsstrategie formuliert. Die eigentliche Planung von konkreten Akquisitionen hat erst im Nachgang stattgefunden (siehe Entwicklungsphase). Der Verwaltungsrat war bei allen Fallstudien mehrfach und iterativ in die Visionsphase eingebunden.

Die vier untersuchten Visionsphasen haben sich hinsichtlich des Umfangs und ihrer Formalisierung unterschieden. Bei drei der Fallstudien handelte es sich um einen formellen und explizit vorhandenen Prozess, wobei eine Vision für das gesamte

¹³⁷ Eigene Darstellung basierend auf den vier Fallstudienuntersuchungen. Vergleiche dazu die aufbereiteten Phasen der Governance Strategieprozesse in Anhang A.2, B.2, C.2 und D.2. Verwaltungsrat ist als „VR“ abgekürzt.

Unternehmen bzw. eine Konzern- oder Gesamtstrategie entwickelt wurde. In Abgrenzung dazu wurde bei der Fallstudie von Sefar eher informell bzw. emergent die Absicherung der Rohstoffversorgung – ohne Vision für das gesamte Unternehmen – geplant.

Entwicklungs- und Entscheidungsphase

Die Entwicklungs- und Entscheidungsphase hat bei allen Fallstudien stattgefunden. In diesen Phasen wurde jeweils eine konkrete Akquisition geplant als auch die Entscheidung getroffen diese auch umzusetzen. Inhaltlich wurde die Entwicklung jeweils stark durch die Vision beeinflusst. Ferner wurde i.d.R. die Akquisitionsstrategie entwickelt, die Due Diligence durchgeführt sowie die Verhandlung geführt. Grundsätzlich haben die Entwicklungs- und Entscheidungsphase bei allen Fallstudien ähnlich stattgefunden, auch wenn es Unterschiede bei dem sequentiellen Ablauf und dem Zeitpunkt der Entscheidung gab.

Bei drei der Fallstudien haben beide Phasen parallel zueinander stattgefunden, weil mehrere iterative Teilentscheidungen durch den Verwaltungsrat getroffen wurden. Dagegen war bei der Helvetia der Verwaltungsrat zweimal involviert, wobei er nur einmal eine Entscheidung getroffen hat. Folglich waren die Entwicklungs- und Entscheidungsphase hierbei eher sequentieller Natur.

Auch wenn die inhaltliche Dimension zwischen den Fallstudien ähnlich war gibt es Unterschiede bei dem Zeitpunkt der finalen Verwaltungsratsentscheidung für die Akquisitionsdurchführung. Bei drei Fallstudien wurde die finale Entscheidung erst nach der erfolgreichen Verhandlung mit dem Verkäufer getroffen. Dagegen wurde bei Helvetia bereits nach der Due Diligence – unter Vorbehalt einer erfolgreichen Verhandlung – die wesentliche Entscheidung für die Akquisition durch den Verwaltungsrat getroffen.

Umsetzungs- und Überprüfungsphase

Die Umsetzungs- und Überprüfungsphase wurden bei allen Fallstudien explizit beobachtet und waren in ähnlicher Form vorhanden. In diesen Phasen wurde jeweils eine konkrete Akquisition umgesetzt und überprüft. Inhaltlich wurde i.d.R. das Integrationskonzept erstellt, die Integration durchgeführt und ein paralleles Integrationscontrolling gemacht. D.h. die Umsetzungs- und Überprüfungsphase haben parallel zueinander und nicht sequentiell stattgefunden. Der Verwaltungsrat war bei allen Fallstudien mehrfach und iterativ in die Überprüfungsphase, aber nicht in die Umsetzungsphase eingebunden.

3.3.2.3 Verallgemeinerter Governance Strategieprozess und Gestaltungsmöglichkeiten

Aufgrund der methodischen Beschränkung von Fallstudienuntersuchungen ist keine mathematisch signifikante Generalisierbarkeit möglich (vgl. Kap. 3.1.3). Dennoch wird nachfolgend – basierend auf den Erkenntnissen der Fallstudien – ein verallgemeinerter Governance Strategieprozess zusammengefasst (vgl. Abbildung 64). Insgesamt haben sich fünf wesentliche Erkenntnisse bezüglich des Governance Strategieprozesses im Rahmen der Untersuchungen herauskristallisiert:

1. Der Governance Strategieprozess besteht insgesamt aus *fünf Phasen*.
2. Dabei setzt die Vision die *allgemeinen Leitplanken* für die Strategie bzw. Entwicklung eines Unternehmens. Diese Phase findet separat und eigenständig statt. Die nachfolgenden Phasen können als Nutzung eines konkreten Instruments der Unternehmensentwicklung (z.B. Akquisitionen) verstanden werden.
3. Die Verwaltungsratseinbindung je Phase ist i.d.R. *iterativer Natur*. Dies gilt für die Visions-, Entscheidungs- und Überprüfungsphase.
4. Die *Entwicklungs- und Entscheidungsphase finden i.d.R. parallel* zueinander statt, da mehrfach Teilentscheidungen getroffen werden.
5. Auch die *Umsetzungs- und Überprüfungsphase finden parallel* zueinander statt. Es wird ein paralleles Integrationscontrolling und keine Endkontrolle gemacht und ferner ist der Verwaltungsrat i.d.R. mehrfach in die Überprüfung eingebunden.

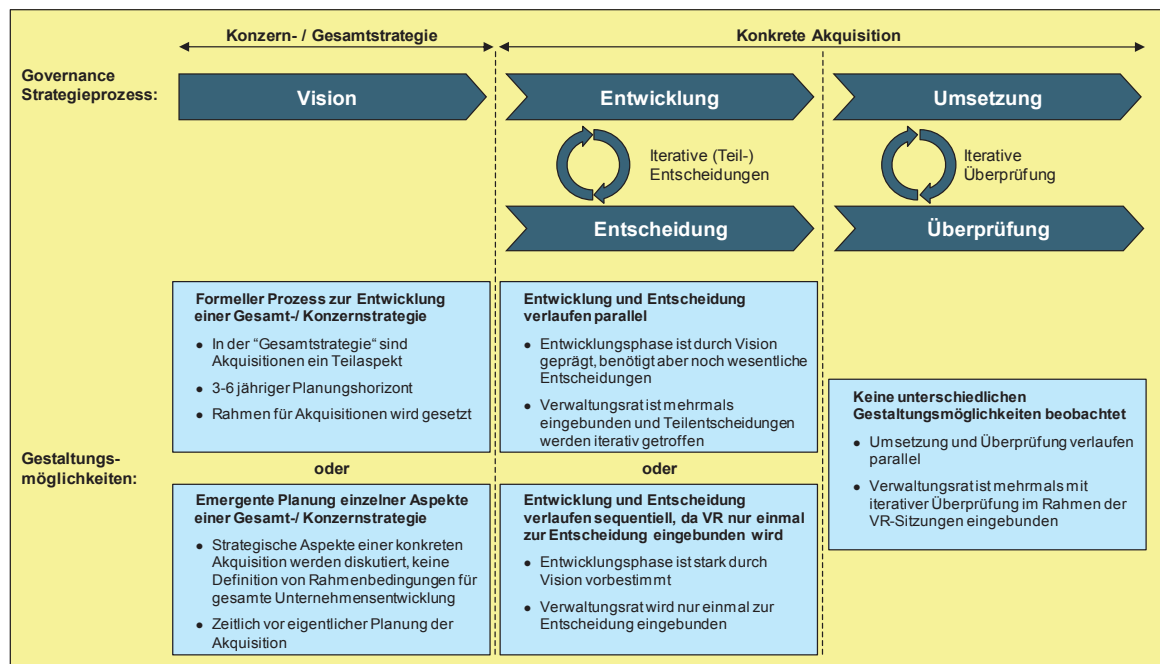


Abbildung 64: Governance Strategieprozess und Gestaltungsmöglichkeiten¹³⁸

¹³⁸ Eigene Darstellung, vgl. Fallstudienuntersuchungen in Anhang A.3.1, B.3.1., C.3.1. und D.3.1

Abgesehen von den eher geringen Unterschieden zwischen den Fallstudien, beispielsweise ob die Kandidatenauswahl in der Visions- oder Entwicklungsphase stattfindet, wurden *zwei wesentliche Gestaltungsmöglichkeiten* beobachtet.

Erstens kann in der Visionsphase der inhaltliche Umfang und der Formalisierungsgrad sehr unterschiedlich gestaltet sein, welches den weiteren Verlauf des Prozesses beeinflusst. Zum einen kann ein formeller Strategieplanungsprozess durchlaufen werden und eine mehrjährige Vision, Konzernstrategie bzw. Gesamtstrategie für das gesamte Unternehmen entwickelt werden. Bei u-blox, Emmi und Helvetia hat es einen formellen Prozess gegeben, welcher mehrere Monate gedauert hat. Zum anderen kann eine Vision emergent entstehen ohne formell oder strukturiert geplant zu werden. So ist bei Sefar keine Vision für das gesamte Unternehmen erstellt worden, allerdings wurden verschiedene Szenarien für die Absicherung der Rohstoffversorgung entwickelt.

Zweitens kann der Verwaltungsrat mehr oder weniger umfangreich in die Entwicklung bzw. Entscheidung eingebunden werden. Auf der einen Seite ist es möglich, dass der Verwaltungsrat intensiv eingebunden wird und iterativ Teilentscheidungen trifft. In diesem Fall verlaufen die Entwicklungs- und Entscheidungsphase parallel zueinander. Auf der anderen Seite kann der Verwaltungsrat einmalig für eine wesentliche Entscheidung eingebunden werden. Folglich verlaufen die Entwicklungs- und Entscheidungsphase eher sequentiell und nicht parallel zueinander.

3.3.3 Einbindung und Arbeitsteilung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Nachdem in dem vorherigen Abschnitt die Phasen und der Ablauf der Governance Strategieprozesse aufbereitet wurden, folgt nun die Analyse der Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Grundsätzlich gibt es auf Basis der verschiedenen konzeptionell-normativen, juristischen und theoretischen Perspektiven (vgl. Kap. 2.5.3.3) unterschiedliche Erwartungen bezüglich der Arbeitsteilung zwischen den beiden Gremien. Ziel dieses Kapitels ist es, die zweite Forschungsfrage – wie sind Verwaltungsrat und Geschäftsleitung in den Governance Strategieprozess bei Akquisitionen eingebunden? – zu beantworten.

Dazu wird zuerst die Messbarkeit der Verwaltungsratseinbindung bzw. der Arbeitsteilung zwischen den beiden Gremien diskutiert und reflektiert (Kap. 3.3.3.1). Anschließend folgt ein Vergleich der aufbereiteten Fallstudienresultate zur Arbeitsteilung (Kap. 3.3.3.2). Zum Abschluss wird die Beobachtung verallgemeinert und versucht ein Muster für die Arbeitsteilung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung für die Unternehmensentwicklung zu generalisieren (Kap. 3.3.3.3).

3.3.3.1 Messbarkeit der Arbeitsteilung

Die Verwaltungsratseinbindung bzw. Arbeitsteilung mit der Geschäftsleitung im Governance Strategieprozess wurde im theoretischen Teil dieser Arbeit konzipiert (vgl. Kap. 2.5.3.1), da in der Literatur kein geeignetes Messinstrument (z.B. standardisierter Fragebogen) existiert. Nach Durchführung der Fallstudien hat sich gezeigt, dass die Messung der Arbeitsteilung mit der entwickelten Konzeption grundsätzlich gut funktioniert hat. Diese basiert im Wesentlichen auf drei Annahmen, die an dieser Stelle kritisch reflektiert werden.

Es wurde angenommen, dass nicht die isolierte Verwaltungsratseinbindung, sondern die gleichzeitige Betrachtung der Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung wichtig ist, um die Verwaltungsratseinbindung zu verstehen (vgl. Annahme 5 in Kap. 2.5.3.1). Im Rahmen der Untersuchungen hat sich bestätigt, dass die Betrachtung beider Gremien hilft, die jeweilige Einbindung besser zu verstehen, sowie die Grenzen der Einbindung zu erkennen.

Ferner wurde in der Konzeption davon ausgegangen, dass eine Differenzierung der Einbindung nach Phasen des Governance Strategieprozesses wichtig ist (vgl. Annahme 6 in Kap. 2.5.3.1). Wie sich bei den Fallstudien gezeigt hat, verändert sich die Einbindung beider Gremien im Verlauf des Governance Strategieprozesses. Daher muss die

Einbindung – wie bereits in der Konzeption vorgeschlagen wurde – je Prozessphase gemessen werden.

In Abhängigkeit von formellen Entscheidungsrechten wurde davon ausgegangen, dass es fünf Stufen der Einbindung in den Governance Strategieprozess je Prozessphase gibt (vgl. Annahme 6 in Kap. 2.5.3.1). Im Rahmen der Untersuchung konnte grundsätzlich zwischen diesen fünf verschiedenen Stufen unterschieden werden. Allerdings ist es den Befragten schwer gefallen die gemeinsame Verantwortung beider Gremien weiter zu differenzieren. Daher sollten die Stufen der Einbindung zweckmäßig auf drei Stufen vereinfacht werden. Folglich ist (1) der Verwaltungsrat, (2) die Geschäftsleitung oder (3) beide gemeinsam für eine Prozessphase verantwortlich. Diese Erkenntnis ist bei der Verallgemeinerung der Arbeitsteilung in Kapitel 3.3.3.3 berücksichtigt worden.

3.3.3.2 Beobachtung der Arbeitsteilung in Form eines flachen W-Musters

Im Rahmen der Untersuchung hat sich gezeigt, dass bei den vier Fallstudien eine ähnliche Verwaltungsratseinbindung bzw. Arbeitsteilung mit der Geschäftsleitung vorliegt. Zur Veranschaulichung sind in Abbildung 65 die Muster der Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung zusammenfassend dargestellt. Dabei gibt es drei zentrale Beobachtungen: (1) Grundsätzlich sind die Einbindungsmuster nahezu identisch und bei allen Fallstudien wurde ein „*flaches W-Muster*“¹³⁹ der Verwaltungsratseinbindung in den Governance Strategieprozess beobachtet. Es gibt nur marginale Unterschiede zwischen den Fallstudien bei der Entscheidungs- und Überprüfungsphase. (2) Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung sind bei den Phasen Vision und Überprüfung jeweils *gemeinsam verantwortlich*. (3) Dagegen gibt es eine *klare Aufgabenverteilung* zwischen den Gremien bei den Phasen Entwicklung, Entscheidung und Umsetzung.

¹³⁹ „Flaches W-Muster“ bedeutet, dass die Vision und die Überprüfung gemeinsam von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gemacht werden. Analog dazu könnte auch von einem „flachen M-Muster“, d.h. der Einbindung der Geschäftsleitung in den Governance Strategieprozess gesprochen werden.

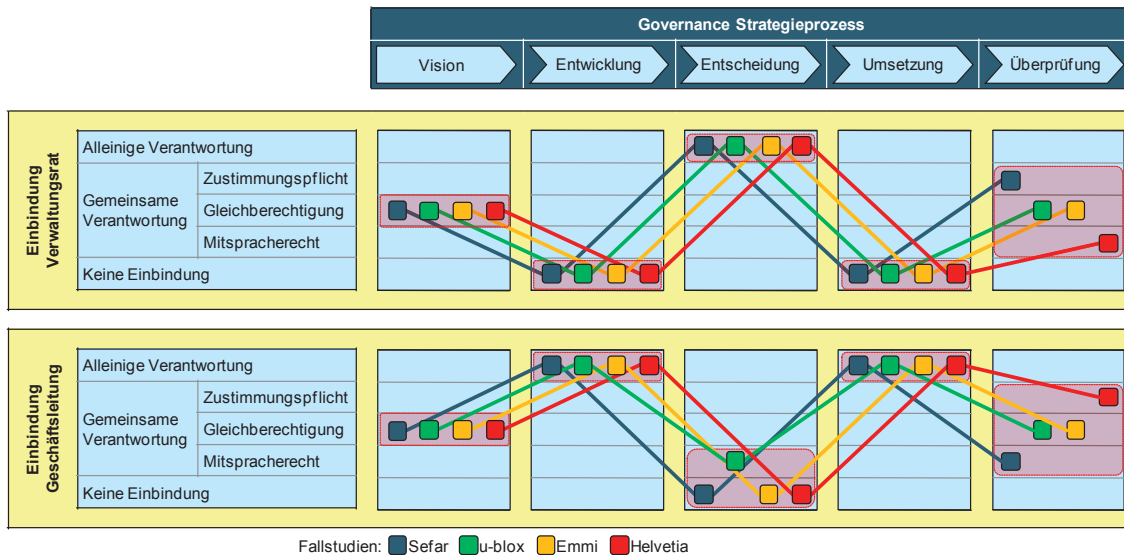


Abbildung 65: Vergleich der Arbeitsteilung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung zwischen den Fallstudien¹⁴⁰

Arbeitsteilung in der Visionsphase

In der Visionsphase war bei allen vier Unternehmen der Verwaltungsrat gemeinsam mit der Geschäftsleitung verantwortlich. Dabei haben die Geschäftsleitungen jeweils die inhaltliche Vorarbeit (z.B. umfassende Analysen, Risikoberichte, strategische Handlungsalternativen, Optionen bei der Vision) durchgeführt. Anschließend haben jeweils beide Gremien in iterativen Besprechungen diskutiert und sich gemeinsam auf eine Vision, Konzern- oder Gesamtstrategie für das Unternehmen geeinigt. Auch wenn die Geschäftsleitungen gemeinsam mit den Verwaltungsräten die Vision erarbeitet haben, waren teilweise auch Verwaltungsratsausschüsse eingebunden (z.B. bei Helvetia der Ausschuss für Strategie und Governance).

Die Verantwortung zwischen den Fallstudien war identisch, jedoch zeigten sich große Unterschiede in der Form. So hat bei Emmi im Wesentlichen eine mehrtägige Klausurtagung stattgefunden, bei u-blox eine mehrwöchige Strategieüberprüfung, bei Helvetia ein mehrmonatiger Strategieplanungsprozess und bei Sefar eine emergente und mehrjährige Diskussion.

Bei der Vision ist jeweils eine Kooperation zwischen den Gremien gewählt worden, da Verwaltungsräte beispielsweise nicht genug Ressourcen hatten, um die Vision alleinig

¹⁴⁰ Eigene Darstellung basierend auf den vier Fallstudienuntersuchungen. Vergleiche dazu jeweils die Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung in den Fallstudien (Anhang A.3.2, B.3.2, C.3.2 und D.3.2). Zur Vereinfachung handelt es sich um eine sequentielle Darstellung, obwohl die Entwicklungs- und Entscheidungsphase sowie die Umsetzungs- und Überprüfungsphase i.d.R. parallel verlaufen (vgl. Kap. 3.3.2.3)

zu erstellen oder diesen das notwendige Detailwissen der Geschäftsleitung gefehlt hat. Eine detaillierte Aufbereitung der Gründe und Einflussfaktoren folgt in Kapitel 3.3.4.

Arbeitsteilung in der Entwicklungs- und Entscheidungsphase

Nachdem im Rahmen der Visionsphase generische Akquisitionsstrategien oder spezifische Akquisitionen angedacht wurden, sind diese in einer anschließenden Entwicklungsphase jeweils konkret geplant und geprüft worden. Bei allen vier Fallstudien waren die Geschäftsleitungen für die operative Entwicklung der Akquisitionen verantwortlich. Dabei wurden verschiedene Aufgaben auch an die Organisation (z.B. Fachabteilungen, Ländergesellschaften) delegiert, welche jeweils durch die Geschäftsleitungen koordiniert und verantwortet wurden. Die Verwaltungsräte waren nicht aktiv in die operative Entwicklungsphase eingebunden, wurden aber über das Vorgehen – z.B. über Memos, informelle Gespräche oder in Verwaltungsratssitzungen – informiert.

In der Entscheidungsphase waren bei allen Fallstudien jeweils alleinig die Verwaltungsräte für die Akquisitionsentscheidung verantwortlich. Ferner haben alle Verwaltungsratsmitglieder bei der Durchführung der Untersuchung betont, dass dies in Übereinstimmung mit dem Schweizer Obligationenrecht geschehen ist und auch in den unternehmensspezifischen Organisationsreglementen festgelegt ist. Teilweise sind diese Entscheidungen durch Ausschüsse des Verwaltungsrats – z.B. bei Sefar und Helvetia – vorbereitet worden. Einzig bei u-blox war die Geschäftsleitung in die Entscheidungsphase eingebunden (siehe Anhang B.3.1). Dies ist ein Spezialfall, da in dem Organisationsreglement von u-blox festgelegt ist, dass die Geschäftsleitung Einsitz bei allen Verwaltungsratsentscheidungen hat und mit beratender Stimme teilnehmen kann. In dieser Arbeit wird das als „Mitspracherecht“ für die Geschäftsleitung gewertet, da der Verwaltungsrat dennoch alleinig entscheidet.

Bei drei der vier Fallstudienuntersuchungen hat sich herausgestellt, dass die Entwicklungs- und Entscheidungsphasen parallel zueinander verlaufen (vgl. Kap. 3.3.2.2). Daher kann man sich die Arbeitsteilung idealisiert folgendermaßen vorstellen. Nachdem die Vision gemeinsam besprochen wurde bereitet die Geschäftsleitung die Entwicklung einer konkreten Akquisition vor. Anschließend trifft der Verwaltungsrat Teilentscheidungen (z.B. Auftrag zur Durchführung einer Due Diligence, Verabschiedung eines LOI, Akquisitionsvertrag). Basierend auf diesen Teilentscheidungen bereitet die Geschäftsleitung die Entwicklung weiterführend vor und bindet den Verwaltungsrat wieder für das Treffen von Teilentscheidungen ein. Dabei gibt

es einen Kreislauf von Entwicklung durch die Geschäftsleitung mit anschließender Entscheidung durch den Verwaltungsrat, bis hin zur konkreten Umsetzung.

Daher waren die Verwaltungsräte, deren Ausschüsse und Verwaltungsratspräsidenten – abgesehen von Memos und informellen Gesprächen – bei allen Fallstudien mehrfach formell in die Entwicklungs- bzw. Entscheidungsphase eingebunden:

- Sefar: Verwaltungsrat bzw. Ausschuss waren *viermal* eingebunden
- u-blox: Verwaltungsrat war *dreimal* eingebunden
- Emmi: Verwaltungsrat bzw. VR-Präsident waren *dreimal* eingebunden
- Helvetia: Verwaltungsrat bzw. Ausschuss waren *zweimal* eingebunden

Arbeitsteilung in der Umsetzungs- und Überprüfungsphase

Nach der Entscheidung zur Durchführung einer Akquisition ist die Umsetzung bei allen Fallstudien durch die Geschäftsleitung koordiniert und verantwortet worden. Je nach Organisationsform der Akquisition (Geschäftsleitung, Mischform oder Projektorganisation, vgl. auch Kap. 3.3.1) wurden dabei Aufgaben der operativen Umsetzung in das Unternehmen (z.B. Fachabteilungen, Ländergesellschaften) delegiert. Die Verwaltungsräte waren nicht aktiv in die operative Umsetzungsphase eingebunden, wurden aber über den Fortschritt im Rahmen von Verwaltungsratssitzungen informiert.

In der Überprüfungsphase war bei allen Fallstudien grundsätzlich der Verwaltungsrat gemeinsam mit der Geschäftsleitung für die Überprüfung verantwortlich. Jedoch gab es bei der gemeinsamen Verantwortung wesentliche Unterschiede zwischen den Fallstudien. Beispielsweise hat der Verwaltungsrat von Helvetia in zwei Verwaltungsratssitzungen Kenntnis von dem Fortschritt der Akquisition genommen, da es sich um eine relativ kleine und unproblematische Akquisition gehandelt hat. Dagegen war der Verwaltungsrat von Sefar mehrfach im Rahmen von Verwaltungsratssitzungen aktiv in die Überprüfung eingebunden und hat einmal eine Anpassung der Integrationsdurchführung angeregt. Unabhängig von den Unterschieden zwischen den Fallstudien haben die Geschäftsleitungen jeweils die inhaltliche Vorarbeit bei dem Integrationscontrolling (z.B. monatliches Finanzreporting, Kontrolle der Meilensteine) geleistet. Anschließend wurde der Verwaltungsrat im Rahmen der Verwaltungsratssitzungen mehrfach in die Überprüfungsphase eingebunden, sei es über die Kenntnisnahme oder Entwicklung von aktiven Anpassungsmaßnahmen.

Bei der Überprüfung ist jeweils eine Kooperation zwischen den Gremien gewählt worden. Grundsätzlich fehlt den Verwaltungsräten beispielsweise das notwendige

Detailwissen der Geschäftsleitung zur Beurteilung oder die Überprüfung findet eher zwischen Geschäftsleitung und Division statt. Eine detaillierte Aufbereitung der Gründe und Einflussfaktoren folgt in Kapitel 3.3.4.

Bei allen Fallstudienuntersuchungen hat sich herausgestellt, dass die Umsetzungs- und Überprüfungsphase parallel zueinander verlaufen sind (vgl. Kap. 3.3.2.2). Daher kann man sich die Arbeitsteilung idealisiert folgendermaßen vorstellen. Nach der Entscheidung zur Akquisition ist die Geschäftsleitung für die operative Integrationsdurchführung verantwortlich. Parallel dazu findet die Überprüfungsphase statt, in welcher die Geschäftsleitung das Controlling vorbereitet, anschließend den Verwaltungsrat informiert und gegebenenfalls gemeinsam Anpassungsmaßnahmen vornimmt. Dabei gibt es einen Kreislauf von Umsetzung durch die Geschäftsleitung mit anschließender Überprüfung durch beide Gremien, bis die Akquisition abgeschlossen ist.

3.3.3.3 Verallgemeinerung der Arbeitsteilung

Wegen der methodischen Beschränkung von Fallstudienuntersuchungen ist keine mathematisch signifikante Generalisierbarkeit möglich (vgl. Kap. 3.1.3). Gleichwohl wurde im Rahmen der Untersuchung ein klares Muster der Arbeitsteilung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung beobachtet, welches nachfolgend konzeptionell verallgemeinert wird (vgl. Abbildung 66). Insgesamt haben sich drei wesentliche Erkenntnisse bezüglich der Arbeitsteilung im Governance Strategieprozesses herauskristallisiert:

1. Der Rahmen der Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung wird durch die *fünf Phasen* des Governance Strategieprozesses gesetzt
2. Es gibt – auf Basis von Entscheidungsrechten in jeder Prozessphase – vereinfacht *drei Stufen der Arbeitsteilung*. Entweder ist der Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung oder beide gemeinsam für eine Prozessphase verantwortlich
3. Für die Arbeitsteilung in der Schweiz wurde ein *flaches W-Muster* beobachtet. So sind Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gemeinsam für die Vision und Überprüfung verantwortlich. Ferner wird die Entwicklung und Umsetzung durch die Geschäftsleitung verantwortet. Dagegen ist der Verwaltungsrat alleine für die Entscheidung verantwortlich

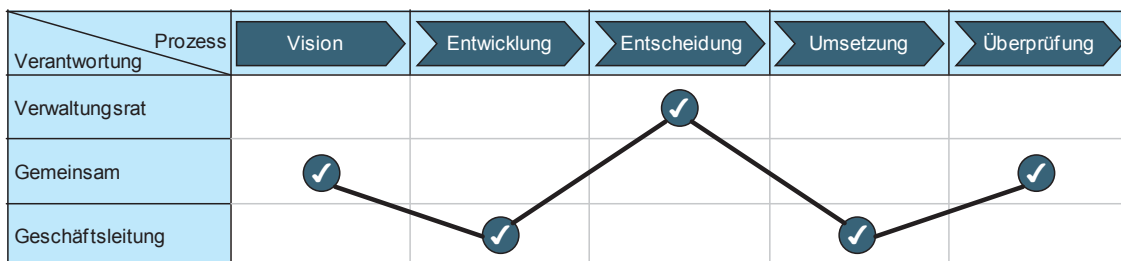


Abbildung 66: Flaches W-Muster der Arbeitsteilung zwischen Schweizer Verwaltungsrat und Geschäftsleitung im Governance Strategieprozess¹⁴¹

Auch wenn grundsätzlich ein flaches W-Muster der Arbeitsteilung identifiziert wurde gab es mehrere wesentliche Unterschiede in der Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung im Governance Strategieprozess:

¹⁴¹ Eigene Darstellung. Bei der Darstellung handelt es sich zur Vereinfachung um eine sequentielle Darstellung, obwohl die Entwicklungs- und Entscheidungsphase sowie die Umsetzungs- und Überprüfungsphase i.d.R. parallel verlaufen (vgl. Kap. 3.3.2).

Bei der beobachteten Arbeitsteilung handelt es sich um einen „Ist-Zustand“ bezüglich der untersuchten Unternehmen. Es könnte sein, dass bei anderen Unternehmen unterschiedliche Muster der Arbeitsteilung existieren.

1. Die Interaktion der Gremien kann über *verschiedene Möglichkeiten* erfolgen (z.B. Memos, informelle Gespräche, Verwaltungsratssitzungen)
2. Der Umfang der Verwaltungsratseinbindung kann sich wesentlich in *Dauer und Anzahl der Besprechungen* unterscheiden
3. Die Phasen des Governance Strategieprozesses können teilweise *parallel oder sequentiell* verlaufen
4. Die *Governance Ausschüsse* können in verschiedenen Phasen eingebunden oder nicht eingebunden sein

Ferner gibt es wesentliche Gründe (z.B. regulatorische Rahmenbedingungen), die erklären warum bei den Fallstudienuntersuchungen dieses flache W-Muster der Verwaltungsratseinbindung in Strategie bzw. Akquisitionen in der Schweiz beobachtet wurde. Ferner ist es auch vorstellbar, dass es Einflussfaktoren gibt – z.B. das Vorliegen einer Unternehmenskrise – die zu einer Abweichung von diesem Muster führen können. Diese Gründe und Einflussfaktoren werden in dem nächsten Kapitel identifiziert und aufgearbeitet.

3.3.4 Einflussfaktoren auf die Arbeitsteilung

Nachdem in den vorherigen Kapiteln der Governance Strategieprozess und die Arbeitsteilung untersucht wurden folgt nun die Analyse der Einflussfaktoren auf die Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Dazu wird die Konzeption der Einflussfaktoren aus Kapitel 2.5.4.1 genutzt. Ziel ist es, die dritte Forschungsfrage – was beeinflusst die Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungseinbindung bei Akquisitionen? – mit Hilfe der Fallstudien zu beantworten.

Einleitend wird zuerst die *Messbarkeit* der Einflussfaktoren diskutiert und reflektiert (Kap. 3.3.4.1). Anschließend folgt die *Unterscheidung von Gründen und Einflussfaktoren* bezüglich der Arbeitsteilung (Kap. 3.3.4.2). Nachfolgend werden auf Basis der Fallstudienanalyse die *Gründe* für das flache W-Muster (Kap. 3.3.4.2.1) und die *Einflussfaktoren* für eine Abweichung von dem flachen W-Muster (Kap. 3.3.4.2.2) aufbereitet. Abschließend folgt die Formulierung von wissenschaftlichen *Propositionen* für die Arbeitsteilung im Governance Strategieprozess (Kap. 3.3.4.3), welche Erklärungsansätze für die beobachtete Arbeitsteilung liefern.

3.3.4.1 Messbarkeit der Einflussfaktoren

Vorbereitend wurden in der theoretischen Konzeption dieser Arbeit 7 Kategorien mit 28 Einflussfaktoren, sowie verschiedene Ausprägung dieser, auf Basis der Literatur identifiziert (vgl. Kap. 2.5.4.1). Durch diese Vorbereitung waren Kriterien für die Identifizierung möglicher Einflussfaktoren im Rahmen der Untersuchung vorhanden. Dieses systematisierte Vorgehen sollte den qualitativen Forschungsansatz unterstützen.

Anschließend wurden alle Interviewmitschnitte der Fallstudien zweifach ausgewertet, um alle Aussagen bezüglich der Einflussfaktoren – sei es Motivationen, Begründungen oder direkt formulierte Einflussfaktoren – zu erfassen. Zur Strukturierung der Argumente wurde die theoretische Konzeption aus Kapitel 2.5.4.1 genutzt. Dies war eine zeitlich umfangreiche Aufgabe, da zu den Fallstudien verschiedene bis zu zweistündige Interviews gehören. Nachfolgend sind alle Beobachtungen aus den Fallstudien in Tabellen präsentiert, um einen strukturierten Überblick der identifizierten Einflussfaktoren und den dazugehörigen Aussagen der CEOs bzw. Verwaltungsratsmitglieder zu liefern.

Im Ergebnis wurden wichtige Einflussfaktoren auf die Arbeitsteilung identifiziert, allerdings ist nicht auszuschließen, dass weitere Einflussfaktoren existieren die im Rahmen der Fallstudienuntersuchungen nicht nachgewiesen wurden. Dies könnte verschiedene Ursachen haben. Beispielsweise kann es sein, dass Faktoren in den Interviews nicht genannt wurden, da diese aus Sicht der Befragten weniger wichtig

waren. Ferner könnte es sein, dass sich die CEOs bzw. Verwaltungsratsmitglieder weiterer Faktoren nicht kognitiv bewusst waren.

3.3.4.2 Unterscheidung von Gründen und Einflussfaktoren

Im Rahmen der theoretischen Konzeption dieser Arbeit wurde davon ausgegangen, dass es eine Vielzahl von möglichen Einflussfaktoren auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie und Arbeitsteilung mit der Geschäftsleitung geben könnte (vgl. Kap. 2.5.4.1). Bei der Durchführung der Fallstudienuntersuchungen (vgl. Anhang A.3.2, B.3.2, C.3.2 und D.3.2) hat sich gezeigt, dass bei den Einflüssen auf die Arbeitsteilung weiter differenziert werden muss.

Zum einen gibt es grundsätzliche „Gründe“ die helfen zu erklären warum die Arbeitsteilung in Form eines flachen W-Musters erfolgt. Beispielsweise gibt es Informationsasymmetrien zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Daher müssen beide Gremien bei der Vision zusammenarbeiten, um die Informationsasymmetrien zu überbrücken. Zum anderen gibt es „Einflussfaktoren“ die zu einer Abweichung von dem flachen W-Muster führen können. Beispielsweise sind Verwaltungsräte stärker eingebunden, wenn es sich um eine wichtige und risikoreiche Fusion handelt als bei einer kleinen und strategiekonformen Akquisition. Daher wird im Folgenden zwischen Gründen und Einflussfaktoren unterschieden:

- **Gründe für das flache W-Muster:** Gründe sind (1) immer vorhandene Logiken, welche (2) zu einer Arbeitsteilung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung mit flachem W-Muster führen.
- **Abweichung durch Einflussfaktoren:** Einflussfaktoren können, (1) falls sie vorhanden sind, (2) zu einer Abweichung von dem flachen W-Muster der Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung führen.

Ferner ist wichtig, dass die identifizierten Gründe und Einflussfaktoren konzeptionell nur auf die Arbeitsteilung der Gremien und nicht auf die Phasen des Governance Strategieprozesses wirken.

3.3.4.2.1 Gründe für das flache W-Muster

Bei der Durchführung der Fallstudien haben sich vier wesentliche Gründe herauskristallisiert, die einen Erklärungsbeitrag leisten warum die Arbeitsteilung der Gremien mit einem flachen W-Muster erfolgt (vgl. Tabelle 20). Das sind (A.1) regulatorische Vorgaben, (A.2) effiziente Arbeitsteilung, (A.3) Informationsasymmetrien und (A.4) begrenzte Ressourcen des Verwaltungsrats.

Gründe für das „flache W-Muster“	Fallstudien				Empirische Evidenz aus den Fallstudienuntersuchungen
	Sefar	u-blox	Emmi	Helvetia	
A.1. Regulatorische Vorgaben	✓				<ul style="list-style-type: none"> „Die Entscheidung selber kann niemand dem Verwaltungsrat abnehmen, ich glaube das muss so sein. Das hat mit dem Schweizer Obligationsrecht zu tun. [...] Es braucht auch jemand der [gegenüber dem CEO] den kritischen ‚advocatus diaboli‘ spielt.“ VR-Mitglied
		✓			<ul style="list-style-type: none"> „Der Verwaltungsrat ist formell und gesetzlich das Leitungsorgan der Organisation, daher hat er auch zu entscheiden.“ VR-Präsident „Nach dem Obligationenrecht – Paragraph 617 – ist die Umsetzung an die Geschäftsleitung delegierbar.“ VR-Präsident
			✓		<ul style="list-style-type: none"> „Der Verwaltungsrat entscheidet, das ist in den Statuten auch so vorgesehen. Alles was Kauf oder Verkauf von Firmen oder Beteiligungen betrifft ist Entscheidungsgewalt des Verwaltungsrats.“ CEO „In der Schweiz ist über das Obligationenrecht geregelt was die Aufgaben des Verwaltungsrats sind. Eine der Aufgaben ist die Frage der Strategie. Wenn man über Akquisitionen spricht, muss man zuerst über Strategie sprechen.“ CEO
				✓	<ul style="list-style-type: none"> „Wenn man nach Lehrbuch und Statuten geht, dann heißt es der Verwaltungsrat erlässt die Strategie. [...] In der Praxis ist es natürlich so, dass die meiste strategische Grundlagenarbeit durch die Geschäftsleitung erarbeitet wird und der Verwaltungsrat – im Normalfall – über vorgelegte Strategien befindet.“ VR-Präsident
A.2. Effiziente Arbeitsteilung	✓				<ul style="list-style-type: none"> „Wenn der Verwaltungsrat in der Entwicklung oder Umsetzung allzu häufig drin gewesen wäre, dann hätte das gebremst.“ CEO
		✓			<ul style="list-style-type: none"> „Für die Entwicklung ist die Geschäftsleitung verantwortlich, weil es Fachkenntnis, Marktkenntnis und extreme Verdichtung des Wissens braucht.“ CEO „Die Vision ist der Leitstern. Wenn die beiden Gremien – Verwaltungsrat und Exekutive Management – auf denselben Stern zugehen wollen, dann muss man sich darauf einigen welcher es ist. Der Einzelne radiert, das Team multipliziert. Es kommen einfach bessere Lösungen raus, wenn ein Team gemeinsam dahinter ist. Das setzt allerdings voraus, dass man sich Zeit nimmt. Es ist sehr häufiger ‚sanity check‘, wenn beide miteinander diskutieren. Somit sollten sich Fehler vermeiden lassen. [...] Wenn ich an einem Punkt von Teamarbeit überzeugt bin, dann ist es bei der Vision.“ VR-Präsident
			✓		<ul style="list-style-type: none"> „Die Entwicklung wird durch die Geschäftsleitung gemacht, weil diese anschließend auch für die operative Umsetzung verantwortlich ist. Der Verwaltungsrat sollte nichts entwickeln wo er nachher im Detail keine Verantwortung hat. Ich möchte, dass es die Leute entwickeln die es am Ende auch umsetzen müssen. [...] Zweitens braucht es Knowhow, welches eher auf der operativen als auf der strategischen Ebene liegt. Das ist eine Frage der Klarheit, Arbeitsteilung und auch der Kompetenz.“ CEO „Wenn der Verwaltungsrat das Unternehmen strategisch führen soll, dann muss er auch entscheiden. [...] Wenn man Entscheidung und Verantwortung trennt funktioniert es nicht gut.“ CEO
				✓	<ul style="list-style-type: none"> „In dem Prozess gibt es auch iterative Gespräche zwischen CEO und Verwaltungsratspräsident, die dazu beitragen den Prozess effizienter zu machen und Überraschungen zu minimieren.“ VR-Präsident
A.3. Informationsasymmetrien	✓				<ul style="list-style-type: none"> „Grundsätzlich ist der Verwaltungsrat für die Vision verantwortlich. [...] Das ist immer iterativ, da ist auch die Meinung des CEO wichtig, auch weil er einen Informationsvorsprung hat.“ VR-Mitglied „In der Vision müsste die Geschäftsleitung kreativer sein und den Verwaltungsrat herausfordern. [...] Der Einfluss der Geschäftsleitung bei der Vision sollte grösser sein, denn wer kennt das Geschäft besser als die Geschäftsleitung?“ CEO „Die Verantwortung zur Umsetzung lag bei dem Management. [...] Für die Umsetzung ist die Exekutive verantwortlich, da es dann eine operative Sache wird und der Verwaltungsrat zu weit von den Details weg ist.“ VR-Mitglied
		✓			<ul style="list-style-type: none"> „Die Umsetzung hängt natürlich mit der Überprüfung zusammen. In der Umsetzung muss man laufend kontrollieren, das ist ein iterativer Prozess. Hier muss man entscheiden, ob das erreicht wurde was man erreichen wollte. [...] Die Kontrolle kann der Verwaltungsrat nicht alleine ausführen weil ihm die Detailkenntnis fehlt. Der Verwaltungsrat muss aber informiert sein, um das Ergebnis zu kennen.“ CEO „Ich denke die Vision wird gemeinsam gemacht, weil verschiedene Dinge zusammenkommen müssen. Es gibt die Sicht des Aktionärs, welche der Verwaltungsrat vertreten muss. Aber es gibt ebenso stark Elemente aus dem Markt oder der Entwicklung und diese werden durch die Geschäftsleitung vertreten.“ CEO
			✓		<ul style="list-style-type: none"> „Der Verwaltungsrat sollte schon überprüfen, aber er hat die operative Umsetzung nicht definiert. Daher weiß er nicht [im Detail] wie wir mit welchen Maßnahmen welche Synergien erreichen können. Er sieht nur das Gesamtergebnis.“ CEO
A.4. Begrenzte Ressourcen		✓			<ul style="list-style-type: none"> „Die Entwicklung kann der Verwaltungsrat nicht im Teilzeitpensum machen.“ VR-Präsident
			✓		<ul style="list-style-type: none"> „Bei der Evaluation müssen sich beide Seiten [Geschäftsleitung und Verwaltungsrat] einbringen. [...] Der Verwaltungsrat ist darauf angewiesen, dass die Konzernleitung mit einer Grundlage bei der Evaluation antritt. Wir wären ressourcenmäßig auch nicht in der Lage da selber etwas auf die Beine zu stellen. Dann ist der Verwaltungsrat sehr engagiert und das gibt einen fruchtbaren Gedankenaustausch zwischen Konzernleitung und Verwaltungsrat.“ VR-Präsident

Tabelle 20: Gründe für das flache W-Muster und empirische Evidenz

A.1. Regulatorische Vorgaben

Bei allen Fallstudien haben die CEOs bzw. Verwaltungsratsmitglieder angegeben, dass die regulatorischen Vorgaben den Rahmen setzen, wie der Verwaltungsrat in Strategie bzw. Akquisitionen eingebunden ist. Zu den regulatorischen Vorgaben zählen gesetzliche Bestimmungen (z.B. Schweizer Obligationsrecht, insbesondere Artikel 617) und firmenspezifische Bestimmungen (z.B. Statuten, Organisationsreglement). Dabei sind Schweizer Verwaltungsräte insbesondere für die Oberleitung der Gesellschaft, welche in der Visions- und Entscheidungsphase durchgeführt wird, sowie für die Überprüfung verantwortlich. Jedoch können vorbereitende und umsetzungsorientierte Aufgaben delegiert werden. Diese Überlegungen führen zu der folgenden Proposition:

Proposition A.1¹⁴² : Regulatorische Vorgaben wirken positiv auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie, insbesondere in der Visions-, Entscheidungs- und Überprüfungsphase.

A.2. Effiziente Arbeitsteilung und Trennung von Kontrolle und operativer Durchführung

Bei allen Fallstudien haben die Gremien arbeitsteilig gearbeitet, mit dem Ziel effizient zu arbeiten und klare Verantwortlichkeiten zuzuweisen. Dies entspricht dem klassischen Prinzipal-Agent-Argument (vgl. Kap. 2.3.2.2.1), also der Trennung von Kontrolle (Entscheidung und Überprüfung) und operativer Durchführung (Entwicklung und Umsetzung). Demnach haben Verwaltungsrat und Geschäftsleitung grundsätzlich unterschiedliche Rollen. Der Verwaltungsrat hat die Aufgabe die Ziele vorzugeben, zu entscheiden und zu überprüfen. Dagegen hat die Geschäftsleitung die Aufgabe strategische Optionen zu entwickeln und diese nach der Entscheidung umzusetzen. Ziel dieser Arbeitsteilung sind klare Verantwortlichkeiten und effizientes Arbeiten (z.B. keine unnötigen Abstimmungen). Diese Überlegungen führen zu den folgenden Propositionen:

Proposition A.2.a: Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, mit dem Ziel Verantwortlichkeit und Effizienz zu schaffen, wirkt positiv auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie in der Visions-, Entscheidungs- und Überprüfungsphase.

Proposition A.2.b: Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, mit dem Ziel Verantwortlichkeit und Effizienz zu schaffen, wirkt negativ auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie in der Entwicklungs- und Umsetzungsphase.

¹⁴² Die Proposition A.1 gilt im Wesentlichen für einen Schweizer Kontext, aufgrund der spezifischen Regelungen des Obligationsrechts.

A.3. Informationsasymmetrien

In drei Fallstudien wurde von mitunter großen Informationsasymmetrien zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung berichtet (z.B. Marktkenntnis bei Vision, Detailkenntnis der Akquisitionssynergien bei Überprüfung). Daher konnte der Verwaltungsrat teilweise nicht alleinig entscheiden oder verantwortlich sein, da er ansonsten wichtige Aspekte nicht beachtet hätte. Um solche Informationsasymmetrien zu reduzieren, müssen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung in gewissen Phasen kooperieren, sich austauschen und verhandeln. Diese Informationsasymmetrien sind in den Fallstudien insbesondere bei der Visions- und Überprüfungsphase beschrieben worden. In der Entscheidungsphase waren diese weniger relevant, da hierbei i.d.R. alle relevanten Aspekte für den Verwaltungsrat aufbereitet wurden und dieser formalrechtlich alleine zu entscheiden hatte. Diese Überlegungen führen zu der folgenden Proposition:

Proposition A.3: Informationsasymmetrien zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung wirken negativ auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie, insbesondere in der Visions- und Überprüfungsphase.

A.4. Begrenzte Ressourcen des Verwaltungsrats

Grundsätzlich haben Verwaltungsräte nur begrenzt Zeit, diese Limitierung kann einen Einfluss auf den Umfang der Verwaltungsratseinbindung in Strategie haben. Bei zwei der Fallstudien hat sich herausgestellt, dass es einen wesentlichen Einfluss auf die Verwaltungsratseinbindung auf alle Phasen des Governance Strategieprozesses hat. Die einzige Ausnahme davon bildet die Entscheidungsphase, da diese zeiteffizient im Rahmen einer oder mehrerer Verwaltungsratssitzungen durchgeführt werden kann. Es wurde beobachtet, dass die Phasen entweder komplett an die Geschäftsleitung delegiert wurden oder die Geschäftsleitung zumindest die Vorbereitung (z.B. Vorschlag einer Vision, Vorbereitung der Überprüfung) übernahm. Diese Überlegungen führen zu der folgenden Proposition:

Proposition A.4: Die begrenzten zeitlichen Ressourcen des Verwaltungsrats wirken negativ auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie, insbesondere in der Visions-, Entwicklungs-, Umsetzungs- und Überprüfungsphase.

3.3.4.2.2 Einflussfaktoren für eine Abweichung von dem flachen W-Muster

Auch wenn bei allen Fallstudien ein flaches W-Muster der Verwaltungsratseinbindung beobachtet wurde haben die Verwaltungsratsmitglieder bzw. CEOs berichtet, dass es Einflussfaktoren gibt, die zu einer Abweichung von dem Muster führen können.

Einflussfaktoren für Abweichungen	Fallstudien				Empirische Evidenz aus den Fallstudienuntersuchungen
	Sefar	u-blox	Emmi	Helvetia	
B.1. Unternehmenskrisen		✓			<ul style="list-style-type: none"> „Ich denke wir sind eher distanziert und ungefähr ‚mittel‘ in Strategie eingebunden. Als Verwaltungsrat sind wir durchaus in der Lage Vorschläge oder Ideen einzubringen. Wir sind aber nicht der Verwaltungsrat, der permanent jede Bewegung überwacht. [...] Wenn's mal brennt machen wir auch mehr Sitzungen.“ VR-Präsident
			✓		<ul style="list-style-type: none"> „Das Jahr 2007 war kein gutes Jahr und zeitgleich war der Abgang des vorherigen CEOs. In diesem Fall hat der [damalige] Verwaltungsratspräsident sein Pensum erhöht und auch der Prüfungsausschuss, aber das war nur ein Jahr.“ VR-Präsident „[Bezüglich der VR-Einbindung] denke ich ist die Frage wie erfolgreich die Unternehmung ist. Die VR-Einbindung kann von sehr aktiv bis mittel aktiv variieren. [...] Ich kann mich erinnern, dass vor meiner Zeit [in 2007] die Firma Ertragsprobleme hatte, da war der VR sehr aktiv. Dann ist der VR-Präsident beispielsweise in Controlling-Sitzungen dabei, um sicherzustellen dass getroffene Entscheidungen auch umgesetzt werden.“ CEO
B.2. Wichtigkeit von strategischen Initiativen			✓		<ul style="list-style-type: none"> „Das Einbindungsmuster ist zwischen den Akquisitionen relativ ähnlich. Es hängt auch davon ab wie groß die Akquisition ist und wie wichtig diese strategisch ist.“ CEO
				✓	<ul style="list-style-type: none"> „Die Verwaltungsratseinbindung in Strategie ist sehr situativ. Beispielsweise die Akquisition der eher kleinen CEAT, das sind Geschäfte die nicht eng durch den Verwaltungsrat begleitet werden sollten. Wenn es um viel größere Fragen geht, dann ist die Involvierung um Faktoren höher.“ CEO „Das [ob es eine einmalige Entscheidung oder iterativ ist] hängt ab von dem Objekt über das man spricht. Padana ist [aufgrund der Größe] eher am unteren Rand der Bedeutung für die gesamte Gruppe. Wenn das ein Fusionsprojekt auf Gruppenstufe wäre, dann würde es iterativ zwischen den Gremien laufen. [...] Das [die Akquisition] ist keine alltägliche Entscheidung, aber auch nichts das an den Kern der Unternehmung geht.“ VR-Präsident
B.3. Probleme bei der Umsetzung			✓		<ul style="list-style-type: none"> „Aus meiner Sicht ist die Waage zwischen Konzernleitung und Verwaltungsrat in der Balance. Ich denke, solange die Konzernleitung das gut macht, nimmt sich der Verwaltungsrat zurück und nickt. Wenn man den Eindruck hat, dass man noch Akzente setzen muss, dann wird der Verwaltungsrat aktiver.“ VR-Präsident „Wenn etwas schief läuft, dann wird sich der VR mehr einbringen. Bei Roth ist es gut gelaufen, daher war es nicht nötig.“ VR-Präsident „Da [bei der Überprüfung] war der Verwaltungsrat eher passiv, er wäre aber aktiv geworden, wenn sich Gewitterwolken abgezeichnet hätten.“ VR-Präsident
				✓	<ul style="list-style-type: none"> „Die Verwaltungsratseinbindung würde sich natürlich situativ deutlich ändern, wenn einzelne dieser Ampeln nicht auf ‚dunkelgrün‘ stehen würden.“ CEO
B.4. Erarbeitung einer klaren Vision	✓				<ul style="list-style-type: none"> „Die starke Rolle der Geschäftsleitung bei der Vorbereitung der Akquisition hat mit dieser spezifischen Akquisition zu tun gehabt. Da es eine klare Logik für die Akquisition gab war keine starke Einbindung des Verwaltungsrats nötig. Wenn wir ein neues Unternehmen in einem neuen Marktbereich kaufen würden, dann wäre das etwas anderes und der Verwaltungsrat wäre auch stärker auch in der Entwicklung eingebunden, [...] weil man dann wirklich von Optionen spricht.“ VR-Mitglied
			✓		<ul style="list-style-type: none"> „Ich bin etwas geprägt, denn als ich gekommen bin habe ich fast jeden Tag ein Dossier für eine Akquisition bekommen. [...] Das hat zu der Überzeugung geführt, dass wir die Strategie nochmal schärfen müssen und jetzt haben wir eine Zielliste für Akquisitionen. Wir machen nun nur noch Dinge die spannend sind und ein Mitarbeiter kann schnell entscheiden, ob er ein Akquisitionstarget rapportieren soll oder nicht. So können Sie die Energie viel mehr fokussieren auf die Dinge die wirklich funktionieren. Das können Sie nur über die Kommunikation und Interaktion lösen.“ CEO
				✓	<ul style="list-style-type: none"> „Das war eine strategiekonforme Ausgangslage. [...] Das wäre etwas anderes, wenn das Akquisitionsobjekt beispielsweise ein polnisches Unternehmen wäre und wir in der Strategie nicht festgelegt hätten nach Polen zu gehen. Wenn ein Vorschlag außerhalb der grundsätzlichen Strategie liegt, dann hätte es vielleicht mehr oder iterativere Verwaltungsratseinbindung gegeben. Wenn das auf der Linie der – von allen Gremien geteilten – Wachstumsstrategie liegt, dann kann man so etwas relativ schlank und ohne viele Schritte abwickeln.“ VR-Präsident
B.5. Divisionalisierung				✓	<ul style="list-style-type: none"> „Bei jedem größeren Unternehmen ist es [die Einbindung der verschiedenen Hierarchien] vielschichtiger.“ CEO „Das Bild hier [vgl. Abbildung 93] müsste eigentlich noch weiter gehen. Darunter müsste die Ländergeschäftsleitung von Italien sein. Wir als Gruppengeschäftsleitung überprüfen, ob der Case in Italien funktioniert, das ist die Aufgabe die wir eigentlich haben. Gerade in dieser Größenordnung [bei einer relativ kleinen Akquisition] spielt sich natürlich sehr viel in dieser Ebene [zwischen Gruppenleitung und Geschäftsleitung von Italien] ab. Nur ganz wenige Entscheidungen sind wirklich durch den Verwaltungsrat zu treffen. Deswegen findet die Überprüfung in so einem operativen Fall sehr weit unten statt. Wir [die Geschäftsleitung] überprüfen, ob Italien in der Lage ist, den festgelegten Kaufpreis zu rentabilisieren, aber natürlich berichten wir an den Verwaltungsrat, wenn sich neue Erkenntnisse ergeben.“ CEO

Tabelle 21: Einflussfaktoren auf das flache W-Muster und empirische Evidenz

Im Rahmen der Fallstudienuntersuchung konnten fünf wesentliche Einflussfaktoren identifiziert werden, die zu einer Abweichung von dem flachen W-Muster der Verwaltungsratseinbindung in Strategie führen könnten (vgl. Tabelle 21). Dies sind (B.1) *das Vorliegen von Unternehmenskrisen*, (B.2) *die Wichtigkeit von strategischen Initiativen*, (B.3) *Probleme bei der Umsetzung von strategischen Initiativen* (B.4) *die Erarbeitung einer klaren Vision* und (B.5) *die Divisionalisierung von Unternehmen*.

B.1. Unternehmenskrisen

In zwei Fallstudien wurde beschrieben, dass bei Unternehmenskrisen (z.B. Ertragsprobleme) der Verwaltungsrat temporär stärker eingebunden wird. Folglich wird in kritischen Zeiten grundsätzlich aktiver gesteuert und geprüft, um Probleme zu lösen bzw. zu vermeiden. Bezogen auf den Governance Strategieprozess gilt dies insbesondere für zwei Phasen. Zum einen wird sich der Verwaltungsrat aktiver in die Entwicklung von strategischen Handlungsalternativen einbinden, wobei er weiterhin auch die strategischen Entscheidungen trifft. Zum anderen wird der Verwaltungsrat die Umsetzung der Entscheidungen aktiver überprüfen. Allerdings ist nicht zu erwarten, dass der Verwaltungsrat die operative Umsetzung durch die Geschäftsleitung übernimmt. Diese Überlegungen führen zu der folgenden Proposition:

Proposition B.1: Das Vorliegen von Unternehmenskrisen wirkt positiv auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie, insbesondere in der Entwicklungs- und Überprüfungsphase.

B.2. Wichtigkeit von strategischen Initiativen

Im Rahmen von zwei Fallstudien wurde beschrieben, dass die Verwaltungsratseinbindung in Strategie situativ ist. Das heißt, je wichtiger bzw. risikoreicher eine strategische Initiative ist, desto stärker ist der Verwaltungsrat eingebunden. Beispielsweise ist der Verwaltungsrat bei einer kleinen Akquisition weniger eingebunden als bei einer großen und risikoreichen Fusion, welche an den Kern der Unternehmung geht. Daher ist vorstellbar, dass bei besonders wichtigen strategischen Initiativen der Verwaltungsrat aktiv die Entwicklungsphase beeinflusst und in der Überprüfungsphase besonders intensiv kontrolliert. Diese Überlegungen führen zu der folgenden Proposition:

Proposition B.2: Die relative Wichtigkeit von strategischen Initiativen wirkt positiv auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie, insbesondere in der Entwicklungs- und Überprüfungsphase.

B.3. Probleme bei der Umsetzung von strategischen Initiativen

Bei zwei Fallstudien wurde beschrieben, dass Probleme bei der Umsetzung von strategischen Initiativen zu einer erhöhten Verwaltungsratseinbindung führen können. Grundsätzlich kann es bei der Umsetzung von strategischen Initiativen zu Problemen kommen (Budgetüberschreitung, Verzögerungen etc.). Als Reaktion darauf wird der Verwaltungsrat aktiver, mit dem Ziel diese Probleme zu lösen bzw. zu vermeiden. Bezogen auf den Governance Strategieprozess kann dies erst ab der Umsetzungsphase passieren, da es sich bereits um die Umsetzung einer strategischen Initiative handelt. Der Verwaltungsrat wird vermutlich nicht aktiv in die operative Umsetzung eingebunden sein, aber in der Überprüfungsphase intensiver kontrollieren und steuern. Diese Überlegungen führen zu der folgenden Proposition:

Proposition B.3: Probleme bei der Umsetzung von strategischen Initiativen wirken positiv auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie, insbesondere in der Überprüfungsphase.

B.4. Erarbeitung einer klaren Vision

In drei Fallstudien wurde beschrieben, wie die Erarbeitung einer Vision die Leitplanken für strategiekonforme Initiativen setzt und nachfolgend zu einer geringeren Verwaltungsratseinbindung führen kann. Wenn der Verwaltungsrat gemeinsam mit der Geschäftsleitung eine detaillierte und klare Vision erarbeitet hat, sind bereits wesentliche Entscheidungen vorbestimmt. Folglich muss der Verwaltungsrat bei strategiekonformen Handlungen oder Initiativen nicht noch einmal iterativ und umfangreich eingebunden werden. Daher kann die Erarbeitung einer klaren Vision zu einer geringeren Verwaltungsratseinbindung in den Folgephasen führen. Diese Überlegungen führen zu der folgenden Proposition:

Proposition B.4: Die Erarbeitung einer klaren Vision wirkt positiv auf die Verwaltungsratseinbindung in die Visionsphase und negativ auf die nachfolgende Entwicklungs-, Entscheidungs-, Umsetzungs- und Überprüfungsphase.

B.5. Divisionalisierung

Bei einer Fallstudie hat der CEO beschrieben, wie bei großen Unternehmen mit starker Divisionalisierung (z.B. Ländergesellschaften, Business Units) die Planung von Unternehmensentwicklung insbesondere zwischen Geschäftsleitung und Division stattfindet. Grundsätzlich gilt, je grösser und dezentraler Unternehmen organisiert sind, desto weiter sind auch Entscheidungen, sowie deren Umsetzung und Überprüfung in die Organisation delegiert. Dabei kommt es zu einem Balanceakt zwischen gesetzlichen Anforderungen bezüglich der Governance und der Dezentralisierung von

Entscheidungen bzw. deren Umsetzung oder Überprüfung. Generell wird die Vision zentral auf Konzernebene erstellt und wichtige strategische Entscheidungen durch den Verwaltungsrat getroffen. Bezogen auf den Governance Strategieprozess bedeutet dies vereinfacht, dass nach der eigentlichen Visionsphase die Division an Einfluss gewinnt und die Verwaltungsratseinbindung abnimmt. Diese Überlegungen führen zu der folgenden Proposition:

Proposition B.5: Die Divisionalisierung von Unternehmen und die damit verbundene Dezentralisierung von Unternehmensentwicklung wirkt negativ auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie, insbesondere in der Entwicklungs-, Entscheidungs-, Umsetzungs- und Überprüfungsphase.

3.3.4.3 Propositionen für die Arbeitsteilung im Governance Strategieprozess

Im Ergebnis der Fallstudienuntersuchungen konnte grundsätzlich ein *flaches W-Muster* der Arbeitsteilung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung beobachtet werden (vgl. Kap. 3.3.3.2). Ferner wurden *vier generelle Gründe* für diese Form der Arbeitsteilung (vgl. Kap. 3.3.4.2.1), sowie *fünf Einflussfaktoren*, die zu einer Abweichung davon führen können (vgl. Kap. 3.3.4.2.2) identifiziert. Die konzeptionelle Wirkweise auf die Arbeitsteilung beider Gremien ist in Abbildung 67 zusammengefasst. Allerdings gilt es zu beachten, dass keine mathematisch signifikante Generalisierung der Ergebnisse aufgrund der methodischen Beschränkung von Fallstudienuntersuchungen möglich ist (vgl. Kap. 3.1.3). Das Ziel dieser Faktoren ist einen konzeptionellen Erklärungsbeitrag für die beobachtete Arbeitsteilung der Gremien zu liefern.

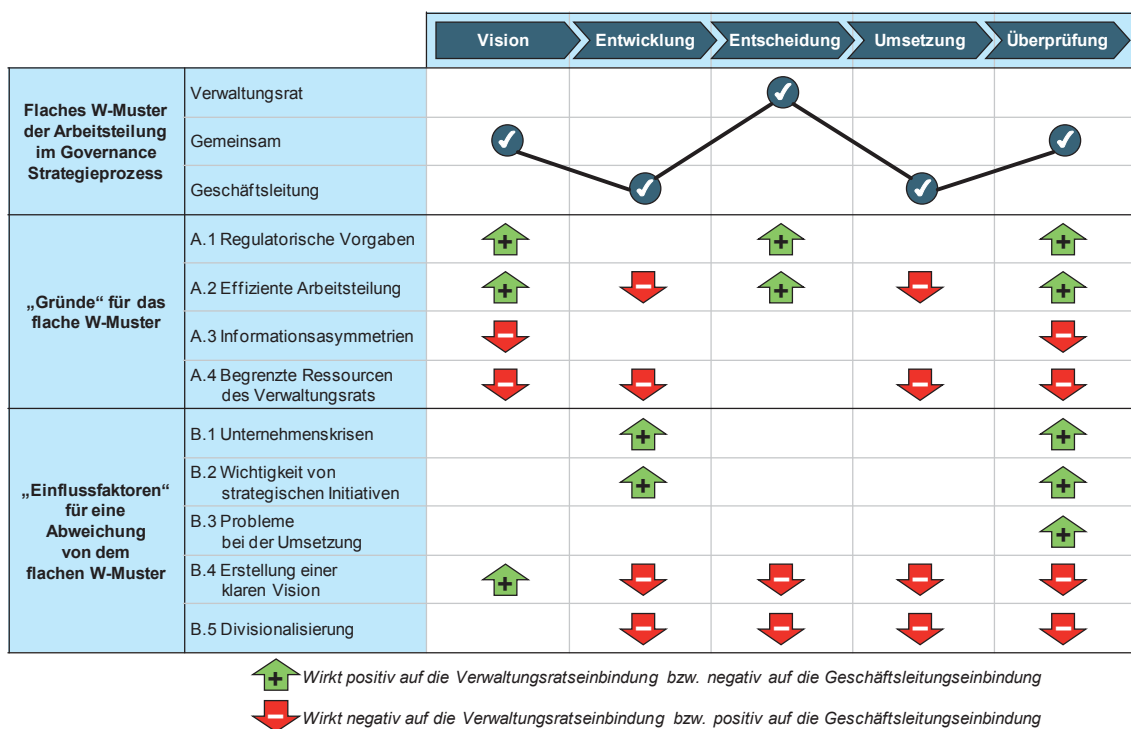


Abbildung 67: Gründe und Einflussfaktoren auf die Arbeitsteilung im Governance Strategieprozess¹⁴³

Die Interpretation dieser Gründe und Einflussfaktoren wird am folgenden *Beispiel der Überprüfungsphase* demonstriert. Es wurde beobachtet, dass in der Überprüfungsphase grundsätzlich der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung gemeinsam für die Überprüfung von Akquisitionen verantwortlich waren.

Auf der einen Seite gibt es *regulatorische Vorgaben*, die eine Verwaltungsratseinbindung vorschreiben. Ferner ist die Geschäftsleitung für die

¹⁴³ Eigene Darstellung

Umsetzung verantwortlich und sollte aufgrund einer *effizienten Arbeitsteilung* durch den Verwaltungsrat kontrolliert werden. Auf der anderen Seite gibt es *Informationsasymmetrien*, wodurch dem Verwaltungsrat das zur Überprüfung notwendige Detailwissen fehlt. Ferner ist die Durchführung einer gründlichen Überprüfung zeitintensiv, welches mit den *begrenzten Ressourcen des Verwaltungsrats* kaum möglich ist. Im Ergebnis dieser gegeneinander wirkenden vier Gründe kooperieren Verwaltungsrat und Geschäftsleitung und sind gemeinsam für die Überprüfungsphase verantwortlich.

Allerdings könnte es vorkommen, dass die Verwaltungsratseinbindung dabei beeinflusst wird. Zum einen ist anzunehmen, dass bei *Unternehmenskrisen*, besonders *wichtigen strategischen Initiativen* oder *Problemen bei der Umsetzung*, der Verwaltungsrat intensiver in die Überprüfungsphase eingebunden ist. Zum anderen kann eine *klare Vision*, die in einer strategiekonformen strategischen Initiative resultiert, dazu führen, dass die Verwaltungsratseinbindung in der Überprüfungsphase gering ist. Des Weiteren kann die *Divisionalisierung* von Unternehmen und die damit verbundene Dezentralisierung der Führung zu einer geringen Verwaltungsratseinbindung in der Überprüfungsphase führen. Je nach Vorliegen verschiedener Einflussfaktoren können diese positiv oder negativ auf die Verwaltungsratseinbindung wirken bzw. sich ausbalancieren.

Basierend auf den beobachteten Logiken der Arbeitsteilung können systematisiert neun wissenschaftliche *Propositionen* formuliert werden, welche einen Erklärungsbeitrag für die Verwaltungsratseinbindung in Strategie liefern. Propositionen sollen dabei als mögliche Ursache-Wirkung-Zusammenhänge verstanden werden (vgl. z.B. Bourgeois & Eisenhardt, 1988: 826–832; Noda & Bower, 1996: 185–188; Santos & Eisenhardt, 2009: 662–663).

Bezüglich der Formulierung von Propositionen gibt es verschiedene Wahlmöglichkeiten. Zum einen ist bei der Arbeitsteilung der Verwaltungsrat und nicht die Geschäftsleitung als Bezugspunkt in den Propositionen gewählt worden, da die Rolle des Verwaltungsrats im Fokus dieser Arbeit steht. Wenn ein Faktor positiv auf die Verwaltungsratseinbindung wirkt, kann dieser gleichzeitig negativ auf die Geschäftsleitungseinbindung wirken. Zum anderen ist die positive oder negative Wirkungsrichtung einer Proposition von der Art der Formulierung abhängig. Beispielsweise wirkt die Divisionalisierung von Unternehmen negativ auf die Verwaltungsratseinbindung, wobei das Fehlen von Divisionalisierung positiv auf die Verwaltungsratseinbindung wirkt. Je nach dem wie es für die Faktoren am intuitivsten ist wurden die Propositionen positiv bzw. negativ formuliert.

Die Propositionen lassen sich – analog den theoretischen Betrachtungen in Kapitel 2.5.4.1 – in vier Kategorien gruppieren. Dies sind die (1) *unternehmensexternen Faktoren*, (2) *verwaltungsrats- und geschäftsleitungsspezifische Faktoren* (3) *unternehmensinterne Faktoren*, sowie (4) *unternehmensentwicklungsspezifische Faktoren* (vgl. Abbildung 68).

<p>Unternehmensexterne Faktoren</p> <p>Proposition A.1: <u>Regulatorische Vorgaben</u> wirken <u>positiv</u> auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie, insbesondere in der Visions-, Entscheidungs- und Überprüfungsphase.</p>
<p>Verwaltungsrats- und geschäftsleitungsspezifische Faktoren</p> <p>Proposition A.2.a: <u>Arbeitsteilung</u> zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, mit dem Ziel Verantwortlichkeit und Effizienz zu schaffen, wirkt <u>positiv</u> auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie in der Visions-, Entscheidungs- und Überprüfungsphase.</p> <p>Proposition A.2.b: <u>Arbeitsteilung</u> zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, mit dem Ziel Verantwortlichkeit und Effizienz zu schaffen, wirkt <u>negativ</u> auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie in der Entwicklungs- und Umsetzungsphase.</p> <p>Proposition A.3: <u>Informationsasymmetrien</u> zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung wirken <u>negativ</u> auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie, insbesondere in der Visions- und Überprüfungsphase.</p> <p>Proposition A.4: Die <u>begrenzten zeitlichen Ressourcen des Verwaltungsrats</u> wirken <u>negativ</u> auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie, insbesondere in der Visions-, Entwicklungs-, Umsetzungs- und Überprüfungsphase.</p>
<p>Unternehmensinterne Faktoren</p> <p>Proposition B.1: Das <u>Vorliegen von Unternehmenskrisen</u> wirkt <u>positiv</u> auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie, insbesondere in der Entwicklungs- und Überprüfungsphase.</p> <p>Proposition B.5: Die <u>Divisionalisierung</u> von Unternehmen und die damit verbundene Dezentralisierung von Unternehmensentwicklung wirkt <u>negativ</u> auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie, insbesondere in der Entwicklungs-, Entscheidungs-, Umsetzungs- und Überprüfungsphase.</p>
<p>Unternehmensentwicklungsspezifische Faktoren</p> <p>Proposition B.2: Die <u>relative Wichtigkeit von strategischen Initiativen</u> wirkt <u>positiv</u> auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie, insbesondere in der Entwicklungs- und Überprüfungsphase.</p> <p>Proposition B.3: <u>Probleme bei der Umsetzung</u> von strategischen Initiativen wirken <u>positiv</u> auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie, insbesondere in der Überprüfungsphase.</p> <p>Proposition B.4: Die <u>Erarbeitung einer klaren Vision</u> wirkt <u>positiv</u> auf die Verwaltungsratseinbindung in die Visionsphase und <u>negativ</u> auf die nachfolgende Entwicklungs-, Entscheidungs-, Umsetzungs- und Überprüfungsphase.</p>

Abbildung 68: Übersicht der Propositionen für die Verwaltungsratseinbindung¹⁴⁴

Abschließend können zwei Beobachtungen gemacht werden. Zum einen wurden bei den Fallstudienuntersuchungen nur einige wichtige Faktoren hinsichtlich der Verwaltungsratseinbindung identifiziert, wobei in der Literatur eine Vielzahl von Faktoren vorgeschlagen wurden (vgl. Kap. 2.5.4.1). Dies könnte verschiedene Ursachen haben. Beispielsweise ist vorstellbar, dass im Rahmen der Fallstudienuntersuchungen weitere – vermutlich weniger wichtige – Faktoren nicht identifiziert bzw. gemessen wurden. Alternativ ist vorstellbar, dass nicht alle in der Literatur vorgeschlagenen Faktoren auch wirklich einen wesentlichen Einfluss auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie haben. Interessant ist dabei beispielsweise, dass kein Unterschied zwischen monistisch und dualistisch organisierter Corporate Governance auf die Arbeitsteilung beobachtet werden konnte.

Zum anderen fällt bei der Betrachtung der identifizierten Faktoren auf, dass fast alle Faktoren innerhalb der Unternehmen begründet liegen. Die einzige Ausnahme davon

¹⁴⁴ Eigene Darstellung. Die Proposition A.1 gilt im Wesentlichen für einen Schweizer Kontext, aufgrund der spezifischen Regelungen des Obligationsrechts.

bilden die regulatorischen Vorgaben. Da die Arbeitsteilung in verschiedenen Unternehmen dennoch sehr ähnlich ist, legt dies die folgende Schlussfolgerung nahe. Entweder wirken die regulatorischen Vorgaben besonders stark oder die beeinflussenden Faktoren in den untersuchten Unternehmen waren sehr ähnlich. Ferner kann vermutet werden, dass Abweichung in der Arbeitsteilung nur in gravierenden Ausnahmefällen vorkommen (z.B. Unternehmenskrisen, Umsetzungsprobleme). Unabhängig davon ist der wesentliche bewusst einsetzbare Einflussfaktor auf die Arbeitsteilung die Erarbeitung einer klaren Vision. Dabei kann der Verwaltungsrat für die Unternehmensentwicklung bereits früh wesentliche Akzente setzen, welches die nachfolgenden Entscheidungen, Phasen und die Arbeitsteilung beeinflusst.

3.3.5 Auswirkungen der Verwaltungsratseinbindung

Eine zentrale Frage der Corporate Governance Forschung ist, was die Auswirkungen der Verwaltungsratseinbindung in Strategie sind bzw. ob diese positiv oder negativ auf die Performance eines Unternehmens wirken (vgl. Kap. 1.2). Die Frage nach dem Ergebnis der Verwaltungsratseinbindung ist eigentlich nicht Teil dieser Arbeit, da hierbei die Rolle des Verwaltungsrats und nicht die Messung der Auswirkung der Einbindung im Fokus der Untersuchung stehen. Jedoch sind im Rahmen der Fallstudien durchführung Indikatoren gefunden worden, die für positive Ergebnisse der Verwaltungsratseinbindung in Strategie sprechen und daher nachfolgend vorgestellt werden.

Grundsätzlich ist die Beurteilung des Erfolgsbeitrags der Verwaltungsratseinbindung in Strategie oder speziell bei Akquisitionen schwierig. Zum einen muss der Verwaltungsrat in strategische Entscheidungen aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen der Schweiz formell eingebunden sein. Zum anderen ist kaum messbar, ob die Verwaltungsratseinbindung zu einem quantitativ besseren Akquisitionserfolg oder einer besseren Strategie führt.

Dennoch waren bei den Fallstudien alle CEOs bzw. Verwaltungsratsmitglieder überzeugt, dass die Verwaltungsratseinbindung in Strategie grundsätzlich einen positiven Einfluss hat (z.B. Verbesserung der Strategiequalität). Es hat sich herausgestellt, dass die Verwaltungsratseinbindung für die Befragten subjektiv zu einem „wahrgenommenen Erfolgsbeitrag“ führt. Dies kann als eine Art Indikator für die Performance gewertet werden. Dabei handelt es sich jedoch eher um qualitative Aspekte als um quantitativ messbare Erfolgsgrößen. Zu den identifizierten vier positiven Auswirkungen der Verwaltungsratseinbindung zählen (1) die *Überprüfung der Strategie*, (2) ein *Netzwerkeffekt*, (3) ein *psychologisches Alignment* und (4) *Strategieprozess-Disziplin*. Diese Aspekte könnten zu einer verbesserten Unternehmensperformance führen (vgl. Tabelle 22). Negative Auswirkungen (z.B. überhöhter Koordinations- und Zeitaufwand) konnten nicht identifiziert werden.¹⁴⁵

¹⁴⁵ Für die Ergebnisse der Verwaltungsratseinbindung auf die Performance von Unternehmen werden keine Propositionen formuliert. Zum einen wurde im theoretischen Teil der Arbeit keine unterstützende Konzeption dafür entwickelt und zum anderen handelt es sich um Randbeobachtungen im Rahmen der Fallstudienuntersuchung.

Ergebnisse der VR-Einbindung	Fallstudien				Empirische Evidenz aus den Fallstudienuntersuchungen
	Sefar	u-blox	Emmi	Helvetia	
1. Überprüfung der Strategie	✓				<ul style="list-style-type: none"> „Ich weiß, dass durch den Verwaltungsrat ein Entscheid wirklich gut gefällt und auch abgewandelt wurde [von dem ursprünglichen Vorschlag der Geschäftsleitung]. Wir wurden durch den Verwaltungsrat angehalten noch aggressiver unsere Forderungen zu stellen [...]. Das war ein sehr positiver Effekt, da es bei den Verhandlungen auch durchgekommen ist.“ CEO
		✓			<ul style="list-style-type: none"> „Für mich gibt es zwei Elemente bezüglich des Erfolgsbeitrags des VR-Einbindung. Erstens muss der Verwaltungsrat formell eingebunden sein, das ist notwendig. Zweitens ist mit Einbindung des Verwaltungsrats ein Gesprächspartner vorhanden und es ist möglich einen Meinungs austausch zu führen. Man hat mehr Elemente beisammen, um den richtigen Entscheid zu fällen, als wenn man das alleine tun würde. Auch ein CEO braucht Gesprächspartner und Reflexionsgelegenheit. Vor allem wenn die Leuten auch mal eine andere Sichtweise haben.“ CEO
			✓		<ul style="list-style-type: none"> „Wir haben stark eine zweite Meinung in den Prozess eingebracht. Das Ganze ist gereift zwischen Konzernleitung und Verwaltungsrat.“ VR-Präsident
				✓	<ul style="list-style-type: none"> „So wie ich das sehe sind im Verwaltungsrat keine Parameter anders gesetzt worden, sondern es [die Akquisition] ist genehmigt worden. [...] Kontrollfragen, die immer wieder kommen sind beispielsweise: Hat das Management die personellen Ressourcen, um das durchzuführen?“ VR-Präsident
2. Netzwerkeffekt		✓			<ul style="list-style-type: none"> „Es ist teilweise möglich, dass der Verwaltungsrat noch aktiv Beiträge leisten kann. Wenn zum Beispiel ein Mitglied des Verwaltungsrats irgendjemand in der anderen Firma, die akquiriert wird kennt oder bei der Finanzierung, dann kann das hin und wieder helfen. Ich sage bewusst, das ist ‚anekdotisch‘, weil es eher selten vorkommt.“ VR-Präsident
3. Psychologisches Alignment			✓		<ul style="list-style-type: none"> „Ein Erfolgsfaktor ist das ‚psychologische Alignment‘: Leute wissen wenn der Verwaltungsrat entschieden hat, dass sie diese Dinge auch mitzutragen haben. [...] Das schlimmste ist, wenn jemand abstinert ist, immer latent kritisiert und sie am Ende kein Alignment mehr bezüglich der Strategie haben. [...] Ob dies die Dinge letztendlich positiv beeinflusst hängt vom Einzelfall ab. Ich kann nicht sagen, der Verwaltungsrat immer einen positiven Effekt auf mehr Franken oder einen besseren Plan hat.“ CEO
4. Strategieprozess Disziplin			✓		<ul style="list-style-type: none"> „Der Verwaltungsrat hilft, den ganzen Prozess zeitlich klar zu definieren. Man weiß wann die Sitzungen sind und was entschieden wird. Das beginnt mit dem Strategieseminar und geht weiter in die einzelnen Sitzungen. [...] Immer wenn Sie Themen im Verwaltungsrat haben diszipliniert dies grundsätzlich die Firma. Sie haben auch viele Firmen die würden sonst im Alltag einfach immer weiter gehen und nie richtig planen.“ CEO

Tabelle 22: Ergebnisse der Verwaltungsratseinbindung und empirische Evidenz¹⁴⁶

1. Überprüfung der Strategie

Bei allen Fallstudien haben CEOs bzw. Verwaltungsratsmitglieder erklärt, dass die Geschäftsleitung einen Gesprächspartner für den Meinungs austausch sowie Reflexionsgelegenheit bezüglich Strategie benötigt. Der wesentliche Mehrwert der Verwaltungsratseinbindung war dabei die Überprüfung von Entscheidungsvorlagen. So haben die Verwaltungsräte versucht wichtige Aspekte der Akquisitionen zu überprüfen und mögliche Fehler zu identifizieren. Die eigentlichen Entscheidungsvorlagen sind nur in einem Fall verändert worden, allerdings wurden verschiedene Risikofaktoren durch den Verwaltungsrat ausgeschlossen. Folglich ist vorstellbar, dass durch die

¹⁴⁶ Eigene Darstellung

Verwaltungsratseinbindung die Qualität einer Strategie geprüft und verbessert wird, welches nachfolgend eine verbesserte Unternehmensperformance begünstigt.

2. Netzwerkeffekt

Bei einer Fallstudie wurde durch den Verwaltungsratspräsidenten berichtet, dass es einen positiven Netzwerkeffekt der Verwaltungsratseinbindung gibt (vgl. Resource-Dependence-Theorie in Kap. 2.3.2.2.3). So könnte es sein, dass der Verwaltungsrat aufgrund der Besetzung mit erfahrenen Persönlichkeiten zu einer Vergrößerung des Unternehmensnetzwerks führt. Dieses könnte beispielsweise bei der Finanzierung oder Verhandlung von Akquisitionen helfen. Folglich ist vorstellbar, dass durch die Verwaltungsratseinbindung ein erweitertes Netzwerk zur Verfügung steht, welches Zugang zu wichtigen Ressourcen (z.B. Finanzierung, Informationen) ermöglicht und somit eine verbesserte Unternehmensperformance begünstigt.

3. Psychologisches Alignment

Bei einer Fallstudie hat ein CEO beschrieben, wie durch die Verwaltungsratseinbindung ein „psychologisches Alignment“ in der Organisation entstehen kann. Dieses vermag zu helfen potentielle Widerstände im Rahmen von Veränderungsprozessen zu reduzieren (vgl. Widerstand bei Unternehmensentwicklung in Kap. 2.1.3.3). Folglich ist vorstellbar, dass durch die Verwaltungsratseinbindung weniger unternehmensinterne Barrieren bei der Strategieumsetzung existieren, welches eine verbesserte Unternehmensperformance begünstigt.

4. Disziplin bei der Strategieplanung und -umsetzung

Bei einer Fallstudie hat der CEO berichtet, dass die Verwaltungsratseinbindung zu Disziplin im Strategieprozess führt. Durch die langfristig geplanten Verwaltungsratssitzungen wird der Strategieplanung und -umsetzung eine Taktfrequenz vorgegeben. Dadurch wird das Risiko einer mangelnden Planung und Umsetzung reduziert. Folglich ist vorstellbar, dass die Verwaltungsratseinbindung eine diszipliniertere strategische Planung und somit eine verbesserte Unternehmensperformance begünstigt.

Folglich haben sich im Rahmen der Fallstudienanalyse vier Indikatoren herauskristallisiert, die grundsätzlich für *positive Auswirkungen einer Verwaltungsratseinbindung in Strategie* sprechen. Diese wirken beispielsweise auf die

Qualität der Strategie, verringern Probleme in der Strategieumsetzung oder führen zu mehr Disziplin bei der strategischen Planung.

Allerdings ist auffällig, dass in den Fallstudien keine negativen Effekte der Verwaltungsratseinbindung (z.B. erhöhter Koordinationsbedarf für die Geschäftsleitung) erwähnt wurden. Ferner können keine Aussagen gemacht werden, ob die Verwaltungsratseinbindung tatsächlich direkte Auswirkungen auf die Performance von Unternehmen hat. Jedoch erscheint es naheliegend, dass zumindest einen indirekter positiver Effekt besteht.

3.4 Diskussion der empirischen Ergebnisse

Im Rahmen von vier Fallstudien wurden *Governance Strategieprozesse* am Beispiel von Akquisitionen durch Schweizer Aktiengesellschaften untersucht. Dabei wurde die *Verwaltungsratseinbindung* sowie die *Arbeitsteilung* mit der Geschäftsleitung analysiert und versucht die *Einflussfaktoren* auf die Arbeitsteilung zu identifizieren. Ferner konnten Indikatoren für positive *Auswirkungen der Verwaltungsratseinbindung* in Strategie identifiziert werden.

Die Ergebnisse der Fallstudienanalyse werden nachfolgend diskutiert und mit Hilfe der Literatur reflektiert. Ferner wird basierend auf den Empfehlungen von Eisenhardt (1989: 541–544) und Yin (2001: 49) die ursprüngliche Konzeption – die in Vorbereitung der Fallstudienuntersuchung erstellt wurde – angepasst.

3.4.1 Governance Strategieprozess am Beispiel von Akquisitionen

Bei den Fallstudien hat sich herausgestellt, dass die Akquisitionen sich inhaltlich stark unterscheiden, aber die Akquisitionsprozesse ähnlich verlaufen. Wie in der M&A-Literatur beschrieben, wurden dabei die Konzeptions-, Transaktions- und Integrationsphase mit verschiedenen Subphasen beobachtet (vgl. z.B. Lucks & Meckl, 2002b: 496; Hawranek, 2004: 22; Meckl, 2006: 410; Coenenberg & Schultze, 2007: 342; Jansen, 2008: 249). Allerdings hat sich gezeigt, dass es bezüglich der Corporate Governance eine wichtige Vorphase gibt. Diese Vorphase kann aus einer unternehmensweiten Vision sowie einer gemeinsamen Vorgeschichte mit dem Akquisitionsobjekt bestehen. Grundsätzlich haben sich die Akquisitionen gut für die Untersuchung der Governance Strategieprozesse geeignet, weil diese in den verschiedenen Unternehmen prozessual ähnlich und somit vergleichbar abgelaufen sind.

Im ersten Teil der Konzeption (vgl. Kap. 2.5.2.1) ist der Governance Strategieprozess für Akquisitionen mit vier Typen bezüglich der Phasengestaltung konzeptioniert worden (frühe Entscheidungsphase, späte Entscheidungsphase, Mehrfachentscheidung und Mehrfachüberprüfung). Diese Überlegungen haben zu wichtigen Erkenntnissen geführt, beispielsweise dass die Entwicklungs- und Entscheidungsphase parallel zueinander verlaufen können. Allerdings hat sich bei der Fallstudienuntersuchung herausgestellt, dass die vier konzeptionellen Typen nicht in Reinform vorliegen, sondern die Erfassung von vier spezifischen Aspekten pro Prozessphase besser zur Messung des Governance Strategieprozesses geeignet ist (vgl. Kap. 3.3.2.1). Zu diesen Aspekten gehören pro Prozessphase (1) die Ausprägung der Phase, (2) die inhaltlichen Aspekte der Phase, (3) die Relation zu anderen Phasen sowie (4) die Häufigkeit der Verwaltungsratseinbindung.

Mit diesen vier Elementen konnten die Phasen des Governance Strategieprozesses klar konzeptioniert und gemessen werden.

Bei allen Fallstudien wurde jeweils ein fünfphasiger Governance Strategieprozess beobachtet, bestehend aus einer Visions-, Entwicklungs-, Entscheidungs-, Umsetzungs- und Überprüfungsphase. Dies entspricht der Konzeption dieser Arbeit und findet Unterstützung in der „Strategieprozess Perspektive“ (vgl. z.B. Henke, 1986: 88–89; Zahra, 1990: 114; Grant, 2003: 499) und der „Corporate Governance Perspektive“ (vgl. z.B. Stiles & Taylor, 1996: 6–7; Clarke, 1998: 61–64; Beatty, 2005: 18; Brändle, 2006: 84&158; Hilb, 2009: 102–105). Allerdings ist die Visionsphase in der Literatur oftmals nicht explizit vorhanden. Ferner wurden die Prozessphasen in der Literatur i.d.R. sequentiell dargestellt, jedoch wurde in den Fallstudien die Beobachtung gemacht, dass einige Phasen parallel zueinander stattgefunden haben. Beispielsweise sind Entwicklung und Entscheidung bei drei Fallstudien parallel verlaufen, weil die Verwaltungsräte iterativ eingebunden waren und mehrere Teilentscheidungen getroffen haben. Ferner wurde bei allen Fallstudien beobachtet, dass die Überprüfung nicht abschließend, sondern parallel zur Umsetzung durchgeführt wurde. Folglich kann auf Basis der Beobachtungen vermutet werden, dass die Governance von Strategie prozessual gut innerhalb der fünf Prozessphasen erfasst werden kann. Allerdings können die Phasen – entgegen der dominanten Auffassung in der Literatur – teilweise parallel zueinander verlaufen.

Es stellt sich die Frage, inwiefern Erkenntnisse bezüglich der Gestaltung der Governance Strategieprozesse generalisiert werden können. Zum einen wurde die Untersuchung speziell am Beispiel von Akquisitionen durchgeführt und somit wurden keine anderen Instrumente der Unternehmensentwicklung untersucht. Jedoch wurde in den Fallstudien beschrieben, dass die Prozesse und die Verwaltungsratseinbindung grundsätzlich generisch sind, unabhängig davon ob es sich um eine Akquisition oder beispielsweise eine Restrukturierung handelt. Zum anderen sind Fallstudienuntersuchungen aufgrund der geringen Stichprobe grundsätzlich nicht zur Generalisierung geeignet (vgl. Firestone, May, 1993: 16; Punch, 2005: 145–148). Da die gefundenen Muster in den verschiedenen Fallstudien jedoch konsistent und logisch bzw. theoretisch begründbar sind, spricht dies grundsätzlich für eine Generalisierbarkeit.

3.4.2 Einbindung und Arbeitsteilung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

In dem zweiten Teil der Konzeption (vgl. Kap. 2.5.3) wurde die Untersuchung der Verwaltungsratseinbindung in den Governance Strategieprozess konzeptioniert. Bei der Durchführung der Fallstudien hat sich gezeigt, dass die Messung der Arbeitsteilung mit

der entwickelten Konzeption gut funktioniert hat. Diese basiert im Wesentlichen auf drei Überlegungen, die zur Messung genutzt wurden und an dieser Stelle reflektiert werden.

(1) Die Verwaltungsratseinbindung sollte anhand der Prozessphasen des Governance Strategieprozesses untersucht werden. Bei den Fallstudien wurde beobachtet, dass sich die Verwaltungsratseinbindung je nach Prozessphase wesentlich unterscheidet. Diese Beobachtung ist konsistent mit anderen Studien zur Verwaltungsratseinbindung in Strategie (z.B. Tashakori & Boulton, 1983: 66–69; Henke, 1986: 90; Stiles & Taylor, 1996: 7; Brändle, 2006: 156–166).

(2) Die Arbeitsteilung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sollte gemeinsam untersucht werden. Bei der Untersuchung der Governance Strategieprozesse hat sich gezeigt, dass die Betrachtung beider Gremien hilft, die jeweiligen Rollen gegeneinander zu kontrastieren. Dies findet sich in konzeptionellen Publikationen reflektiert, die vorschlagen mit dem Governance Strategieprozess sowohl die Verwaltungsrats- als auch die Geschäftsleitungseinbindung in Strategie zu beschreiben (vgl. Clarke, 1998: 61–64; Beatty, 2005: 18; Hilb, 2009: 103–105). Jedoch haben die meisten empirischen Studien entweder die Einbindung des Verwaltungsrats (z.B. Henke, 1986: 89–92; Judge & Zeithaml, 1992: 781–784; Stiles & Taylor, 1996: 7; McNulty & Pettigrew, 1999: 55) oder der Geschäftsleitung (z.B. Dunphy & Stace, 1993: 909–911; Burgelman, 2002: 9) in Strategie untersucht.

(3) Die Verwaltungsratseinbindung sollte anhand mehrerer Stufen von Entscheidungsrechten pro Phase des Governance Strategieprozesses untersucht werden. Bei der Fallstudienuntersuchung hat sich gezeigt, dass grundsätzlich fünf Stufen der Einbindung messbar sind, aber eine Vereinfachung des Konzepts auf drei Stufen sinnvoll erscheint. Somit können der Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung oder beide gemeinsam für eine Prozessphase verantwortlich sein.

Im Ergebnis der Fallstudienanalyse wurde ein flaches W-Muster der Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung bei allen Fallstudien – als „Ist-Zustand“ – identifiziert. Dabei gibt es zwei wichtige Beobachtungen. Zum einen wurden kaum Unterschiede in der Arbeitsteilung zwischen den Fallstudien gefunden, obwohl die verschiedenen Perspektiven unterschiedliche Vorhersagen bezüglich der Arbeitsteilung gemacht haben (vgl. Kap.2.5.3.3). Zum anderen wurde bei den Fallstudien in der Visions- und Überprüfungsphase eine Kooperation zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung beobachtet, wobei die Gremien gemeinsam für beide Phasen verantwortlich waren. In der Corporate Governance Literatur findet sich vereinzelt konzeptionelle Unterstützung für das kooperative Management in Phasen des Governance Strategieprozesses (z.B. Hendry & Kiel, 2004: 510, Hilb, 2009: 103–105).

Jedoch kann nicht beurteilt werden, ob sonstige „Soll-Zustände“ (z.B. klassisches W-Muster ohne flache Enden) zu besseren Prozessergebnissen oder einer erhöhten Unternehmensperformance führen, da diese nicht beobachtet wurden.

Im Vergleich zu den Phasen des Governance Strategieprozesses ist eine Verallgemeinerung der Arbeitsteilung schwieriger. Grundsätzlich ist das entwickelte Konzept zur Beschreibung der Arbeitsteilung auf jeden Corporate Governance Kontext übertragbar (z.B. Deutschland, England, USA). Allerdings reflektiert das beobachtete flache W-Muster der Verwaltungsratseinbindung insbesondere die Corporate Governance der Schweiz, da die Oberleitung der Gesellschaft – strategische Aspekte in der Visions- und Entscheidungsphase – nicht delegierbar ist.

3.4.3 Einflussfaktoren auf die Arbeitsteilung

In dem dritten Teil der Konzeption (vgl. Kap. 2.5.4) wurden die Einflussfaktoren auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie bzw. auf die Arbeitsteilung mit der Geschäftsleitung konzeptioniert. Allerdings hat sich bei der Durchführung der Fallstudien (vgl. Kap. 3.3.4) gezeigt, dass eine Erweiterung der Konzeption hilfreich ist. Es sollte unterschieden werden zwischen generellen Gründen für das flache W-Muster und Einflussfaktoren die zu einer Abweichung davon führen können.

In den Fallstudien wurden neun Faktoren beobachtet, die helfen können zu erklären was die Arbeitsteilung der beiden Gremien beeinflusst und wie die Gremien in Strategie eingebunden sind. Beispielsweise hat das Vorliegen von Unternehmenskrisen einen positiven Einfluss auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie. Diese Beobachtung ist kongruent mit der Corporate Governance Literatur und wurde bereits mehrfach diskutiert (vgl. z.B. Pettigrew & McNulty, 1995; McNulty & Pettigrew, 1999; Stiles, 2001; Westphal & Fredrickson, 2001). Auch wenn die identifizierten neun Faktoren bereits teilweise in der Literatur diskutiert wurden, war bisher unbekannt wie sich die Wirkweise in den verschiedenen Phasen des Governance Strategieprozesses unterscheiden. Daher wurden die Fallstudienkenntnisse in Propositionen überführt, die beschreiben wie die Einflussfaktoren in den Prozessphasen wirken könnten (vgl. Kap. 3.3.4.3). So wird zum Beispiel davon ausgegangen, dass Unternehmenskrisen speziell in der Entwicklungs- und Überprüfungsphase positiv auf die Verwaltungsratseinbindung wirken.

Bei der Fallstudienanalyse wurden wichtige Faktoren für die Verwaltungsratseinbindung identifiziert, allerdings wurden in der Literatur eine Vielzahl von weiteren Faktoren diskutiert (vgl. insbesondere Stiles, 2001: 640–641; Hendry & Kiel, 2004: 508–510; Useem & Zelleke, 2006: 2). Dies könnte verschiedene Ursachen haben. Es ist vorstellbar,

dass im Rahmen der Fallstudienuntersuchungen weitere – vermutlich weniger wichtige – Faktoren nicht identifiziert werden konnten. Alternativ ist vorstellbar, dass Faktoren zwar diskutiert wurden, aber keinen Einfluss auf die Verwaltungsratseinbindung in Strategie haben. Dabei ist beispielsweise interessant, dass kein Unterschied zwischen monistisch und dualistisch organisierter Corporate Governance auf die Arbeitsteilung beobachtet werden konnte, obwohl jeweils zwei der Fallstudienunternehmen monistisch bzw. dualistisch organisiert sind. Ferner wurden keine typischen Faktoren der Verwaltungratsdemografie (z.B. Verwaltungratsgröße, Amtszeit, Anzahl externer vs. interner Verwaltungsratsmitglieder) identifiziert, obwohl diese häufig in der Corporate Governance Literatur diskutiert werden (z.B. Hill & Snell, 1988; Baysinger et al., 1991; Judge & Zeithaml, 1992; Goodstein et al., 1994; Golden & Zajac, 2001; Bermig & Frick, 2010).

Bei der Betrachtung der identifizierten neun Faktoren fällt auf, dass fast alle Faktoren innerhalb der Unternehmen begründet liegen. Die Ausnahme davon bilden die regulatorischen Vorgaben. Da die beobachtete Arbeitsteilung in allen untersuchten Unternehmen sehr ähnlich ist, legt dies die folgende Schlussfolgerung nahe. Entweder wirken die regulatorischen Vorgaben (z.B. Obligationenrecht der Schweiz) besonders stark oder die Einflussfaktoren innerhalb der unterschiedlichen Unternehmen waren sehr ähnlich. Ferner kann vermutet werden, dass Abweichung in der Arbeitsteilung nur in gravierenden Ausnahmefällen vorkommen (z.B. Unternehmenskrisen, Umsetzungsprobleme). Unabhängig davon ist der wesentliche planbare Einflussfaktor auf die Arbeitsteilung die Erarbeitung einer klaren Vision. Dabei kann der Verwaltungsrat bereits früh wesentliche Akzente bei der Unternehmensentwicklung setzen, welches die nachfolgenden Entscheidungen und die Arbeitsteilung beeinflusst.

3.4.4 Auswirkungen der Verwaltungsratseinbindung

Eine wesentliche empirische Fragestellung der Corporate Governance Forschung ist der Einfluss des Boards – bzw. Verwaltungsrats in der Schweiz – auf die Unternehmensperformance (z.B. Zahra & Pearce, 1989: 291; Judge & Zeithaml, 1992: 766; Dalton et al., 1999: 674; Daily et al., 2003: 372–373). Jedoch ist es in den letzten 20 Jahren nicht gelungen eine eindeutige Verbindung zwischen Eigenschaften sowie Verhalten des Boards und der Unternehmensperformance herzustellen (vgl. Hendry & Kiel, 2004: 510; Wan & Ong, 2005: 285; Brennan, 2006: 577; Nicholson & Kiel, 2007: 585). So beschreiben Hendry und Kiel (2004: 510), “[...] *there is an implicit normative assumption that board involvement in strategy is positively linked to organisational effectiveness. However, the empirical evidence to support this assumption is very limited.*“ Daher wurde in dieser Arbeit mit Bezug auf die Corporate Governance Literatur von positiven Auswirkungen der

Verwaltungsratseinbindung in Strategie ausgegangen. Ziel dieser Arbeit war die Untersuchung der Verwaltungsratseinbindung in Strategie, aber nicht die daraus folgenden Auswirkungen.

Im Rahmen der Fallstudienuntersuchungen wurden jedoch Indikatoren gefunden, die für positive Auswirkungen der Verwaltungsratseinbindung in Strategie sprechen (vgl. Kap. 3.3.5). So haben die befragten CEOs und Verwaltungsratsmitglieder von „subjektiv wahrgenommenen Erfolgsbeiträgen“ der Verwaltungsratseinbindung berichtet (z.B. Überprüfung der Strategie, Netzwerkeffekt, psychologisches Alignment und Strategieprozess-Disziplin). Dies würde bedeuten, dass die Verwaltungsratseinbindung beispielsweise auf die Qualität der Strategie wirkt, Probleme in der Strategieumsetzung verringert oder zu mehr Disziplin bei der strategischen Planung führt. Allerdings ist auffällig, dass in den Fallstudien keine negativen Effekte der Verwaltungsratseinbindung (z.B. erhöhter Koordinationsbedarf für die Geschäftsleitung) erwähnt wurden. Ferner bleibt unklar wie die genauen Wirkmechanismen der Verwaltungsratseinbindung auf die Performance von Unternehmen sind. Folglich kann nicht beantwortet werden, ob die Verwaltungsratseinbindung direkte Auswirkungen auf die Performance von Unternehmen hat. Jedoch scheinen die Beobachtungen die implizite Annahme zu unterstützen, dass ein positiver Effekt der Verwaltungsratseinbindung existiert.

4 ERGEBNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Zielstellung der vorliegenden Arbeit war die Untersuchung der Verwaltungsratseinbindung in die Strategieentwicklung und –umsetzung im Rahmen von Unternehmensentwicklung. Insbesondere sollte dabei ein tiefergreifenderes Verständnis für die Rolle des Verwaltungsrats geschaffen werden, als es bei der traditionellen Diskussion der „Board-Rollen“ geschehen ist (z.B. „rubber stamp“, „watchdog“, „advisor“ und „pilot“ bei Lorsch und MacIver (1989) und Demb und Neubauer (1992) oder „service“, „strategy“ und „control“ bei Brennan (2006: 580)). Ferner ist diese Untersuchung eine Antwort auf die Forderung für eine prozessorientierte Herangehensweise bei der Corporate Governance Forschung (Pettigrew, 1992: 177; Stiles & Taylor, 1996: 5; Roberts et al., 2005: 5; Leblanc & Schwartz, 2007: 843).

Einleitend wurde das Forschungsprojekt konzeptioniert und vorgestellt (Kap. 1). Anschließend wurden die allgemeinen theoretischen Grundlagen aufbereitet (Kap. 2.1-2.4) und mit Hilfe der Literatur eine theoretische Konzeption in Vorbereitung der praktischen Untersuchung entwickelt (Kap. 2.5). Nach Auswahl einer geeigneten Methodik wurden im Rahmen von vier Fallstudien die Governance Strategieprozesse bei Schweizer Unternehmen untersucht und fallstudienübergreifend analysiert (Kap. 3). In diesem abschließenden Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst (Kap. 4.1), die Implikationen für Theorie und Praxis erläutert (Kap. 4.2), die Beschränkungen diskutiert (Kap. 4.3) und Empfehlungen für die weitere Forschung abgeleitet (Kap. 4.4).

4.1 Synthese der Ergebnisse

Dieses Forschungsprojekt ist in Abbildung 69 grafisch zusammengefasst, wobei die verschiedenen Aspekte der Konzeption mit den empirischen Erkenntnissen der Fallstudienuntersuchungen verbunden wurden.

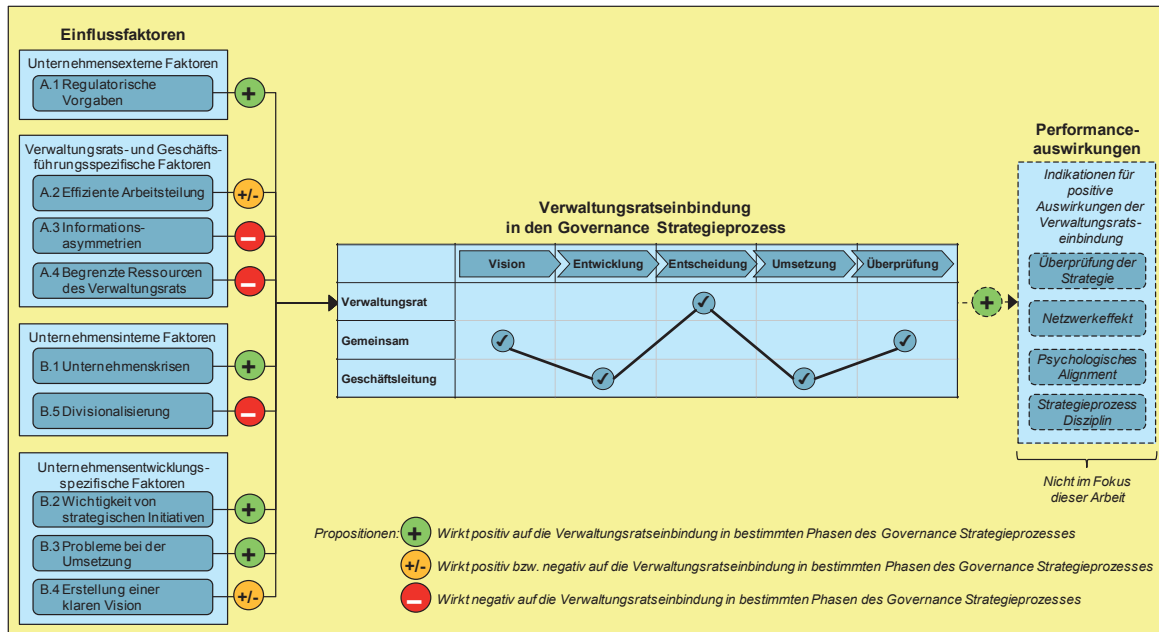


Abbildung 69: Zusammenfassung der Ergebnisse¹⁴⁷

Governance Strategieprozess

Im Rahmen der vier Fallstudien wurde jeweils ein Governance Strategieprozess mit *fünf klar abgrenzbaren Prozessphasen* beobachtet, welcher den Rahmen der Verwaltungsratseinbindung bzw. Arbeitsteilung mit der Geschäftsleitung setzt. Zuerst wurde i.d.R. eine Vision für das Unternehmen erstellt, welche auch Konzernstrategie oder Gesamtstrategie genannt wurde. Dazu gehörte jeweils ein Bündel von strategischen Initiativen der Unternehmensentwicklung, wobei speziell die Akquisitionen untersucht wurden. Anschließend wurden die Akquisitionen in der Entwicklungsphase geplant und geprüft, welches mit der Entscheidung für oder gegen die Akquisition abgeschlossen wurde. Danach wurden die Akquisitionen umgesetzt und die Integration überprüft. In den Fallstudien hat sich gezeigt, dass einige Phasen jeweils parallel zueinander

¹⁴⁷ Eigene Darstellung. Der Governance Strategieprozess ist vereinfachend sequentiell dargestellt, da der Betrachtungsfokus auf der Aufgabenteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung liegt. Achtung, die Performanceauswirkungen der Verwaltungsratseinbindungen sind nicht im Fokus der Arbeit, jedoch wurden im Rahmen der Fallstudienuntersuchungen Indikatoren gefunden, die für einen positiven Einfluss sprechen.

stattgefunden haben. Die Entwicklungs- und Entscheidungsphasen sind mehrheitlich parallel zueinander verlaufen, weil die Verwaltungsräte iterativ eingebunden waren und mehrere Teilentscheidungen getroffen haben. Ferner wurde bei allen Fallstudien beobachtet, dass die Überprüfung nicht abschließend, sondern parallel zur Umsetzung durchgeführt wurde. Auf Basis der Beobachtungen kann vermutet werden, dass die Governance von Strategie prozessual gut mit den fünf Prozessphasen erfasst und beschrieben werden kann. Dabei können die *Phasen teilweise parallel zueinander* verlaufen.

Verwaltungsratseinbindung und Arbeitsteilung

Bei der Fallstudiendurchführung hat sich gezeigt, dass die Messung der Arbeitsteilung mit der entwickelten Konzeption gut funktioniert hat. Es wurden *drei Stufen der Arbeitsteilung* im Rahmen des Governance Strategieprozesses beobachtet. Somit sind entweder der Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung oder beide gemeinsam für eine Prozessphase verantwortlich. Bei allen Fallstudien wurde eine Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung in Form eines *flachen W-Musters* beobachtet. So waren Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gemeinsam für die Visions- und Überprüfungsphase verantwortlich. Dagegen wurde eine klare Trennung der Verantwortung in den anderen drei Phasen beobachtet. Die Geschäftsleitung war jeweils für die Entwicklung und Umsetzung, der Verwaltungsrat für die Entscheidungsphase verantwortlich.

Einflussfaktoren

In den Fallstudien wurden *neun Faktoren* identifiziert, die helfen können zu erklären was die Arbeitsteilung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung beeinflusst und wie die Gremien in Strategie eingebunden sind. Diese Beobachtungen wurden in *Propositionen* überführt, welche die Logiken beschreiben, wie die Einflussfaktoren in den einzelnen Prozessphasen wirken können. Bei der Betrachtung dieser Faktoren fällt auf, dass fast alle Faktoren – mit Ausnahme der regulatorischen Vorgaben – innerhalb der Unternehmen begründet liegen. Da die beobachtete Arbeitsteilung des flachen W-Musters in allen untersuchten Unternehmen sehr ähnlich ist, legt dies die folgende Schlussfolgerung nahe. Entweder wirken die regulatorischen Vorgaben (z.B. Obligationenrecht der Schweiz) besonders stark oder die anderen acht Faktoren waren sehr ähnlich. Im Rahmen der Arbeit wird daher vermutet, dass das beobachtete *flache W-Muster charakteristisch für die Corporate Governance der Schweiz* gilt, da aufgrund des Obligationenrechts Art. 716a, Abs. 1 die Oberleitung der Gesellschaft nicht delegiert werden kann.

Im Ergebnis scheint das flache W-Muster der Verwaltungsratseinbindung in der Schweiz konzeptionell erklärt werden zu können. Beispielsweise ist in der Überprüfungsphase eine Kooperation der Gremien beobachtet worden. Die Verwaltungsratseinbindung ist aufgrund regulatorischer Vorgaben vorgeschrieben und mit dem Ziel einer effizienten Arbeitsteilung sollten die Umsetzungsergebnisse durch den Verwaltungsrat überprüft werden. Jedoch fehlt dem Verwaltungsrat notwendiges Detailwissen wegen vorhandener Informationsasymmetrien, weiterhin ist die Überprüfung zu zeitintensiv für die begrenzten Verwaltungsratsressourcen. Im Ergebnis dieser gegeneinander wirkenden vier Gründe *kooperieren Verwaltungsrat und Geschäftsleitung* und sind gemeinsam für die Phase verantwortlich. Ferner wird vermutet, dass *Abweichungen von der beobachteten Arbeitsteilung nur in bedeutenden Ausnahmefällen* vorkommen (z.B. Unternehmenskrisen, Umsetzungsprobleme).

Performanceauswirkungen

In dieser Arbeit wurde mit Bezug auf die Corporate Governance Literatur (vgl. z.B. Zahra & Pearce, 1989: 291; Judge & Zeithaml, 1992: 766; Dalton et al., 1999: 674; Daily et al., 2003: 372–373; Hendry & Kiel, 2004: 510) von positiven Auswirkungen der Verwaltungsratseinbindung in Strategie ausgegangen. Diese implizite Annahme sollte in dieser Arbeit nicht untersucht werden. Im Rahmen der Fallstudienuntersuchungen wurden jedoch *Indikatoren* gefunden, die für *positive Auswirkungen der Verwaltungsratseinbindung* in Strategie sprechen und in dieser Arbeit dokumentiert wurden. So haben die befragten CEOs und Verwaltungsratsmitglieder von subjektiv wahrgenommenen Erfolgsbeiträgen der Verwaltungsratseinbindung berichtet (z.B. Überprüfung der Strategie, Netzwerkeffekt, psychologisches Alignment und Strategieprozess Disziplin). Folglich kann nicht beantwortet werden, ob die Verwaltungsratseinbindung direkte Auswirkungen auf die Performance von Unternehmen hat. Jedoch scheinen die Beobachtungen die implizite Annahme der Corporate Governance Literatur zu unterstützen, dass ein positiver Effekt der Verwaltungsratseinbindung existiert.

4.2 Implikationen für Theorie und Praxis

Dieses Dissertationsprojekt hat verschiedene Implikationen für die Literatur der Unternehmensentwicklung, die Corporate Governance Forschung, sowie für die Arbeitspraxis von Board of Directors im Allgemeinen und Schweizer Verwaltungsräten im Speziellen.

(1) Das *Feld der Unternehmensentwicklung* kann begrifflich nur schwer abgegrenzt werden, ist inhomogen und umfangreich (vgl. u.a. Stetter, 1994: 1; Pettigrew et al., 2001: 697; Ringlstetter & Schuster, 2001: 350–352). Durch die Auswertung und Aufbereitung der verschiedenen Ansätze – mit Unterstützung von 30 Studenten der Universität St. Gallen – wurde ein *Begriffsgerüst* für Unternehmensentwicklung und eine *Systematisierung der verschiedenen Ansätze* geschaffen. Dieser Grundlagenteil soll helfen, den bisherigen Forschungsstand zusammenzufassen, die ursprüngliche Komplexität des Themas zu verkleinern und hat Akquisitionen als geeignetes Beispiel für die praktische Untersuchung identifiziert. Es ist wichtig, dass sich Wirtschaftswissenschaftler der umfassenden bestehenden Arbeiten auf dem Gebiet der Unternehmensentwicklung bewusst sind, diese verstehen und darauf aufbauen. Dieser umfassende Grundlagenteil soll in Zukunft dazu beitragen, dass ein klareres Verständnis von Unternehmensentwicklung, ihrer Begrifflichkeiten und verschiedenen Dimensionen geschaffen wird.

(2) In der *Corporate Governance Literatur* werden *verschiedene Rollen des Board of Directors* diskutiert¹⁴⁸. Dabei werden die Board-Rollen in unterschiedlichen Dimensionen gegeneinander abgegrenzt. Beispielsweise unterscheiden Demb und Neubauer (1992: 55) die Rollen nach der „board power“ und dem „involvement in strategy“. Alternativ unterscheiden McNulty und Pettigrew (1999: 55) drei verschiedene Grade von Einbindung in Strategie. Diese Board-Rollen können präzisiert werden, wenn sie mit Bezug auf die Phasen des Governance Strategieprozesses betrachtet werden. Beispielsweise ist ein Board of Directors in der „strategy-role“ insbesondere in die Visions-, Entwicklungs- und Entscheidungsphase eingebunden. Je nach Einbindungsgrad könnte dabei zwischen „pilot“ und „advisor“ unterschieden werden. Dagegen wird die „control-role“ eher in späteren Phasen des Governance Strategieprozesses wahrgenommen. Ferner ist ein „rubber stamp“ hauptsächlich in der Entscheidungsphase eingebunden und ein „watchdog“ hauptsächlich in der Überprüfungsphase. Folglich

¹⁴⁸ Vgl. Kapitel 2.3.2.2.4: Typische Board-Rollen sind beispielsweise „rubber stamp“, „watchdog“, „advisor“ und „pilot“ bei Lorsch und MacIver (1989) und Demb und Neubauer (1992: 55) oder „service“, „strategy“ und „control“ bei Brennan (2006: 580)

könnte die Diskussion der verschiedenen Board-Rollen mit der *prozessorientierten Herangehensweise* bei der Corporate Governance Forschung verbunden und präzisiert werden. Erstens führt dies zu mehr Klarheit bei den verschiedenen Board-Rollen. Zweitens führt dies zu der Erkenntnis, dass sich die Board-Rollen im zeitlichen Verlauf des Governance Strategieprozesses verändern können (z.B. von strategy-role zu control-role).

(3) Die Untersuchung der Boardeinbindung in Strategie ist ein wichtiges Thema der *Corporate Governance Forschung*, allerdings ist das bisherige konzeptionelle Verständnis der dabei genutzten *Boardprozesse* begrenzt (z.B. Pettigrew, 1992: 177; Stiles & Taylor, 1996: 5; Roberts et al., 2005: 5; Leblanc & Schwartz, 2007: 843). Bei der qualitativen Untersuchung der Einbindung von Schweizer Verwaltungsräten in Akquisitionen sind verschiedene Beobachtungen gemacht worden, die zu einem verbesserten Verständnis beitragen. Erstens kann die Boardeinbindung als Governance Strategieprozess mit fünf Phasen konzeptioniert werden (vgl. auch Hilb, 2009: 103–105). Zweitens kann die Boardeinbindung besser verstanden werden, wenn gleichzeitig die Einbindung des Managements – als Governance Gegenspieler – betrachtet wird (vgl. auch Tashakori & Boulton, 1983: 66–69; Stiles & Taylor, 1996: 7; Brändle, 2006: 156–166). Drittens kann die Arbeitsteilung beider Gremien mittels dreistufiger Entscheidungsrechte pro Prozessphase konzeptioniert werden. Im Ergebnis kann somit nicht nur beurteilt werden wie stark oder schwach ein Board allgemein in Strategie eingebunden ist (vgl. z.B. McNulty & Pettigrew, 1999: 55), sondern es ist eine *differenzierte Betrachtung* der Aufgaben, Einbindung und Arbeitsteilung möglich, welches zu einem verbesserten konzeptionellen Verständnis der Boardeinbindung führt.

(4) In der internationalen *Corporate Governance Literatur* gibt es verschiedene Perspektiven und Uneinigkeit darüber, wie die *Boardeinbindung in Strategie* erfolgt bzw. in den verschiedenen Phasen erfolgen sollte (vgl. z.B. Fama & Jensen, 1983: 303-304 & 313; Hendry & Kiel, 2004: 510; Beatty, 2005: 18; Brändle, 2006: 158; Hilb, 2009: 102–105; Obligationenrecht, 2009: Art. 716, Abs. 2). Im Rahmen der Fallstudienuntersuchungen ist grundsätzlich ein „*flaches W-Muster*“ der Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung in der Schweiz beobachtet worden. Daraus lassen sich zwei theoretische Implikationen ableiten. Erstens sprechen die Ergebnisse dafür, dass die *Vision eine wichtige Phase der Corporate Governance* darstellt und für die Betrachtung der Verwaltungsratseinbindung notwendig ist. Daher sollten in der Corporate Governance Forschung Modelle mit vier Phasen oder „*N-Muster*“ der Verwaltungsratseinbindung (z.B. Stiles & Taylor, 1996: 6–7; Clarke, 1998: 61) grundsätzlich um die Visionsphase erweitert werden. Zweitens sprechen die Ergebnisse dafür, dass die *Kooperation von*

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung in bestimmten Prozessphasen wichtig sein kann (z.B. Vision und Überprüfung) und folglich eine gemeinsame Verantwortung für diese besteht. Diese Erkenntnis unterstützen beispielsweise die aktive Board-Konzeption nach Hendry und Kiel (2004: 510) oder Sichtweisen des kooperativen Managements von Hilb (2009: 103). Allerdings ist grundsätzlich der institutionelle Kontext zu beachten, da beispielsweise nicht vorstellbar ist in Deutschland – mit einem dualen Board-System und Fokus auf die Kontrollfunktion – dieselbe aktive Verwaltungsratseinbindung wie in der Schweiz zu finden.

(5) Die Untersuchung der *Einflussfaktoren* auf die Boardeinbindung bzw. Arbeitsteilung mit dem Management hat zu mehreren möglichen *Erklärungsansätzen* für die beobachtete Arbeitsteilung geführt. Diese neun *Propositionen* können von der Corporate Governance Forschung genutzt werden, um das Phänomen der Boardeinbindung weiter zu erforschen und teilweise zu erklären. Ferner unterstützt die Vielzahl der möglichen Einflussfaktoren die Sichtweise, dass keine einzelne der in der Corporate Governance Forschung genutzten Theorien (vgl. Hung, 1998: 105) ausreichend die Boardeinbindung beschreiben und erklären kann. Somit müssen viele der Theorien, Perspektiven und Einflussfaktoren parallel genutzt werden, um die Boardeinbindung in Strategie bzw. Akquisitionen zu erklären.

(6) In den letzten 20 Jahren hat die Corporate Governance Forschung den Board-einfluss auf die *Unternehmensperformance* empirisch untersucht, jedoch konnte keine eindeutige Board-Performance-Verbindung hergestellt werden (vgl. Hendry & Kiel, 2004: 510; Wan & Ong, 2005: 285; Brennan, 2006: 577; Nicholson & Kiel, 2007: 585). In dieser Untersuchung wurden jedoch *Indikatoren* gefunden, die für *positive Auswirkungen der Verwaltungsratseinbindung in Strategie* sprechen (z.B. Überprüfung der Strategie, psychologisches Alignment). Allerdings ist unbekannt wie und ob diese Auswirkungen direkt mit der Unternehmensperformance verbunden sind. Folglich könnte davon ausgegangen werden, dass die Boardeinbindung einen Einfluss auf die Board-Performance-Verbindung hat.

(7) Die wesentliche Implikation für die *betriebswirtschaftliche Praxis* ist, dass es sich bei der Verwaltungsratseinbindung in Strategie nicht nur um eine formelle Vorschrift des Schweizer Gesetzes handelt, sondern es Indikatoren für verschiedene *positive Auswirkungen der Verwaltungsratseinbindung* gibt. In den Fallstudienuntersuchungen haben die befragten CEOs und Verwaltungsratsmitglieder von subjektiv wahrgenommenen Erfolgsbeiträgen der Verwaltungsratseinbindung berichtet (z.B. Überprüfung der Strategie, Netzwerkeffekt, psychologisches Alignment und Strategieprozess Disziplin). Dies würde bedeuten, dass die Verwaltungsratseinbindung

beispielsweise auf die *Qualität der Strategie* wirken kann, *Probleme in der Strategieumsetzung* reduzieren oder zu mehr *Disziplin* bei der strategischen Planung führen kann. Somit kann davon ausgegangen werden, dass eine wohldefinierte Verwaltungsratseinbindung in Strategie zu positiven – wenn auch nicht zwangsläufig monetären – Effekten führt. Allerdings wurden diese Effekte nicht quantitativ untersucht, weshalb Generalisierungen methodisch nicht möglich sind.

(8) Grundsätzlich müssen Boards einen schwierigen *Balanceakt bezüglich ihrer Einbindung in Strategie* durchführen (vgl. Daily et al., 2003: 375–376; Hendry & Kiel, 2004: 501–502). Auf der einen Seite wird eine starke Einbindung erwartet, auf der anderen Seite sollten Boards nicht in den eigentlichen Verantwortungsbereich des Managements eingreifen. Im Ergebnis dieser Untersuchung wurde eine *Konzeption für die Board of Directors entwickelt*, mit Hilfe derer ihre Einbindung in Strategie und die Arbeitsteilung mit dem Management strukturiert und geplant werden kann. Zum einem kann diese Konzeption konkret genutzt werden, um die Steuerung von mehrjährigen Strategieprozessen in Unternehmen zu konzeptionieren. Zum anderen kann die Arbeitsteilung der Gremien sowie Regelungen der Delegation – die in den Statuten von Schweizer Unternehmen verankert sind – am Governance Strategieprozess besonders transparent gestaltet werden.

(9) Auf Basis der Untersuchung können – speziell für Schweizer Verwaltungsräte – drei konkrete *Handlungsempfehlungen* abgeleitet werden. Erstens wird Verwaltungsräten eine Balance ihrer *Einbindung in die Vision*, die eigentliche Entscheidung sowie die Überprüfung empfohlen. Dabei scheint das „flache W-Muster“ das Standardmuster der Verwaltungsratseinbindung in der Schweiz zu sein. Zweitens ist dieses Muster nicht fix, sondern *je nach Rahmenbedingungen flexibel*. Beispielsweise können Verwaltungsräte ihre Einbindung bei einer starken Divisionalisierung im angemessenen Rahmen reduzieren oder im Falle einer Unternehmenskrise erhöhen. Drittens ist der wesentliche bewusst einsetzbare Gestaltungsfaktor nicht die einzelne strategische Entscheidung, sondern die *Erarbeitung einer klaren Vision*. Dabei kann der Verwaltungsrat bereits früh die strategischen Leitplanken für die Unternehmensentwicklung setzen, welches die nachfolgenden Entscheidungen, Phasen sowie die Arbeitsteilung beeinflusst.

4.3 Methodische und theoretische Beschränkungen

Grundsätzlich kann die Durchführung der Fallstudienuntersuchungen retrospektiv als erfolgreich bezeichnet werden. Zum einen konnten alle Forschungsfragen und die in der Konzeption erarbeiteten Aspekte untersucht werden. Zum anderen kann im Sinne von Eisenhardt (1989: 545) von einer *Saturierung der Erkenntnisse* gesprochen werden, da nach der vierten Fallstudienuntersuchung nur noch inkrementeller Wissenszuwachs generiert wurde. Somit waren der Umfang und die Anzahl der Fallstudien passend ausgewählt (vgl. Kap 3.1.4). Dies wäre anders gewesen, wenn bei den Fallstudien beispielsweise stark unterschiedliche Muster der Verwaltungsratseinbindung zu beobachten gewesen wären.

Auch wenn dieses Forschungsprojekt zu einem verbesserten Verständnis der Verwaltungsratseinbindung in Strategie und der Funktionsweise von Governance Strategieprozessen geführt hat, existieren sowohl methodische als auch theoretische Beschränkungen. Diese können die Interpretation der Ergebnisse relativieren, aber auch mögliche Ansätze für weitere empirische Forschungsvorhaben bieten.

(1) Die methodische Beschränkung von qualitativen Fallstudienuntersuchungen besteht grundsätzlich in der geringen *Generalisierbarkeit* der Ergebnisse aufgrund der kleinen Stichprobe (vgl. Firestone, May, 1993: 16; Punch, 2005: 145–148). Damit die Ergebnisse mit statistischer Signifikanz generalisiert werden können, wäre die Durchführung zusätzlicher quantitativer Untersuchungen hilfreich. Da die gefundenen Muster in den verschiedenen Fallstudien jedoch konsistent und logisch begründbar sind, spricht dies grundsätzlich für eine Generalisierbarkeit.

(2) Die *Zuverlässigkeit von qualitativen Daten* kann eine methodische Beschränkung darstellen. Eine wesentliche Datenquelle für die Fallstudienuntersuchungen waren die subjektiven Beschreibungen der CEOs bzw. Verwaltungsratsmitglieder. Jedoch wurden drei verschiedene Maßnahmen getroffen, um die Objektivität und „construct validity“ (vgl. Yin, 2001: 33 & 90-101; Gibbert et al., 2008: 1466–1468) zu erhöhen. Erstens wurden in jeder Fallstudie verschiedene Interviews durchgeführt, sowohl mit den CEOs als auch mit den Verwaltungsratsmitgliedern. Zweitens wurden weitere relevante Dokumente (z.B. Kalender der Verwaltungsratssitzungen, Entscheidungsunterlagen, Pressemitteilungen) genutzt, um das Phänomen von verschiedenen Seiten aus zu beleuchten und mittels Datentriangulation zu einem konsistenten Ergebnis zu kommen. Drittens haben alle CEOs detailliertes Feedback zu den Fallstudien gegeben, um sicherzustellen dass alle Aspekte richtig interpretiert wurden und keine vertraulichen Informationen vorhanden waren.

(3) Für die Fallstudien wurden vier große Unternehmen ausgewählt, die als Rechtsform eine Aktiengesellschaft haben und von denen drei börsennotiert sind, welches zu einem *Samplebias* führt. Folglich kann es sein, dass die Ergebnisse nicht ohne Einschränkungen auf kleine und mittlere Unternehmen übertragbar sind.

(4) Der Fokus auf Schweizer Unternehmen stellt eine theoretische Beschränkung dar, weil die Ergebnisse vermutlich stark durch den *institutionellen Kontext* beeinflusst sind und nicht direkt auf andere Corporate Governance Systeme (z.B. Deutschland, England, USA) übertragbar sind. Dabei muss jedoch zwischen der Übertragbarkeit der Konzeption (z.B. fünfphasiger Governance Strategieprozess) und den Ergebnissen (z.B. flaches W-Muster) unterschieden werden. Grundsätzlich ist die Konzeption zur Beschreibung der Arbeitsteilung auf jedes Corporate Governance System übertragbar. Jedoch reflektieren die Ergebnisse die Corporate Governance der Schweiz. Damit auch die Ergebnisse übertragbar sind, wäre die Durchführung zusätzlicher Untersuchungen in anderen Corporate Governance Systemen hilfreich.

(5) Der *Fokus auf Akquisitionen* als Untersuchungsbeispiel könnte dazu führen, dass die Ergebnisse nicht generisch auf alle strategischen Fragestellungen oder Instrumente der Unternehmensentwicklung übertragen werden können. Jedoch wurde in den Fallstudien beschrieben, dass der Governance Strategieprozess und die Verwaltungsratseinbindung grundsätzlich generisch ist, unabhängig davon ob es sich um eine Akquisition oder beispielsweise eine Restrukturierung handelt.

4.4 Empfehlungen für die weitere Forschung

Auf Basis dieses qualitativen Forschungsprojektes können mehrere interessante Ansatzpunkte für die zukünftige Corporate Governance Forschung identifiziert werden. Diese verbinden insbesondere die Argumente aus den theoretischen Implikationen und den methodischen Beschränkungen.

(A) Der *Governance Strategieprozess* ist ein vielversprechendes Themengebiet und sollte stärker in das Zentrum der aktuellen Corporate Governance Diskussionen gerückt werden. Mit Hilfe der weiteren Erforschung von Governance Strategieprozessen können die *Boardeinbindung in Strategie*, die *Funktionsweise des Board of Directors* sowie die verschiedenen *Boardrollen* besser verstanden werden. Dabei würde das Forschungsgebiet profitieren, wenn von einer normativen zu einer prozessorientierten Rollendiskussion gewechselt wird, weil diese klarer, messbarer und in der Praxis umsetzbarer ist.

(B) Die methodischen und theoretischen Beschränkungen mit Bezug auf die Generalisierbarkeit bieten mehrere interessante Ansätze für zukünftige Forschungsprojekte. (B.1) Erstens wäre es bezüglich der Generalisierbarkeit der Ergebnisse hilfreich, wenn *quantitative Studien* die Boardeinbindung und die Propositionen für die Einflussfaktoren statistisch untersuchen würden. Speziell die neun formulierten Propositionen bieten Möglichkeiten für weitere Untersuchungen. Beispielsweise kann untersucht werden, inwiefern die Divisionalisierung in Wechselwirkung mit der Board- und Managementeinbindung in Strategie steht. (B.2) Zweitens wären Untersuchungen hilfreich, die Boardeinbindung in *verschiedenen Corporate Governance Systemen* (z.B. Deutschland, England, Schweiz, USA) miteinander vergleichen. Somit könnte standardisiert untersucht werden, inwiefern sich die Muster der Boardeinbindung in Strategie gleichen oder unterscheiden. Damit wäre es möglich den institutionellen Einfluss auf die Board-Rollen und -einbindung in Strategie zu untersuchen. Ferner ist dabei auch eine interessante Fragestellung ob die Dualität der Corporate Governance, in Abgrenzung zu einer monistisch organisierten Corporate Governance, zu einer „Verflachung“ an den Enden des W-Musters führt. (B.3) Drittens wurde als „Ist-Zustand“ ein flaches W-Muster identifiziert. Jedoch kann nicht beurteilt werden, ob sonstige „Soll-Zustände“ (z.B. klassisches W-Muster ohne flache Enden) zu besseren Prozessergebnissen oder einer erhöhten Unternehmensperformance führen, da diese nicht beobachtet wurden. Folglich wäre es interessant speziell nach Unternehmen mit unterschiedlichen Mustern im Governance Strategieprozess zu suchen und diese bezüglich der Prozessergebnisse oder Unternehmensperformance zu vergleichen. (B.4) Viertens wäre es hilfreich, wenn weitere Studien die Boardeinbindung zwischen

verschiedenen Unternehmenstypen (z.B. mittelständische vs. internationale Unternehmen) vergleichen, um Rückschlüsse auf die Allgemeingültigkeit der beobachteten Einbindungsmuster in Strategie zu ermöglichen. (B.5) Fünftens sind weitere Studien wertvoll, welche die Boardeinbindung bei Akquisitionen und gleichzeitig *weitere strategische Fragestellungen* untersuchen, um die Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf Strategie im Allgemeinen zu prüfen.

(C) Auch wenn die Untersuchung der Board-Performance-Verbindung nicht im Fokus dieser Arbeit stand wurden Indikatoren gefunden, die für positive Auswirkungen der Verwaltungsratseinbindung in Strategie sprechen. Allerdings ist unbekannt wie und ob diese Auswirkungen direkt mit der Unternehmensperformance verbunden sind. Folglich könnte untersucht werden, inwiefern die Boardeinbindung in den Governance Strategieprozess einen Einfluss auf die *Board-Performance-Verbindung* hat.

ANHANG A: Fallstudie Sefar Holding AG

A.1 Das Unternehmen und seine Corporate Governance

Beschreibung des Unternehmens

Die Sefar Holding AG ist eine auf Präzisionsgewebe spezialisierte, international tätige Schweizer Unternehmensgruppe mit *Hauptsitz in Thal*. Das Unternehmen ist eines der weltweit führenden Hersteller in der Präzisionsgewebeindustrie und fokussiert sich auf zwei wesentliche Bereiche. Auf dem Gebiet der Filtration produziert Sefar Filtergewebe für die Prozessindustrie sowie Filterkomponenten für eine Vielzahl von Industrien. In dem Druckbereich stellt das Unternehmen Präzisionsgewebe für den Siebdruck sowie partiell vorbeschichtetes Gewebe her, beispielsweise für das Bedrucken von Compact Discs und DVDs. Die Unternehmensgruppe ist weltweit präsent mit eigenen Niederlassungen in 21 Ländern und Vertretungen in weiteren 75 Ländern. Sie erzielte 2008 einen Jahresumsatz von SFr. 360 Mio. und beschäftigt ca. 2.100 Mitarbeiter.

Das Unternehmen hat eine *180-jährige Entwicklungsgeschichte*, in welcher *M&A-Aktivitäten* ein integraler Bestandteil sind. 1830 hat Pierre Antoine Dufour den Grundstein des Unternehmens gelegt, indem er die Herstellung von Seidenbeutel Tuch für Mehlsiebe aufnahm. 1907 schlossen sich sechs Schweizer Familienunternehmen zur „Schweizerischen Seidengazefabrik AG“ zusammen und fünf Jahre später kam die „Zürcher Beutel Tuchfabrik AG“ hinzu. Seitdem hat das Unternehmen die Internationalisierung durch die Eröffnung von Niederlassungen und Produktionsstandorten außerhalb der Schweiz vorangetrieben. Ferner wurde ein Wachstum durch die Akquisition verschiedener Unternehmen forciert. 1995 fusionierten die „Schweizerische Seidengazefabrik AG“ und die „Zürcher Beutel Tuchfabrik AG“. Zusammen sind sie nun unter dem Namen „Sefar“ am Markt präsent.

Die Unternehmensgruppe ist in der Sefar Holding AG – in Form einer *Aktiengesellschaft* – vereinigt und hat verschiedene Untergesellschaften. Dabei befinden sich die Firmenanteile seit Generationen im Besitz der acht Gründerfamilien und sind *nicht börsennotiert*. Dennoch wird in dem Unternehmen zwischen der familienorientierten Eigentümerschaft sowie einem professionellen Management unterschieden. Die Interessen der Eigentümer werden durch den Verwaltungsrat vertreten.

Corporate Governance Struktur des Unternehmens

In dem Verwaltungsrat des Unternehmens sind insgesamt *9 Mitglieder* tätig. Dabei ist er durch zwei wesentliche Kriterien charakterisiert. Zum einen besteht dieser im

Wesentlichen aus *Vertretern der Eigentümerfamilien*, welche fast das gesamte Kapital des Unternehmens besitzen. Mindestens 8 der Mitglieder rekrutieren sich aus je einer der Eigentümerfamilien des Unternehmens. Ferner ist ein externes Mitglied dabei, welches auch zum Präsident des Verwaltungsrats gewählt wurde. Zum anderen ist die Besetzung des Verwaltungsrats durch eine *hohe Kontinuität und eine lange Zugehörigkeit* gekennzeichnet. Durchschnittlich sind die Mitglieder seit ca. 11 Jahren in dem Verwaltungsrat vertreten, wobei das neuste Mitglied seit 2007 und das Dienstälteste bereits seit 1993 im Verwaltungsrat vertreten ist.¹⁴⁹

Der Verwaltungsrat ist in zwei Untergremien unterteilt. Zum einen gibt es den „*Verwaltungsratsausschuss*“, welcher aus 4 Mitgliedern besteht die gemeinsam die Kapitalmehrheit repräsentieren. Dieses Gremium kann auf Basis des Organisationsreglements kleine Entscheidungen treffen, für die nicht der gesamte Verwaltungsrat benötigt wird (z.B. Anstellungsbedingungen). Ferner tagt dieses Gremium generell vor der Verwaltungsratsversammlung und bereitet diese Besprechung vor. Zum anderen gibt es den „*Gesamt-Verwaltungsrat*“, welcher aus dem Ausschuss und 5 weiteren Mitgliedern besteht. Die zusätzlichen VR-Mitglieder repräsentieren die Kapitalminorität und werden im Rahmen der Verwaltungsratsversammlung in die Entscheidungsprozesse eingebunden. Wesentliche Entscheidungen werden gemeinsam von beiden Gremien als gesamter Verwaltungsrat getroffen.

„Der VR-Ausschuss tagt jeweils vor den VR-Sitzungen und beschließt Investitionen über Anstellungsbedingungen etc.. Die Kompetenzregelung [das Organisationsreglement] besagt klar was der VR-Ausschuss macht und was Aufgabe des gesamten Verwaltungsrats ist.“ CEO

„Wenn der VR-Ausschuss gemeinsam mit der Geschäftsleitung tagt, dann ist es sehr ‚hands-on‘. Dieses dient der Vorbereitung der Verwaltungratssitzung im größeren Kreise. [...] Die Strategie muss der Verwaltungsrat als Ganzes machen, das ist die ureigenste Aufgabe des Verwaltungsrats.“ Verwaltungsratsmitglied

Die Corporate Governance des Unternehmens ist *monistisch organisiert*, wodurch es eine Überschneidung zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung gibt (vgl. Abbildung 70). Dabei gehört jedoch ausschließlich der CEO beiden Gremien an und der Verwaltungsratspräsident ist nicht Teil der Geschäftsleitung. Somit ist die CEO-Rolle nicht mit der des Verwaltungsratspräsidenten verbunden und es gibt *keine CEO-Chairman-Dualität*.

¹⁴⁹ Eigene Berechnung aufgrund des Handelsregisterauszugs aller Verwaltungsratsmitglieder

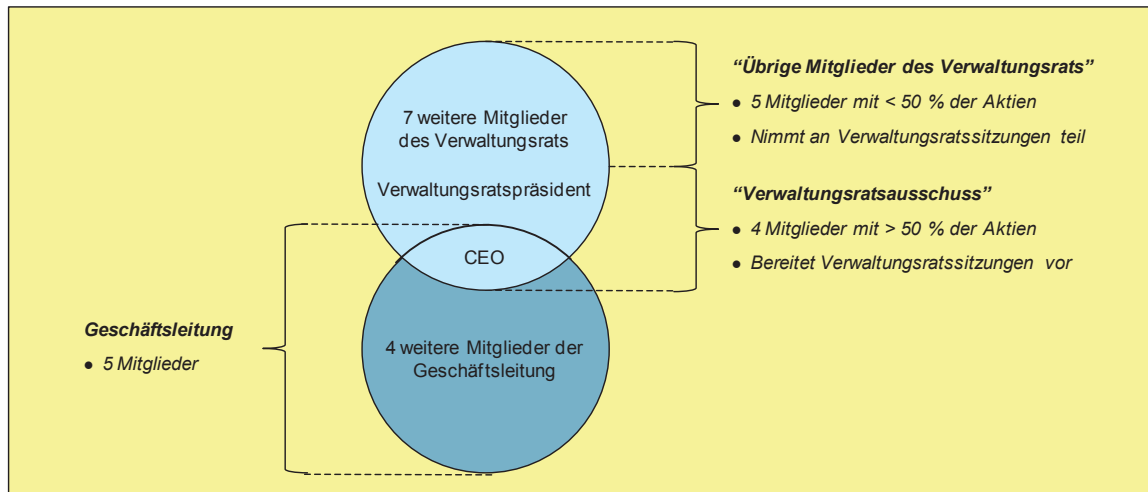


Abbildung 70: Übersicht des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung

Die Geschäftsführung ist nach Art. 716, Abs. 2 des Obligationsrechts an die *Geschäftsleitung* delegiert, wobei der CEO auch Mitglied des Verwaltungsratsausschusses ist. Dieser besteht insgesamt aus 5 Mitgliedern. Zu diesen Mitgliedern zählt der CEO, der CFO sowie die Verantwortlichen der Bereiche „Verkauf“, „Produktmanagement“ und „Produktion“. In der Geschäftsleitung ist jeder für sein eigenes Ressort und für die Leitung des Tagesgeschäfts zuständig. Ferner trifft sich die Geschäftsleitung als Gremium i.d.R. einmal im Monat, um wichtige Themen zu besprechen und für den Verwaltungsrat vorzubereiten.¹⁵⁰

„Wir [die 5 Mitglieder der Geschäftsleitung] führen das Geschäft im Tagesbereich und treffen uns monatlich für die Geschäftsführungssitzung um alles für die Verwaltungsratsgeschäfte (z.B. Strategieentwicklung) vorzubereiten. Das Tagesgeschäft wird in der kleinen Gruppe der Geschäftsleitung entschieden.“ CEO

Der Verwaltungsrat ist grundsätzlich in Strategie eingebunden, wobei sich der *Grad der Einbindung je nach Gremium unterscheidet* (vgl. Abbildung 71). Dabei ist der Verwaltungsratsausschuss etwas stärker als der gesamte Verwaltungsrat in Strategie eingebunden, da dieser kleinere Entscheidungen eigenständig trifft und große Entscheidungen vorbereitet. Durch die Vorbereitungsarbeit und das Repräsentieren der Aktienmehrheit hat der Verwaltungsratsausschuss grundsätzlich etwas mehr Macht als die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats. Die großen strategischen Entscheidungen werden jedoch gemeinsam von allen Verwaltungsratsmitgliedern im Rahmen der Verwaltungsratssitzungen getroffen.

¹⁵⁰ Ferner gibt es eine „erweiterte Geschäftsführung“ von insgesamt 10 Mitgliedern, welche sich zwei Mal jährlich zu Klausursitzungen trifft. In diesem Gremium sind noch 5 Vertreter der Verkaufsregionen vertreten. Im Folgenden wird die „erweiterte Geschäftsführung“ nicht weiter betrachtet, da diese nicht regelmäßig mit dem Verwaltungsrat interagiert.

„Der Verwaltungsratsausschuss ist ‚mittel‘ in Strategie involviert, aber Besprechungen werden im Detail durchgeführt. [...] Der Verwaltungsratsausschuss muss es soweit vorbereiten, dass es eine Chance hat im großen Kreis nachher auch durchzukommen. [...] Akquisitionen werden im gesamten Verwaltungsrat entschieden. [...] Der gesamte Verwaltungsrat kann am Schluss entscheiden, wie er es haben will.“ CEO

„Der Verwaltungsrat [als Ganzes] ist ‚mittel‘ bis ‚stark‘ in Strategie involviert. [...] Beispielsweise wird diskutiert wie man sich in den verschiedenen Marktsegmenten verhalten soll, auch im Bezug auf Akquisitionen. [...] Ich würde nicht sagen, dass der Verwaltungsrat bezüglich Strategie dominiert, es ist eher paritätisch mit der Geschäftsleitung.“ *Verwaltungsratsmitglied*

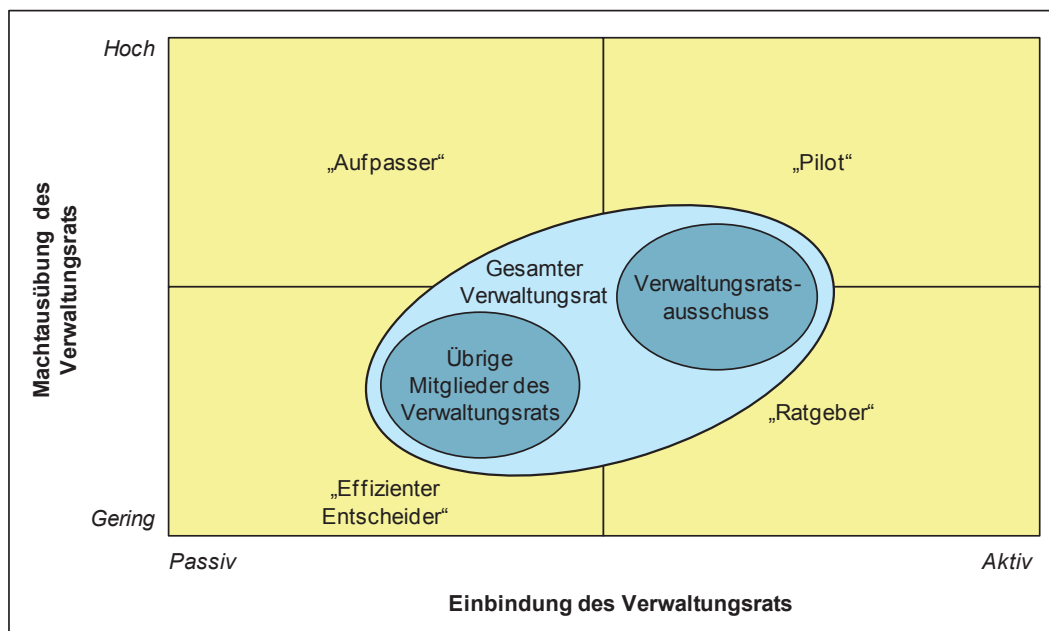


Abbildung 71: Charakterisierung der Einbindung des Verwaltungsrats in Strategie

Formelle Arbeitsteilung und Allokation von Entscheidungsrechten

Die formelle Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat, Verwaltungsratsausschuss und Geschäftsleitung sowie die Allokation von den dazugehörigen Entscheidungsrechten ist in dem *Organisationsreglement*¹⁵¹ des Unternehmens schriftlich festgehalten. In diesem nicht öffentlich zugänglichen Dokument sind die wesentlichen Entscheidungskompetenzen zwischen den drei Gremien verteilt. Abgesehen davon hat sich im Rahmen der Fallstudienuntersuchung keine weitere schriftliche Fixierung des Governance Strategieprozesses gefunden.

Dabei wird vereinfachend nach drei Aspekten differenziert: (1) Erstens wird formell nach zwei Entscheidungsrechten unterschieden. Das sind zum einen der Entscheid bzw. die Genehmigung und zum anderen die Informationspflicht nach einer Entscheidung an

¹⁵¹ Nach Art. 716b des Schweizer Obligationsrechts

das nächst höhere Gremium. (2) Zweitens werden teilweise finanzielle Obergrenzen für bestimmte Entscheidungen definiert. (3) Drittens werden verschiedene Themenbereiche definiert für die jeweils einem Gremium – in Übereinstimmung mit dem Schweizer Obligationsrecht – spezifische Entscheidungsrechte zugeordnet werden.

Grundsätzlich gliedern sich die Entscheidungskompetenzen zwischen Verwaltungsrat, Verwaltungsratsausschuss und Geschäftsleitung folgendermaßen:

- **Gesamter Verwaltungsrat:** Entscheidung über wesentliche Themen wie beispielsweise „Strategie“, „Akquisitionen/Gründungen“, „Kooperationen/Allianzen“, die „Organisationsstruktur“ der Gruppe. Dabei sind keine finanziellen Obergrenzen gesetzt.
- **Verwaltungsratsausschuss:** Entscheidungen welche i.d.R. durch eine finanzielle Obergrenze bestimmt werden. Ferner ist der Verwaltungsratsausschuss insbesondere für personelle Entscheidungen bezüglich der Geschäftsleitung (z.B. Anstellungsbedingungen, Zeichnungsberechtigung) verantwortlich.
- **Geschäftsleitung:** Grundsätzlich verantwortlich für alle „übrigen“ Entscheidungen, welche i.d.R. operativer Natur sind.

Interessant sind zwei Beobachtungen. Erstens werden in dem Unternehmen strategische Entscheidungen zur Unternehmensentwicklung – explizit Akquisitionen – durch den gesamten Verwaltungsrat entschieden. Zweitens wird in dem Organisationsreglement ausschließlich die Entscheidungskompetenz verteilt. Es wird jedoch nicht formell vorgegeben wie die Entscheidungen vorzubereiten sind, sowie umgesetzt und kontrolliert werden. Daher wird bezogen auf den Governance Strategieprozess die Entscheidungsverantwortung (Entscheidungsphase) eindeutig allokiert. Allerdings ist nicht weiter schriftlich fixiert wer für die sonstigen Phasen (Vision, Entwicklung, Umsetzung und Überprüfung) in dem Governance Strategieprozess verantwortlich ist.

A.2 Beschreibung der Akquisition

In dem folgenden Abschnitt wird die Akquisition von Teilen eines Zulieferunternehmens durch die Sefar Holding AG analysiert. Dabei werden die wesentlichen Aktivitäten im Rahmen des Akquisitionsprozesses durch die Geschäftsleitung, das Kernteam sowie den Verwaltungsrat beschrieben. In Abbildung 72 ist der Akquisitionsprozess im Zeitverlauf zusammenfassend dargestellt, dieser wird nachfolgend einzeln aufbereitet.

	Vorgeschichte 2005 – Nov. 2008	Konzeption Nov. 2008 – Jan. 2009 Akquisitionsstrategie → Kandidatenauswahl	Transaktion Jan. 2009 – Mar. 2009 Due Diligence → Verhandlung	Integration Apr. 2009 – Dez. 2009 Konzept → Durchführung → Endkontrolle Controlling
Aktivitäten und Ereignisse im Akquisitionsprozess	<ul style="list-style-type: none"> Mehrfache Gespräche durch CEO mit Akquisitionskandidat seit 2005 Insolvenz des Akquisitionskandidaten im Herbst 2008 	<ul style="list-style-type: none"> Akquisitionsstrategie <ul style="list-style-type: none"> Vertikale Rückwärtsintegration zur Sicherstellung der Versorgungssicherheit mit Rohstoffen Szenario 1: Käuferkonsortium Szenario 2: Eigenständige Akquisition relevanter Unternehmensteile Gespräche mit Akquisitionskandidat Keine Phase für Kandidatenauswahl 	<ul style="list-style-type: none"> Durchführung der Due Diligence <ul style="list-style-type: none"> Definition des Umfangs der Akquisition Festsetzen des maximalen Kaufpreises Verhandlungsphase <ul style="list-style-type: none"> Besprechungen des Kernteams mit dem Verkäufer Kaufvertrag im März 	<ul style="list-style-type: none"> Erstellung des Integrationskonzepts <ul style="list-style-type: none"> Basieren auf Akquisitionsstrategie und Szenario der eigenständigen Akquisition von Unternehmensteilen Projektplan Durchführung der Integration <ul style="list-style-type: none"> Gründung einer eigenständigen Firma und Einbringung akquirierter Assets Harmonisierung der Systeme (z.B. IT und Controlling) Durchführung eines parallelen Finanzcontrollings durch die Geschäftsleitung Keine Phase für eine Endkontrolle
Einbindung des Verwaltungsrats	<ul style="list-style-type: none"> M&A-Historie seit 1907 Anforderung eines Risikoberichts in 2005 (Logik der Akquisition) 	<ul style="list-style-type: none"> 3. Nov.: Memo 4. Nov.: Informelle Gespräche 10. Nov.: VR-Ausschuss-Sondersitzung <ul style="list-style-type: none"> Information von Insolvenz des Akquisitionskandidaten Vorbereitung der VR-Sitzung 24. Nov.: VR-Sitzung <ul style="list-style-type: none"> Information von Insolvenz des Akquisitionskandidaten Vorentscheidung zu Szenarien der Akquisitionsstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> 28. Jan.: VR-Sondersitzung <ul style="list-style-type: none"> Antrag zur Akquisition und „Go-Entscheidung“ Entscheid zum Umfang der Angebotsvariante (z.B. Kaufpreis, Form und Umfang der Akquisition) 26. Feb.: VR-Sitzung <ul style="list-style-type: none"> Information über Abgabe des Angebots Antrag und Entscheid über Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> 3. Apr.: VR-Sitzung <ul style="list-style-type: none"> Information über Vertragsunterzeichnung Weitere reguläre VR-Sitzungen mit Informationen zur Integration

Abbildung 72: Akquisitionsprozess und Einbindung des Verwaltungsrats

Vorgeschichte

Im Jahr 2005 wurden die wesentlichen Risikofaktoren des Unternehmens durch die Geschäftsleitung analysiert und in einem *Risikobericht* zusammengefasst. Dieser Risikobericht wurde anschließend mit dem Verwaltungsrat besprochen. Grundsätzlich benötigt Sefar für die Herstellung von Präzisionsgeweben spezifische Rohstoffe, welche nur von wenigen Unternehmen produziert werden. Folglich ist die „Sicherstellung der Versorgung“ ein wesentliches strategisches Thema und ein zentraler Risikofaktor eines produzierenden Unternehmens.

„Der Verwaltungsrat hat schon seit Jahren gemerkt, dass das Garnrisiko das höchste Risiko ist.“ CEO

Zur Sicherstellung der Versorgungssicherheit hat der CEO von Sefar im Jahr 2005 bei seinem größten Zulieferer angefragt, ob es die Möglichkeit gäbe das Unternehmen zu veräußern. Die Nexis Fibers AG¹⁵² – ein Zulieferer für Industriegarne – hatte jedoch

¹⁵² Die Nexis Fibers Group mit insgesamt 1.100 Mitarbeitern ist eines der weltweit führenden Unternehmen für die Herstellung von Industriegarnen, Monofilamenten und Stapelfasern. Das

überhöhte Preisvorstellungen, die zu einem Ende der Gespräche führten. Zwei Jahre später (2007) wurde die Nexis Fibers AG an einen Private-Equity-Investor verkauft und ist kurze Zeit später im Rahmen der Finanzkrise in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten. Im Herbst 2008 hat das Unternehmen Insolvenz angemeldet, was bei Sefar zu Problemen in der Rohstoffversorgung geführt hätte.

„Das Ziel der Akquisition war ein für alle mal unser höchstes Risiko – die Verfügbarkeit des Rohmaterials – zu eliminieren. Das war mit 50% [der Rohstoffe] bei weitem unser größter Lieferant.“ CEO

„Bei der Akquisition handelt es sich um einen Spezialfall. Es ging um die Absicherung der Versorgung mit speziellen Garnen, jedoch nicht um eine vorwärtsgerichtete Akquisition. Dieses Thema beschäftigt Sefar schon seit mindestens 10 Jahren, weil man immer wusste, dass wir für einen Teil unserer Produkte nur einen Lieferanten haben. Alternativ gab es verschiedene Überlegungen: Make or Buy, einen neuen Lieferanten aufzubauen und die Akquisition.“ Verwaltungsratsmitglied

Konzeptionsphase

Im November 2008 hat die Geschäftsleitung von Sefar Gespräche mit Nexis Fibers (Akquisitionsobjekt), sowie dem Private-Equity-Investor als Verkäufer aufgenommen. Es gab *keine extra Phase für eine Kandidatenauswahl*, da Nexis Fibers der wesentliche Rohstofflieferant war und in Schwierigkeiten geraten ist. Die *Akquisitionsstrategie* wurde durch die Geschäftsleitung von Sefar entwickelt und beinhaltete zwei verschiedene Szenarien.

In einem *ersten Szenario* hat Sefar mit anderen Unternehmen diskutiert, ob es möglich wäre Nexis Fibers mit einem Käuferkonsortium zu akquirieren. Aufgrund der vielen Beteiligten und dem hohen Zeitdruck handelte es sich um einen „chaotischen Prozess“, welcher letztlich zu keinem Käuferkonsortium geführt hat.

„In dieser Phase haben wir mit Partnerfirmen versucht wie wir einen Deal machen könnten. [...] Aber unter Zeitdruck haben wir entschieden, dass wir einen ‚Standalone-Bid‘ für den Unternehmensteil den wir brauchen machen.“ CEO

Anschließend hat Sefar in einem *zweiten Szenario* ab Januar 2009 versucht ausschließlich die für ihre Produktion relevanten Teile von Nexis Fibers eigenständig zu akquirieren. Dabei handelt es sich um zwei Standorte (Emmenbrücke in der Schweiz und Gorzow in Polen) an welchen mit ca. 250 Mitarbeitern das benötigte Monofil produziert wird.

Unternehmen produzierte bis 2008 mit Hauptsitz in Emmenbrücke an fünf Produktionsstandorten in Deutschland, Lettland, Polen, Slowakei und in der Schweiz. Für Sefar ist nicht das gesamte Unternehmen, sondern nur die Produktionseinheiten für Monofilamente mit ca. 250 Mitarbeitern zur Sicherstellung der Rohstoffversorgung relevant.

Über die Situation des Zulieferers sowie das geplante Vorgehen der Geschäftsleitung von Sefar wurde der Verwaltungsrat zeitnah und mehrfach informiert (z.B. formelle Memos oder Telefongespräche). Anschließend hat der Verwaltungsratsausschuss eine Sondersitzung zur Diskussion des Vorgehens einberufen. Darauf aufbauend hat der gesamte Verwaltungsrat getagt und verschiedene Teilentscheidungen für die Akquisitionsstrategie getroffen.

„Wir [die Geschäftsleitung] haben dort [in der Vorbereitungsphase] sehr eng informiert und immer wieder ein Update gegeben um zu sagen wie es steht. [...] Am 3. November habe ich zum ersten Mal informiert, da ist in der Tagesschau eine Meldung gekommen, dass die Nexis Konkurs angemeldet hat. [...] das war ein Memo. [...] kurzfristig wurden dann Sitzungen mit dem Verwaltungsrat einberufen.“ CEO

„Außerhalb der verschiedenen Sitzungen haben der CEO und ich mehrfach Gespräche geführt und telefoniert.“ Verwaltungsratsmitglied

Transaktionsphase

Für das zweite Szenario – einer alleinigen Akquisition der Monofil-Produktion – wurde anschließend eine *Due Diligence* durchgeführt. Im Rahmen dessen wurde eine Entscheidungsvorlage für den Verwaltungsrat erarbeitet und ein maximaler Kaufpreis vorgeschlagen. Am 28. Januar hat der Verwaltungsrat in einer Sondersitzung die Akquisition besprochen und über dessen Rahmen entschieden (Form und Umfang der Akquisition, maximaler Kaufpreis etc.). Dabei ist die – von der Geschäftsleitung erarbeitete – Entscheidungsvorlage mit Anpassungen verabschiedet worden. Beispielsweise hat der Verwaltungsrat die Geschäftsleitung gebeten auch weitere wichtige Assets zu erwerben. Somit hat der Verwaltungsrat nicht nur binär über eine Vorlage entschieden, sondern auch eine Veränderung der eigentlichen Entscheidung herbeigeführt.

Anschließend hat alleinig die Geschäftsleitung – im Rahmen der *Verhandlungsphase* – die Diskussion mit dem Verkäufer geführt und im März 2009 den Kaufvertrag für Teile von Nexis Fiebers unterschrieben. Dabei wurde der Verwaltungsrat zur Diskussion der Finanzierungsmöglichkeiten der Akquisition im Rahmen einer Verwaltungsratssitzung eingebunden.

Integrationsphase

Zuerst wurde ein *Integrationskonzept* entwickelt, welches bereits in den vorhergegangenen Phasen inhaltlich konkretisiert wurde. In diesem Konzept wurden die Details der Integration und die Meilensteine festgehalten.

Im Rahmen der *Implementierung* wurde anschließend eine eigenständige Firma gegründet – die Monosuisse AG – an welcher die Sefar Holding AG alle Anteile hält. In diese Firma wurden die von Nexis Fibers akquirierten Aktiva eingebracht. Dieses neu geschaffene Unternehmen gehört formell der Sefar, jedoch agiert es eigenständig am Markt. In die eigentliche Umsetzung war der Verwaltungsrat nicht eingebunden.

Die *Überprüfung der Integration* hat parallel zur Durchführung – in Form eines „Integrationscontrollings“ – stattgefunden. Dabei hat die Geschäftsleitung den Fortschritt kontrolliert (z.B. durch Meilensteine und Finanzkennziffern). Anschließend wurde der Verwaltungsrat im Rahmen der regulären VR-Sitzungen über den Fortschritt bei der Integration detailliert unterrichtet. Zum Abschluss der Integration hat keine reflektive „Endkontrolle“ des Akquisitionsprozesses stattgefunden.

„Die Prozesskontrolle hat nicht stattgefunden, aber das Finanzcontrolling führen wir [die Geschäftsleitung] sehr detailliert durch. [Die Überprüfung der Akquisition durch den Verwaltungsrat] geht über Quartalsberichte, Zahlen, Umsätze im Rahmen des normalen Reportings. Etwa jedes Quartal machen wir dazu reguläre Sitzungen und besprechen die Quartalsergebnisse und Budgets.“ CEO

Beobachtungen bezüglich des Akquisitionsprozesses

Der Unternehmenserwerb kann als *strategische Akquisition* mit einer *vertikalen Rückwärtsintegration* charakterisiert werden. Der Integrationsansatz ist dabei keine Absorption gewesen, sondern eine *Erhaltungsakquisition* (vgl. Kap. 2.2.2). Dabei handelt es sich um eine *kleine bis mittlere Akquisition*, da Sefar ca. achtmal mehr Mitarbeiter beschäftigt als die gekauften Werke der Nexis Fibers.¹⁵³

Bei der *Organisationsform* der Akquisition handelt es sich um eine Akquisition, welche *um das Management herum zentriert* war (vgl. Kap. 2.2.4.4). Folglich war für die Umsetzung der Konzeptions- und Transaktionsphase die Geschäftsleitung verantwortlich. Nach der Integration wurde die operative Verantwortung bei dem Leiter des akquirierten Unternehmensteils belassen, welcher nun an den CEO berichtet.

„Wir waren ein Kernteam um die Geschäftsleitung herum. Das Kernteam bestand aus dem Finanzchef, mir [CEO] und wir haben einen Garnspezialisten dazu genommen. Der Garnspezialist hat uns auf der fachlichen Ebene beraten und wir haben das kommerziell-strategische gemacht. [...] Der Leiter der akquirierten Gesellschaft berichtet heute direkt an mich und er ist Teil der erweiterten Gruppenleitung.“ CEO

¹⁵³ Die Sefar Holding AG hatte vor der Akquisition ca. 2.100 Mitarbeiter, während der gekaufte Unternehmensteil von der Nexis Fibers AG ca. 250 Mitarbeiter beschäftigte.

A.3 Analyse des Governance Strategieprozesses

In dem folgenden Abschnitt werden zuerst die verschiedenen Phasen des Governance Strategieprozesses am Beispiel der Akquisition aufbereitet. Anschließend wird die Einbindung des Verwaltungsrats und die Arbeitsteilung mit der Geschäftsleitung analysiert.

A.3.1 Aufbereitung der verschiedenen Phasen

Durch die Darstellung des Akquisitionsprozesses in Verbindung mit der inhaltlichen Einbindung des Verwaltungsrats ist es möglich die Phasen des Governance Strategieprozesses genau zu bestimmen. Im Rahmen der untersuchten Akquisition konnten alle fünf Phasen des Governance Strategieprozesses bei der Akquisition durch Sefar beobachtet werden (vgl. Abbildung 73).

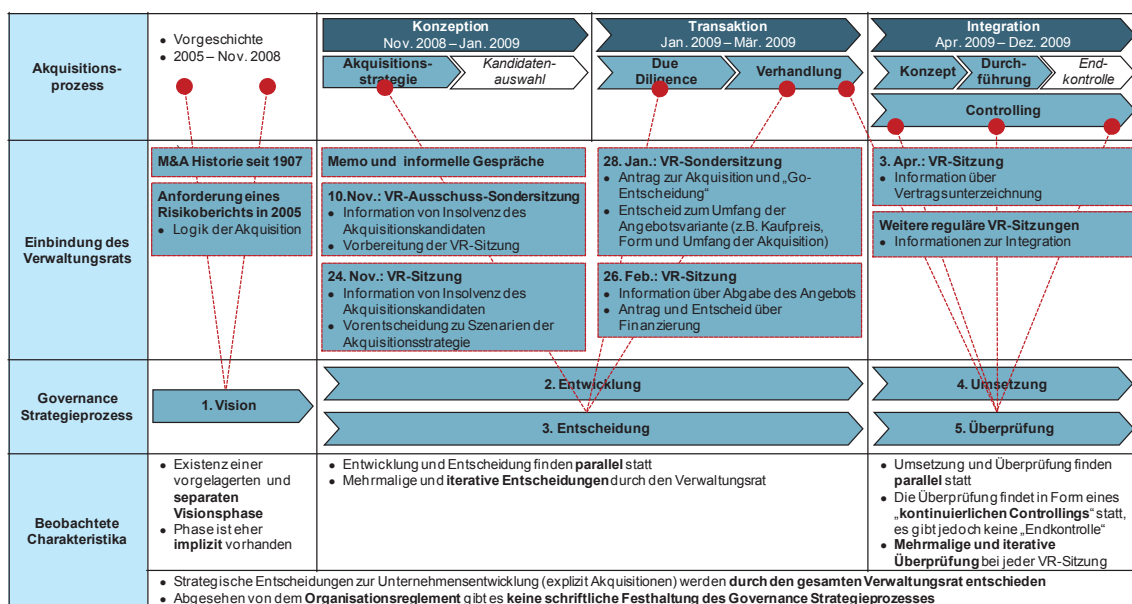


Abbildung 73: Verbindung des Akquisitionsprozesses mit den Phasen des Governance Strategieprozesses

Beschreibung und Beobachtungen in der Visionsphase

Im Rahmen der Akquisition gab es eine mindestens vierjährige Vorgeschichte, jedoch keine explizite Formulierung einer Vision. Seit mehr als 10 Jahren war der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat bekannt, dass die Versorgungssicherheit einen wesentlichen Risikofaktor für das Unternehmen darstellte. Dieses wurde im „Risikobericht Garn“ festgehalten. Im Jahr 2005 wurde ein formeller Risikobericht angefertigt, in dem auch eine Akquisition als Lösung des Garnrisikos angedacht wurde. Wichtig ist jedoch, dass keine Formulierung einer expliziten „Vision“, „Gesamtstrategie“ oder „Konzernstrategie“ für das gesamte Unternehmen stattgefunden hat, auf welcher die

Akquisition basiert. Ferner ist wichtig, dass Sefar seit 1907 eine M&A-Historie hat und Akquisitionen somit ein etabliertes Instrument der Unternehmensentwicklung sind.

„Sefar hat seit Anfang des letzten Jahrhunderts Akquisitionen gemacht. [...] es ist Teil unserer Kultur, dass wir Akquirieren. [...] Es war kein geschriebener Auftrag ‚schaut nach Akquisitionen wegen des Garnrisikos‘, aber wenn eine Akquisition möglich und sinnvoll ist, können wir das machen.“ CEO

Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat waren in dieser Vorphase *gemeinsam verantwortlich*. Beispielsweise hat der Verwaltungsrat den formellen Risikobericht angefordert und diesen gemeinsam mit der Geschäftsleitung diskutiert. Anschließend hat der CEO die Gespräche mit dem Akquisitionsobjekt gesucht. Ferner ist davon auszugehen, dass keines der Gremien in einer dominanten Rolle in dieser Prozessphase war, da beiden Gremien der Risikofaktor schon seit langem bekannt war und Sefar eine lange Akquisitionshistorie hat. Folglich sind Akquisitionen ein etabliertes Instrument für Sefar und die spezifische Akquisition hat auf einer jahrelang bekannten Logik basiert. Sowohl der CEO als auch das Verwaltungsratsmitglied haben gesagt, dass sie im Großen und Ganzen die Vorbereitungsphase bei der Akquisition als gemeinsame Verantwortung wahrgenommen haben.

„Die konkreten Maßnahmen wurden durch mich gemacht und der Verwaltungsrat hat die Risikoanalyse angefordert. Es war kein Auftrag ‚geht und akquiriert‘, aber es hat geheißen ‚zeigt Wege auf um dieses Risiko zu minimieren‘. [...] Ich denke die Entwicklung der Vision war eine Gleichberechtigung [zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung]. Die Versorgungssicherheit war für beide Seiten ein Problem bei dem wir zusammengearbeitet haben.“ CEO

*„Grundsätzlich ist der Verwaltungsrat für die Vision verantwortlich. Die strategische Führung des Unternehmens – wo will ich hin, was will ich -, das muss durch ihn gemacht werden. Dennoch muss der CEO dabei auf der gleichen Wellenlänge sein. [...] Wenn man sagt, dass die Oberleitung des Unternehmens bei dem Verwaltungsrat liegt, dann ist auch die Frage ‚wo wollen wir hin?‘ Teil dessen. [...] Das ist immer iterativ, da ist auch die Meinung des CEO wichtig, auch weil er einen Informationsvorsprung hat.“
Verwaltungsratsmitglied*

Bezüglich der Charakterisierung der Visionsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Im Falle der Akquisition durch Sefar ist es logischer von einer „*strategischen Vorphase bezüglich einer konkreter Akquisition*“ zu sprechen, als von einer unternehmensweiten „*Vision*“.
- Grundsätzlich ist diese Phase eher *implizit* vorhanden gewesen, da diese nicht klar strukturiert und geplant wurde. Beispielsweise hat es – wie bei den anderen Fallstudien zu beobachten war – keinen klaren Prozess mit Anfang, Ende und

definiertem Ergebnis bezüglich der Vision gegeben. Diese Phase ist vor der konkreten Planung der Akquisition gewesen.

- Die Visionsphase hat *eigenständig und separat* stattgefunden, ohne eine Überlagerung mit anderen Phasen des Governance Strategieprozesses.
- Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat waren in dieser Vorphase *gemeinsam verantwortlich*.

Beschreibung und Beobachtungen in der Entwicklungsphase

Die Entwicklungsphase – in der die Akquisition strategisch geplant wurde – ist durch die *wirtschaftlichen Schwierigkeiten* des Akquisitionsobjekts initiiert worden. In dieser Phase wurden zwei Szenarien für eine mögliche Akquisition entworfen, eine Due Diligence durchgeführt, sowie Gespräche mit dem zu kaufenden Unternehmen und dem Verkäufer geführt. Die Entwicklungsphase war erst beendet als der Verwaltungsrat final nach mehreren iterativen Entscheidungen (z.B. Vorentscheid zu den zwei Szenarien; Entscheidung zu Details des Angebots und „Go-Entscheidung“; Finanzierung) zugestimmt hat und der Kaufvertrag unterschrieben wurde. Ab dann hat die eigentliche Umsetzungsphase begonnen. Da es keine klare sequentielle Trennung von Entwicklungs- und Entscheidungsphase gegeben hat, haben beide Phasen parallel zueinander stattgefunden.

„Der Impuls zur Akquisition – während der wirtschaftlichen Schiefelage der Nexis – kam von der Unternehmensleitung.“ Verwaltungsratsmitglied

Die Geschäftsleitung war alleine für die Entwicklungsphase verantwortlich und hat die zwei Szenarien, sowie die Entscheidungsvorlagen entwickelt. Der Verwaltungsrat war in die eigentliche Entwicklung nicht eingebunden, sondern nur iterativ wenn Entscheidungen (siehe Entscheidungsphase) zu treffen waren. Sowohl der CEO als auch das Verwaltungsratsmitglied haben berichtet, dass sie die Entscheidungsphase im klaren Verantwortungsbereich der Geschäftsleitung gesehen haben.

„In der Geschäftsleitung haben wir die ganze Sache entwickelt und über Memos oder in Sitzungen informiert wo wir stehen. Bis zur Entscheidungsvorbereitung mit dem dicken Dokument haben wir [die Geschäftsleitung] das selber gemacht. Ich habe den Präsidenten relativ eng informiert, damit er auch hinter der Sache stehen kann. [...] Wir haben die ganze Aufbereitung gemacht und den Antrag gestellt, aber ich kann nichts entscheiden. Das ist ganz klar die alleinige Verantwortung des Verwaltungsrats.“ CEO

„Die Konzeption der Akquisition hat der CEO vorbereitet, mit allen dazugehörigen Dokumenten.“ Verwaltungsratsmitglied

Grundsätzlich hätte auch eine gemeinsame Verantwortung für die Entwicklung vorliegen können, dies wurde bei der konkreten Akquisition jedoch nicht beobachtet. Die

durchgeführte Akquisition hatte eine starke Sachlogik, welche zu wenig Diskussionen geführt hat. Folglich war der Verwaltungsrat nicht in die Entwicklung, sondern nur in die Entscheidung eingebunden. Im Rahmen der Interviews wurde jedoch mehrfach gesagt, dass der VR bei kontroverseren Akquisitionen stärker in die Entwicklungsphase eingebunden gewesen wäre.

„Die starke Rolle der Geschäftsleitung bei der Vorbereitung der Akquisition hat mit dieser spezifischen Akquisition zu tun gehabt. Da es eine klare Logik für die Akquisition gab war keine starke Einbindung des Verwaltungsrats nötig. Wenn wir ein neues Unternehmen in einem neuen Marktbereich kaufen würden, dann wäre das etwas anderes und der Verwaltungsrat wäre auch stärker auch in der Entwicklung eingebunden, [...] weil man dann wirklich von Optionen spricht.“ Verwaltungsratsmitglied

Bezüglich der Charakterisierung der Entwicklungsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Entwicklungsphase hat *explizit* stattgefunden. Diese hat mit der konkreten Planung der Akquisition begonnen und endete mit der VR-Entscheidung zur Vertragsunterzeichnung. Inhaltlich umfasst diese Phase alle Aktivitäten von der Entwicklung der Akquisitionsstrategie bis zur Vertragsunterzeichnung.
- Die *Geschäftsleitung war alleine für die Entwicklungsphase verantwortlich*. Der Verwaltungsrat war nicht direkt eingebunden, sondern nur bei Entscheidungen in der Entscheidungsphase verantwortlich.
- Bei der Planung der Akquisition ist die Entwicklungsphase nicht von der Entscheidungsphase zu trennen, folglich haben beide *Phasen parallel stattgefunden*. Dabei verlief die Entwicklungsphase parallel zur Entscheidungsphase, weil der Verwaltungsrat iterativ eingebunden war um Teilentscheidungen zu treffen.

Beschreibung und Beobachtungen in der Entscheidungsphase

In der Entscheidungsphase wurden drei Entscheide bezüglich der Akquisition getroffen. (1) Am 24. November 2008 wurde der Vorentscheid zu den zwei Szenarien getroffen. (2) Am 28. Januar 2009 wurden die Details des Angebots, inklusive der Preisobergrenze abgestimmt, sowie die „Go-Entscheidung“ getroffen. (3) Final wurde am 26. Februar 2009 die Entscheidung bezüglich der Finanzierung gefällt. Diese drei iterativen Teilentscheidungen durch den Verwaltungsrat bilden gemeinsam die Entscheidungsphase, welche parallel zur Entwicklungsphase stattgefunden hat.

„In der Verwaltungsratssitzung im November haben wir uns das Recht geben lassen [...] einen Non-Binding Offer zu machen. Erst danach haben wir die Sitzung mit den umfangreichen Unterlagen gemacht, in welcher der Entscheid für die Angebotsvarianten getroffen wurde. [...] Ich denke die Entscheidung ‚jetzt oder nie‘ war in der Verwaltungsratssitzung [am 28. Januar]. Die haben gesagt: ‚wir haben schon lange darüber gesprochen, jetzt haben wir die Möglichkeit uns dieses Problems [des Garnrisiko]

zu entledigen zu einem günstigen Kurs.' [...] Die Go-Entscheidung ist in dieser Verwaltungsratssitzung getroffen worden. [...] In der Due Diligence wurde nur noch über den Preis entschieden.“ CEO

Diese drei Entscheidungen sind jeweils durch den gesamten Verwaltungsrat im Rahmen formeller Sitzungen getroffen worden. Die Geschäftsleitung hatte dabei kein formelles Mitbestimmungsrecht. Jedoch hat sie die Entscheidungen im Rahmen der Entwicklungsphase detailliert vorbereitet.

„Die Entscheidung der Akquisition war die alleinige Verantwortung des Verwaltungsrats, aber die konnten sie nur treffen indem wir unten eine professionelle Arbeit [im Rahmen der Entwicklung] gemacht haben.“ CEO

*„Die Entscheidung selber kann niemand dem Verwaltungsrat abnehmen, ich glaube das muss so sein. Das hat mit dem Schweizer Obligationsrecht zu tun. [...] Es braucht auch jemand der [gegenüber dem CEO] den kritischen ‚advocatus diaboli‘ spielt.“
Verwaltungsratsmitglied*

Bezüglich der Charakterisierung der Entscheidungsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Entscheidungsphase hat *explizit* stattgefunden. Diese hat mit der konkreten Planung der Szenarien der Akquisition begonnen und mit der VR-Entscheidung zur Finanzierung geendet. Inhaltlich umfasst diese Phase alle Entscheidungen im Rahmen der Entwicklungsphase.
- Der *Verwaltungsrat war alleine für die Entscheidungen verantwortlich*. Die Geschäftsleitung war nur indirekt über die Vorbereitungen eingebunden.
- Grundsätzlich war zu beobachten, dass die Verwaltungsratseinbindung bei der Entwicklung und Entscheidung höher war als bei den späteren Phasen „Umsetzung“ und „Überprüfung“.
- Bei der Planung der Akquisition ist die Entwicklungsphase nicht von der Entscheidungsphase zu trennen, folglich haben beide *Phasen parallel stattgefunden*. Der Grund ist die iterative Einbindung des Verwaltungsrats um Teilentscheidungen zu treffen.

Beschreibung und Beobachtungen in der Umsetzungsphase

In der Umsetzungsphase ist die Akquisitionsstrategie implementiert worden. Dazu wurden wesentliche Teile der Nexis Fibers AG akquiriert und in eine neue Gesellschaft überführt. Die Umsetzungsphase hat begonnen als der Verwaltungsrat die finale Entscheidung zur Finanzierung und Durchführung der Akquisition gegeben hat. Abgeschlossen war diese Phase nach ca. neun Monaten als alle Aktivitäten finalisiert waren und das neu geschaffene Unternehmen in die Sefar Gruppe integriert war. Es hat

keine sequentielle Trennung zwischen Umsetzung und Überprüfung gegeben, folglich haben beide Phasen parallel zueinander stattgefunden. Dabei hat die Umsetzung durch eine Kernteam um den CEO herum stattgefunden.

„Das Kernteam – mit CEO, CFO und dem Garnspezialisten – hat EDV-Spezialisten dazu genommen und war für die Umsetzung verantwortlich. Auch heute noch liegt die Verantwortung für das Geschäft bei uns.“ CEO

Die Verantwortung der Umsetzung ist alleinig von der Geschäftsleitung getragen worden. Diese hat alle notwendigen Schritte zur Integration des Unternehmens direkt umgesetzt. Der Verwaltungsrat war nicht direkt in die Umsetzung eingebunden.

„In der Umsetzung kann der Verwaltungsrat überhaupt nichts machen. Wir [die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat] haben dort einen Besuch gemacht, die Leute kennengelernt und das war es.“ CEO

„Die Verantwortung zur Umsetzung lag bei dem Management. [...] Für die Umsetzung ist die Exekutive verantwortlich, da es dann eine operative Sache wird und der Verwaltungsrat zu weit von den Details weg ist.“ Verwaltungsratsmitglied

Bezüglich der Charakterisierung der Umsetzungsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Umsetzungsphase hat *explizit* stattgefunden. Diese hat mit der letzten – von mehreren iterativen Teilentscheidungen – des Verwaltungsrats begonnen und mit dem Abschluss der Integration geendet. Inhaltlich hat diese Phase alle Aktivitäten zur Durchführung der Akquisition umfasst.
- Die *Geschäftsleitung* war *alleine* für die Umsetzung verantwortlich. Der Verwaltungsrat war nur indirekt im Rahmen der parallelen Überprüfungsphase eingebunden.
- Bei der Durchführung der Akquisition ist die Umsetzungsphase nicht von der Überprüfungsphase zu trennen, folglich haben beide *Phasen parallel stattgefunden*. Die Phasen verlaufen parallel, weil der Verwaltungsrat iterativ eingebunden war um den Fortschritt der Integration zu prüfen.

Beschreibung und Beobachtungen in der Überprüfungsphase

Parallel zur Integration des akquirierten Unternehmens ist ein Controlling (z.B. Finanzkennziffern, Meilensteine) durchgeführt worden. Diese Informationen wurden durch die Geschäftsleitung aufbereitet und in „erster Instanz“ kontrolliert. Anschließend wurde der Verwaltungsrat im Rahmen der regulären Verwaltungsratssitzungen über den Fortschritt der Integration unterrichtet. In diesem Rahmen ist der Fortschritt in „zweiter Instanz“ überprüft worden.

„Bei der Überprüfung schaut der Verwaltungsrat rein, aber wir [die Geschäftsleitung] geben die Rohdaten. Wir berichten im Monats- und Quartalsreporting und sie nehmen zur Kenntnis oder geben Input.“ CEO

Der Prozess der Überprüfung ist einfach und eindeutig gewesen. Zuerst hat die Geschäftsleitung das Finanzcontrolling vorbereitet. Anschließend hat der Verwaltungsrat die Ergebnisse final beurteilt und gegebenenfalls Anpassungen gefordert.

Allerdings ist die Verantwortung für die gesamte Überprüfungsphase dabei nicht ganz eindeutig zuzuordnen gewesen. Die Geschäftsleitung sieht bei der Überprüfung grundsätzlich den Verwaltungsrat in der wesentlichen Verantwortung. Allerdings geht der Verwaltungsrat eher von einer gemeinsamen Verantwortung aus, da er alleine nicht die notwendigen Informationen hat und die Geschäftsleitung bereits in „erster Instanz“ den Fortschritt überprüft hat. Folglich kann bei der Überprüfung der Akquisition von einer gemeinsamen Verantwortung ausgegangen werden, wobei die Geschäftsleitung eher ein Mitspracherecht hatte und der Verwaltungsrat letztendlich entschieden hat. Dabei war der Verwaltungsrat iterativ im Rahmen der regulären Verwaltungsratssitzungen in die Überprüfung der Akquisition eingebunden.

„Dem Verwaltungsrat fehlt die operative Nähe und daher stimmen sie normalerweise zu oder bitten uns genauer reinzuschauen. [...] Ich denke das ist nicht anders als bei dem normalen Tagesgeschäft in der gesamten Firma. Der Verwaltungsrat hat eigentlich überall die Zustimmungspflicht, wenn er dagegen ist dann bin ich automatisch der Untergeordnete und höchstens mitspracheberechtigt. Am Schluss streckt er den Daumen nach oben oder unten.“ CEO

„Die Überprüfung ist eher gemeinschaftlich durchgeführt worden. [...] das gehört sehr stark zur Nachbearbeitung der Akquisition, beispielsweise die Frage was wir mit diesem riesigen Areal machen. Da hat der Verwaltungsrat in den letzten Sitzungen sehr starken Input geliefert und gefordert, dass dafür ein Plan erstellt wird. [...] Der Verwaltungsrat ist sehr interessiert wie die Integration verläuft.“ Verwaltungsratsmitglied

Grundsätzlich ist bei den Gesprächen aufgefallen, dass die Intensivität der Verwaltungsratseinbindung mit Beginn der Umsetzung reduziert wurde. So hat es beispielsweise keine Sondersitzungen oder Memos zu diesem Thema mehr gegeben.

Bezüglich der Charakterisierung der Überprüfungsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Überprüfungsphase hat ähnlich der Entscheidungsphase *explizit* stattgefunden. Diese hat mit dem Aufsetzen des Integrationscontrollings begonnen und mit der Verwaltungsratssitzung geendet, bei welcher der Fortschritt der Akquisition letztmalig besprochen wurde.
- Der *Verwaltungsrat war gemeinsam mit der Geschäftsleitung verantwortlich*. Die Geschäftsleitung ist für die Vorbereitung verantwortlich (z.B. Datenerfassung,

Updates und Überprüfung in „erster Instanz“) und hat formell gesehen eine Art Mitspracherecht bei der Überprüfung. Anschließend überprüft der Verwaltungsrat in zweiter Instanz den Integrationsfortschritt iterativ bei jeder regulären Verwaltungsratssitzung und schlägt gegebenenfalls Anpassungen vor.

- Grundsätzlich war zu beobachten, dass die Verwaltungsratseinbindung bei der Umsetzung und Überprüfung geringer war als bei den früheren Governance Phasen (z.B. Entwicklung und Entscheidung).
- Die *Überprüfungsphase ist parallel zur Umsetzungsphase* der Akquisition verlaufen, weil der Verwaltungsrat iterativ eingebunden war und im Rahmen der Sitzungen den Fortschritt der Integration geprüft hat.

A.3.2 Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Nach den Gesprächen mit der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat wurde für den Governance Strategieprozess bei der Akquisition von Teilen der Nexis Fibers AG ein Muster beobachtet, welches in Abbildung 74 dargestellt ist. Die Verwaltungsratseinbindung entspricht grundsätzlich einem „W-Muster“, ähnlich der Vorhersagen durch die verschiedenen theoretischen Perspektiven (vgl. Kap. 2.5.3.3). Speziell bei der Entwicklung, Entscheidung und Umsetzung gab es eine klare Trennung der Verantwortlichkeiten. Jedoch hat sich bei der Fallstudie gezeigt, dass ein „flaches W-Muster“¹⁵⁴ die Verwaltungsratseinbindung am besten charakterisiert. Sowohl bei der Vision als auch der Überprüfung haben beide Gremien zusammengearbeitet und waren gemeinsam verantwortlich. Die Darstellung der Phasen ist dabei vereinfachend sequentiell, um die Einbindung der beiden Gremien besser zu illustrieren.

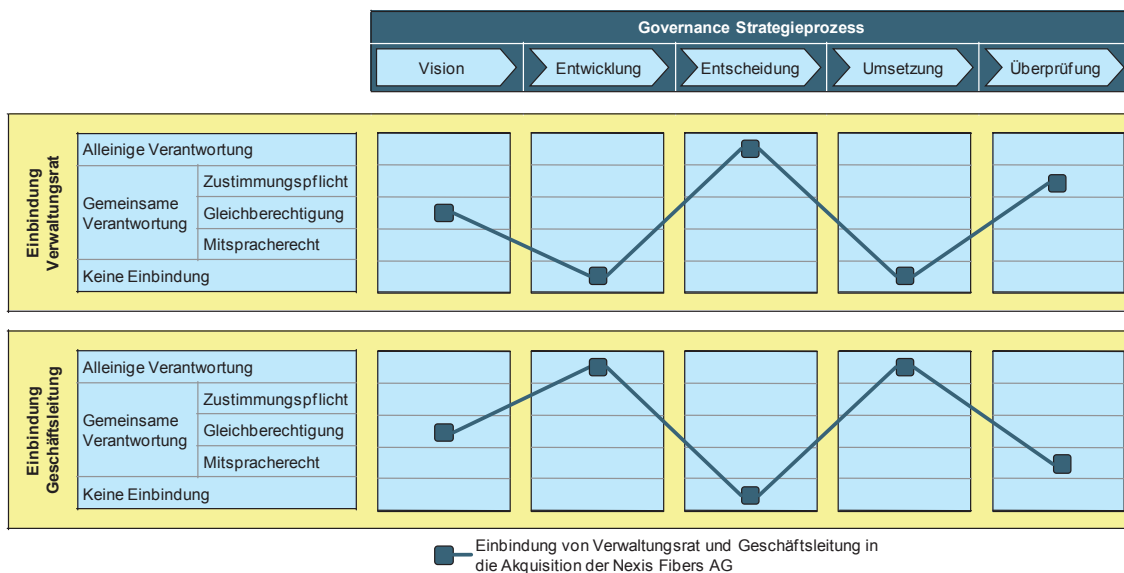


Abbildung 74: Arbeitsteilung im Governance Strategieprozess

Arbeitsteilung und Verwaltungsratseinbindung

Die Vision bzw. „strategische Vorphase bezüglich der Akquisition“ wurde gemeinsam und gleichberechtigt von dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung über Jahre hinweg entwickelt. Jedes Gremium hat dabei einen Beitrag geliefert. Beispielsweise hat der Verwaltungsrat den Risikobericht angefordert, die Geschäftsleitung hat diesen vorbereitet und mit dem Verwaltungsrat diskutiert. Ferner hat der CEO eigenständig eine mögliche Akquisition mit dem Zulieferunternehmen Rhodia besprochen.

¹⁵⁴ Flaches W-Muster: Am Anfang und Ende ist das „W“ flach, weil beide Gremien gemeinsam – oder auch in der Mitte – verantwortlich sind.

Die konkrete *Entwicklung und Vorbereitung* der Akquisition ist alleine durch die Geschäftsleitung durchgeführt worden. Im Rahmen von iterativen *Entscheidungen* war der Verwaltungsrat parallel dazu eingebunden und für die Entscheide alleinig verantwortlich.

Die *Umsetzung* der Akquisition wurde durch die Geschäftsleitung – ohne Verwaltungsratseinbindung – ausgeführt und koordiniert. Im Rahmen der *Überprüfung* hat die Geschäftsleitung parallel ein Integrationscontrolling aufgesetzt. Dieses hat sie genutzt um in erster Instanz die Durchführung der Integration zu überprüfen und anschließend den Verwaltungsrat bei jeder regulären Verwaltungsratssitzung zu informieren. Folglich sind Geschäftsleitung und Verwaltungsrat gemeinsam für die Überprüfung verantwortlich. Dabei hat die Geschäftsleitung formell eher ein Mitspracherecht während der Verwaltungsrat die Überprüfung final beurteilt.

Gründe und Einflussfaktoren auf die Arbeitsteilung und Verwaltungsratseinbindung

Bei den Argumenten für die Einbindung der beiden Gremien in den Governance Strategieprozess kann zwischen zwei Aspekten unterschieden werden. Zum einen gibt es (A) *Gründe* für das „flache W-Muster“ und zum anderen gibt es (B) *Einflussfaktoren*, die zu einer Abweichung von dem „flachen W-Muster“ führen.

Gründe für das beobachtete Einbindungsmuster sind neben (A.1) *regulatorischen Vorgaben* auch (A.2) *Aspekte der Effizienz*, (A.3) sowie *Informationsasymmetrien*. Daher hat es bei der Entwicklung, Entscheidung und Umsetzung eine klare Rollenverteilung gegeben, während es bei der Vision und Überprüfung eher eine gemeinsame Verantwortung war.

(A.1) Einflussfaktor regulatorische Vorgaben:

„Die Entscheidung selber kann niemand dem Verwaltungsrat abnehmen, ich glaube das muss so sein. Das hat mit dem Schweizer Obligationsrecht zu tun. [...] Es braucht auch jemand der [gegenüber dem CEO] den kritischen ‚advocatus diaboli‘ spielt.“
Verwaltungsratsmitglied

(A.2) Einflussfaktor Effizienz:

„Wenn der Verwaltungsrat in der Entwicklung oder Umsetzung allzu häufig drin gewesen wäre, dann hätte das gebremst.“ CEO

(A.3) Einflussfaktor Informationsasymmetrie:

„Grundsätzlich ist der Verwaltungsrat für die Vision verantwortlich. [...] Das ist immer iterativ, da ist auch die Meinung des CEO wichtig, auch weil er einen Informationsvorsprung hat.“ Verwaltungsratsmitglied

„In der Vision müsste die Geschäftsleitung kreativer sein und den Verwaltungsrat herausfordern. [...] Der Einfluss der Geschäftsleitung bei der Vision sollte grösser sein, denn wer kennt das Geschäft besser als die Geschäftsleitung?“ CEO

„Die Verantwortung zur Umsetzung lag bei dem Management. [...] Für die Umsetzung ist die Exekutive verantwortlich, da es dann eine operative Sache wird und der Verwaltungsrat zu weit von den Details weg ist.“ Verwaltungsratsmitglied

Ein Einflussfaktor, der zu einer Abweichung von dem „flachen W-Muster“ führen könnte wurde (B.1) in einer klaren Logik für die Akquisition und Strategiekonformität identifiziert.

(B.1) Klare Logik für die Akquisition und Strategiekonformität

„Die starke Rolle der Geschäftsleitung bei der Vorbereitung der Akquisition hat mit dieser spezifischen Akquisition zu tun gehabt. Da es eine klare Logik für die Akquisition gab war keine starke Einbindung des Verwaltungsrats nötig. Wenn wir ein neues Unternehmen in einem neuen Marktbereich kaufen würden, dann wäre das etwas anderes und der Verwaltungsrat wäre auch stärker auch in der Entwicklung eingebunden, [...] weil man dann wirklich von Optionen spricht.“ Verwaltungsratsmitglied

A.4 Erkenntnisse

Im Rahmen der Fallstudienuntersuchung bei Sefar sind verschiedene wichtige Beobachtungen gemacht worden. Der Akquisitionsprozess, der damit verbundene Governance Strategieprozess und die Einbindung von Verwaltungsrat sowie Geschäftsleitung sind in Abbildung 75 zusammengefasst.

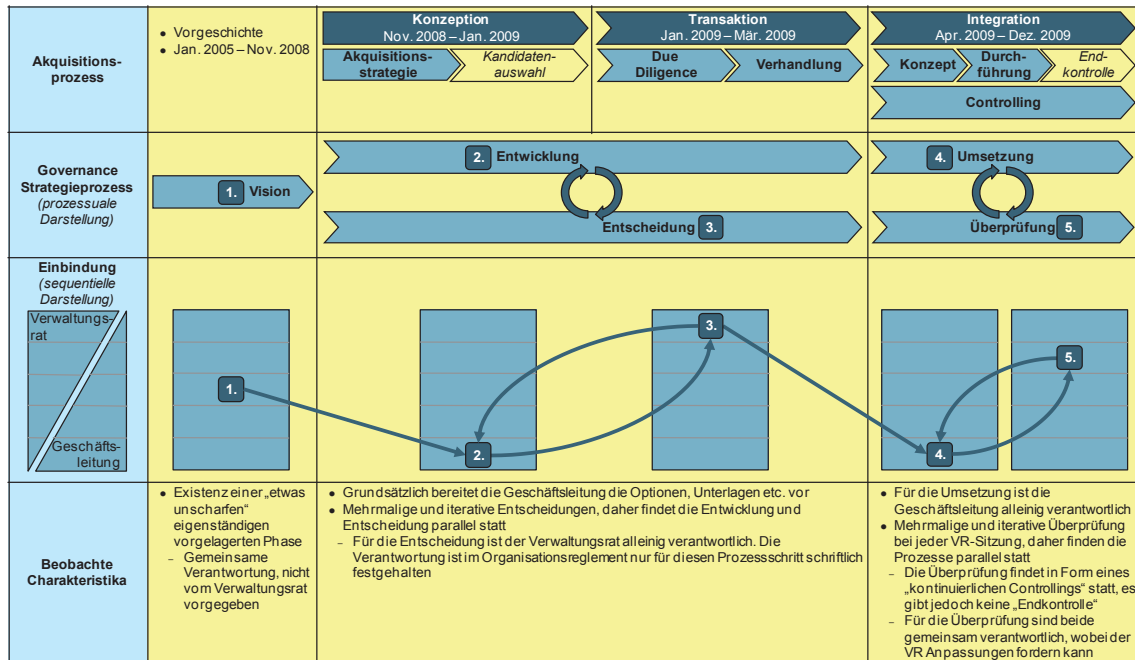


Abbildung 75: Zusammenfassung der Fallstudienuntersuchung

Bezüglich des *Akquisitionsprozesses* fällt auf, dass bei der Akquisition eine lange Vorphase existierte, aber keine typische Kandidatenauswahl und keine Endkontrolle stattgefunden haben.

Die Konstruktion des *Governance Strategieprozesses* war bei der Fallstudienuntersuchung nicht trivial, da dieser sich sowohl aus der Verwaltungsratseinbindung als auch aus inhaltlichen Aspekten ergab. Allerdings hat sich das Konzept als passend und verständlich erwiesen. Während die Vision eine eigenständige Phase ist, findet die Entwicklung und Entscheidung sowie die Umsetzung und Überprüfung jeweils parallel statt. Grund dafür war die iterative Einbindung des Verwaltungsrats von Sefar in Form von sukzessiven Teilentscheidungen und Überprüfungen. Eine der wesentlichen Beobachtungen ist, dass die VR-Einbindung eine sehr iterative Natur hat, sowohl bei den Entscheidungen als auch bei der Überprüfung. Folglich finden die Phasen nicht sukzessiv und getrennt statt, sondern eher parallel.

Die beobachtete *Aufgabenverteilung* zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung ist ähnlich zu den theoretischen Vorhersagen (vgl. Kap. 2.5.3.3). Die Entwicklung,

Entscheidung und Umsetzung erfolgt dabei nach klar getrennten Rollen. Wichtig ist hierbei, dass sowohl bei Akquisitionen als auch bei sonstigen Instrumenten der Unternehmensentwicklung immer der gesamte Verwaltungsrat die finale Entscheidung trifft. Allerdings ergeben sich Unterschiede bei der Vision. Dabei war zu beobachten, dass beide Gremien gleichberechtigt miteinander gearbeitet haben und gemeinsam verantwortlich waren. Ferner ist interessant, dass die Überprüfung nicht alleinig durch den Verwaltungsrat vorgenommen wurde. Dabei war die Geschäftsleitung für die Vorbereitung und Kontrolle in erster Instanz verantwortlich und der Verwaltungsrat für die abschließende Überprüfung. Als Grund dafür wurden speziell Informationsasymmetrien zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung genannt.

Interessant ist, dass der Governance Strategieprozess als solches nicht schriftlich oder in sonstiger Form in den Unternehmen dokumentiert wurde. Die einzige Ausnahme ist das Organisationsreglement, welches nur für die Entscheidungsphase von insgesamt fünf Phasen die Kompetenzen zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung regelt. Dennoch ist den interviewten Personen der Governance Strategieprozess sowohl vor den Interviews als auch nach den Interviews in seiner Gesamtheit ziemlich klar gewesen.

„Es war klar wie die Verantwortung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung im Akquisitionsprozess verteilt war.“ Verwaltungsratsmitglied

„Ich denke wer was zu machen hat stand [im Rahmen des Governance Strategieprozesses] nie zur Disposition.“ CEO

Die Beurteilung des *Erfolgsbeitrags* der Einbindung des Verwaltungsrats bei der Akquisition ist schwierig. Zum einen meinten die Interviewpartner, dass der Verwaltungsrat aufgrund von den gesetzlichen Bestimmungen der Schweiz eingebunden sein muss. Zum anderen hat der CEO erklärt, dass die Diskussion mit dem Verwaltungsrat und die anschließende Entscheidung zu einer guten Veränderung der Akquisitionsstrategie geführt hat. Konkret ist Sefars Käuferangebot um wesentliche Aspekte verändert worden, welche die Geschäftsleitung nicht von sich aus gemacht hätte. Dieser Input hat zu dem Erfolg der Akquisition beigetragen.

„Ich weiß, dass durch den Verwaltungsrat ein Entscheid wirklich gut gefällt und auch abgewandelt wurde [von dem ursprünglichen Vorschlag der Geschäftsleitung]. Wir wurden durch den Verwaltungsrat angehalten noch aggressiver unsere Forderungen zu stellen [...]. Das war ein sehr positiver Effekt, da es bei den Verhandlungen auch durchgekommen ist.“ CEO

ANHANG B: Fallstudie u-blox Holding AG

B.1 Das Unternehmen und seine Corporate Governance

Beschreibung des Unternehmens

Die u-blox Holding AG (im folgenden u-blox) mit Hauptsitz in *Thalwil* in der Schweiz ist ein führender Anbieter von Halbleiterbausteinen für Systeme im Bereich Positionierung und drahtloser Kommunikation. Die Produkte ermöglichen es Menschen, Geräten, Fahrzeugen und Maschinen mit Hilfe des GPS-Satellitensystems¹⁵⁵ exakt zu lokalisieren und via Stimme, Text oder Video zu kommunizieren. Das Unternehmen hat Niederlassungen in Europa, USA und Asien und operiert ohne eigene Fertigung. Die Chips sowie Module werden von Herstellern der Konsumelektronik z.B. Handy-Herstellern und in der Industrie- und Automobilelektronik weltweit verarbeitet.

Das Unternehmen wurde 1997 als *spin-off der Eidgenössischen Technischen Hochschule* in Zürich gegründet. Drei Jahre später wurde die Technologie von u-blox in den ersten GPS-fähigen Mobiltelefonen eingesetzt. Anschließend wurden Vertriebsniederlassungen in den USA und im Raum Asien/Pazifik gegründet. Im Herbst 2007 erfolgte der *Börsengang*. Das Unternehmen gab sich eine neue Organisationsstruktur und ergänzte die bisherig bestehende u-blox AG mit einer darüberstehenden Holdinggesellschaft, deren Aktien an der SIX Swiss Exchange notiert sind. Die Aktien des Unternehmens sind frei gehandelt und es gibt vier bedeutende Aktionäre, welche insgesamt 38% der Anteile halten. Im Jahr 2009 hat u-blox zwei Unternehmen akquiriert, Geotate und Neonseven.

Seit der Gründung ist das Unternehmen stark gewachsen und erzielte im Jahr 2009 einen Umsatz von SFr. 73,5 Millionen und einen EBITDA von SFr. 12,7 Millionen. Seit der Finanzkrise in 2007 hat der Umsatz stagniert. Mit Hauptsitz in der Schweiz und einer globalen Präsenz in Europa, Asien und Amerika, beschäftigt u-blox ungefähr 200 Mitarbeiter.

Corporate Governance Struktur des Unternehmens

Der Verwaltungsrat des Unternehmens besteht insgesamt aus *6 Mitgliedern*. Diese haben – im Bezug zu den untersuchten Fallstudienunternehmen – eine *hohe Kontinuität und Zugehörigkeitsdauer*. Durchschnittlich sind die Mitglieder seit ca. 7 Jahren in dem

¹⁵⁵ Das Global Positioning System (GPS) ermöglicht die Feststellung der Position eines Gerätes mittels Triangulation durch Satellitensignale.

Verwaltungsrat vertreten, wobei das neuste Mitglied 2008 dazugekommen ist und das Dienstälteste bereits seit 1997 im Verwaltungsrat vertreten ist.¹⁵⁶

Der Verwaltungsrat von u-blox wird durch zwei Ausschüsse komplementiert. Das „*Nomination and Compensation Committee*“ besteht aus zwei Mitgliedern und unterstützt das Board bei der Auswahl der Geschäftsführung und der Festlegung der Bezahlung. Das „*Audit Committee*“ besteht aktuell ebenfalls aus zwei Mitgliedern. Dieses verantwortet die Überprüfung des Jahresabschlusses, die finanziellen Kontrollsysteme und engagiert die Wirtschaftsprüfer. In die Diskussion von strategischen Entscheidungen sind beide Ausschüsse nicht eingebunden.

Die Corporate Governance von u-blox ist *monistisch* organisiert, wodurch sich der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung überschneiden (vgl. Abbildung 76). Der CEO und CFO sind Mitglied des Verwaltungsrats. Dennoch gibt es *keine CEO-Chairman Dualität*, da beide Aufgaben durch unterschiedliche Personen ausgeführt werden.

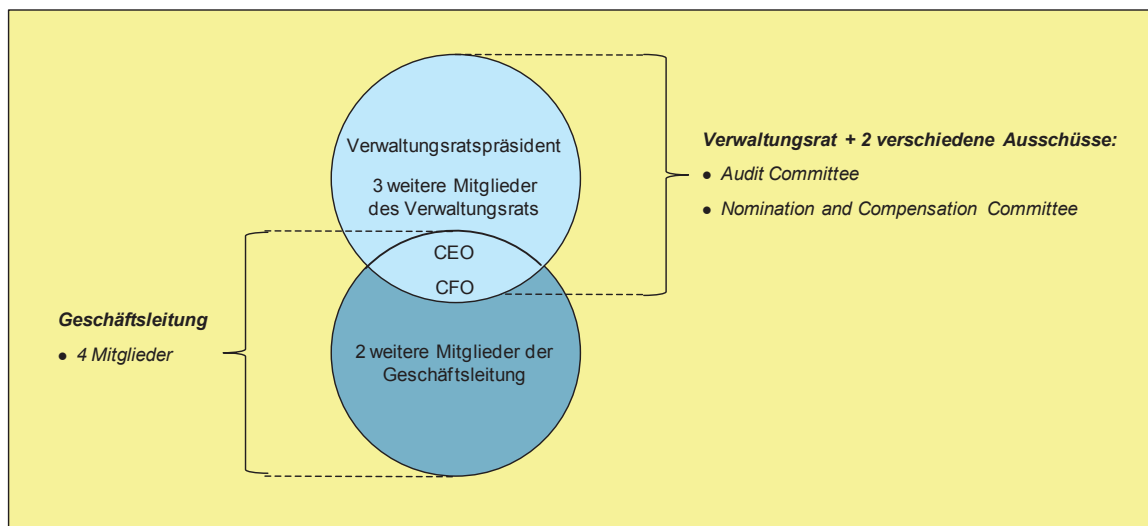


Abbildung 76: Übersicht des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung

Die Geschäftsführung ist – entsprechend des Schweizer Obligationsrechts – an die vier Mitglieder der Geschäftsleitung delegiert. Dazu gehören der CEO, der CFO sowie zwei Chief Technical Officers (CTO), wovon einer für die Softwareentwicklung und einer für die Hardwareentwicklung verantwortlich ist. Die Mitglieder der Geschäftsleitung sind auch Gründungsmitglieder von u-blox, abgesehen von dem CEO welcher das Team seit 2002 führt.

Grundsätzlich ist der Verwaltungsrat von u-blox für die strategischen Entscheidungen verantwortlich. Dennoch ist das Gremium eher „mittel“ in Strategie eingebunden, beschreibt die Strategieverantwortung durchaus als „exekutivlastig“ und

¹⁵⁶ Eigene Berechnung aufgrund des Handelsregisterauszugs aller Verwaltungsratsmitglieder

sieht sich dabei nicht als „Aufpasser“ (vgl. Abbildung 77). Wenn es jedoch Probleme geben sollte oder Themen speziell für die Aktionäre relevant sind, wird die Verwaltungsratseinbindung in Strategie intensiver.

„Ich denke wir [der Verwaltungsrat] sind eher distanziert und ungefähr ‚mittel‘ in Strategie eingebunden. Als Verwaltungsrat sind wir durchaus in der Lage Vorschläge oder Ideen einzubringen. Wir sind aber nicht der Verwaltungsrat der permanent jede Bewegung überwacht. [...] Wenn ich das vergleiche mit anderen Gremien in denen ich sitze, dann sind wir eher exekutivlastig. [...] Wenn’s mal brennt machen wir auch mehr Sitzungen.“ VR-Präsident

„Bei Themen die mehr den Aktionär betreffen wird der Verwaltungsrat aktiver und über die ‚Mitte‘ hinaus in Strategie eingebunden.“ CEO

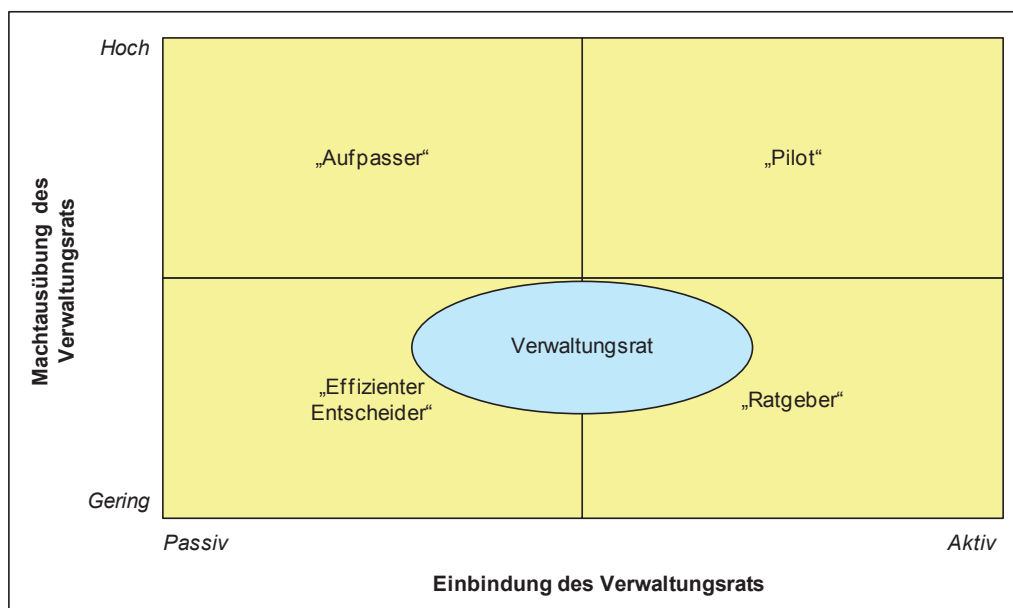


Abbildung 77: Charakterisierung der Einbindung des Verwaltungsrats in Strategie

Bei dem Verwaltungsratspräsidenten ist ein *starkes Bewusstsein für die verschiedenen Phasen des Governance Strategieprozesses* vorhanden. Auf die Frage nach der generellen Einbindung in Strategie hat der Präsident des Verwaltungsrats bezüglich der Einbindung nicht allgemein geantwortet, sondern spezifisch nach Phasen des Governance Strategieprozesses differenziert. Folglich wird Strategie und auch die Governance dessen bewusst als Prozess wahrgenommen.

„Strategische Entscheidungen werden von dem Verwaltungsrat getroffen, das ist relativ traditionell. Die Vorbereitung wird durch die Exekutive gemacht. Das Brainstorming, die Ideensammlung kommen eher von der Exekutiven, wobei es eigentlich egal ist, ob die Ideen von der Exekutiven, dem Verwaltungsrat oder von Außen kommen. Dann erarbeitet die Exekutive die Vorschläge, allenfalls mit Varianten, und gibt diese in den Verwaltungsrat. Der diskutiert und entscheidet. Die Ausführung geht wieder an die Exekutive zurück.“ VR-Präsident

Formelle Arbeitsteilung und Allokation von Entscheidungsrechten

Die formelle Arbeitsteilung zwischen dem Verwaltungsrat, den zwei Ausschüssen und der Geschäftsleitung sind in den Statuten, dem Organisationsreglement und dem Funktionendiagramm von u-blox festgeschrieben.¹⁵⁷

*„Das [Muster der Einbindung] ergibt sich [teilweise] aus dem Organisationsreglement. Es gibt auch noch ein Funktionendiagramm, wo im Detail geregelt ist bis wohin die Zuständigkeiten gehen, beispielsweise bezüglich der Beträge.“*CEO

Im Organisationsreglement ist beschrieben, dass der gesamte Verwaltungsrat für die Oberleitung der Gesellschaft verantwortlich ist. Dazu zählen insbesondere die strategische Ausrichtung des Unternehmens und speziell Akquisitionen. Ferner ist der Verwaltungsrat für organisationale Themen, Personalfragen bezüglich der Geschäftsleitung und sonstige gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben verantwortlich.

„Dem Verwaltungsrat kommen insbesondere folgende Aufgaben zu: Oberleitung der Gesellschaft und Erteilung von Weisungen betreffend Festlegung und Formulierung der Unternehmenspolitik (langfristige Ziele). [...] Erwerb und Veräußerung von Beteiligungen an anderen Unternehmen sowie Eingehen von strategischen Partnerschaften [...]“ Organisationsreglement der u-blox AG S. 2-3

Der Verwaltungsrat wird bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben durch die beiden Ausschüsse unterstützt.

„Decisions are made by the Board as a whole, with the support of the Nomination and Compensation Committee and the Audit Committee.“ Geschäftsbericht 2009 S. 42

Ansonsten hat der Verwaltungsrat die Geschäftsführung komplett an die *Geschäftsleitung* der u-blox delegiert. Diese muss die laufenden Geschäfte bzw. die Akquisition neuer Geschäfte basierend auf den Vorgaben des Verwaltungsrats umsetzen.

„Der Verwaltungsrat delegiert die Geschäftsführung vollumfänglich an die Geschäftsleitung, soweit nicht das Gesetz, die Statuten oder dieses Reglement etwas anderes vorsehen. [...] Der Verwaltungsrat übt die Oberleitung und die Aufsicht und Kontrolle über die Geschäftsleitung aus. Er erlässt Richtlinien für die Geschäftspolitik und lässt sich über den Geschäftsgang regelmäßig orientieren.“ Organisationsreglement der u-blox AG S. 2

„Der Geschäftsleitung obliegen insbesondere die folgenden Aufgaben: a) Führung der laufenden Geschäfte und Akquisition neuer Geschäfte; b) Führung und Überwachung des Personals; c) Ausführung und Durchsetzung der Beschlüsse und Weisungen des Verwaltungsrats.“ Organisationsreglement der u-blox AG S. 6

¹⁵⁷ Das nicht öffentliche Organisationsreglement konnte im Rahmen der Fallstudienuntersuchung ausgewertet werden, jedoch bestand kein Zugang zu den Statuten und dem Funktionendiagramm.

Zusammengefasst gliedern sich die formell schriftlich festgehaltenen Entscheidungskompetenzen zwischen den verschiedenen Gremien bei u-blox folgendermaßen:

- **Verwaltungsrat:** Verantwortung für die Oberleitung der Gesellschaft, für Strategie und speziell den Kauf von Unternehmen
- **Ausschüsse:** Der Auditausschuss sowie der Nominierungs- und Kompensationsausschuss können Beschlüsse vorbereiten, welche inhaltlich auf Revision- und Personalthemen beschränkt sind
- **Geschäftsleitung:** Die Mitglieder der Geschäftsleitung sind für die Führung des Tagesgeschäfts – im Rahmen der VR-Weisungen – verantwortlich. Ferner existieren detaillierte Informationspflichten

Für diese Fallstudie sind dabei drei Beobachtungen interessant: (1) Erstens werden in dem Unternehmen strategische Entscheidungen zur Unternehmensentwicklung – explizit Akquisitionen – durch den gesamten Verwaltungsrat entschieden. (2) Zweitens werden durch die Statuten und das Organisationsreglement Entscheidungskompetenzen sowie Informationspflichten verteilt. Bezogen auf den Governance Strategieprozess werden somit die Verantwortung für die Entscheidungs- und Umsetzungsphase eindeutig allokiert. Ferner werden Indikationen für die Überprüfungsphase gegeben. (3) Drittens wird jedoch nicht formell vorgegeben wie Entscheidungen vorbereitet werden bzw. wie die Vision erstellt wird. Somit ist nicht schriftlich fixiert wer für die sonstigen Phasen (Vision, Entwicklung) in dem Governance Strategieprozess verantwortlich ist.

B.2 Beschreibung der Akquisition

Grundsätzlich handelt es sich bei u-blox um ein relativ junges Unternehmen, welches 2009 erstmalig andere Unternehmen akquiriert hat. Zu diesem Zeitpunkt wurden gleich zwei Unternehmen übernommen, die „Neonseven SpA“ aus Italien sowie die „Geotate B.V.“ aus den Niederlanden.

In dem folgenden Abschnitt wird die *Akquisition der Neonseven SpA* (nachfolgend „Neonseven“) detailliert aufbereitet, um die Grundlagen für den Governance Strategieprozess zu schaffen. Bei der Betrachtung des Akquisitionsprozesses liegt der Fokus auf den Aktivitäten von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat von u-blox als Käuferunternehmen. In Abbildung 78 sind die Phasen der Akquisition im Zeitverlauf zusammenfassend dargestellt, welche nachfolgend einzeln aufbereitet werden.

	Vorgeschichte Herbst 2008	Konzeption Okt. 2008 – Dez. 2008 Akquisitionsstrategie → Kandidatenauswahl	Transaktion Jan. 2009 – Feb. 2009 Due Diligence → Verhandlung	Integration Mär. 2009 – Mai. 2009 Konzept → Durchführung → Endkontrolle Controlling
Aktivitäten und Ereignisse im Akquisitionsprozess	<ul style="list-style-type: none"> Neonseven wurde im Rahmen der 3-jährigen Konzernstrategie als mögliches Akquisitionsobjekt identifiziert 	<ul style="list-style-type: none"> Akquisitionsstrategie <ul style="list-style-type: none"> Basiert auf der Konzernstrategie Konkretisierung der Akquisitionsstrategie speziell für Neonseven Entwurf eines Integrationskonzeptes Abgabe des Letter of Intent am 24. Dez. 2008 Keine Phase für Kandidatenauswahl 	<ul style="list-style-type: none"> Durchführung der Due Diligence <ul style="list-style-type: none"> Projektteam um CEO, CFO und Jurist prüfen die Unterlagen von Neonseven Mehrfache Treffen beider Unternehmen auf operativer Ebene Iterative Gespräche mit den Shareholdern von Neonseven Verhandlungsphase <ul style="list-style-type: none"> Treffen beider Geschäftsleitungen und ein tägige Verhandlung Anschließende Aufbereitung für die VR-Sitzung Vertragsabschluss am 25. Feb. 2009 	<ul style="list-style-type: none"> Detaillierung des Integrationskonzept <ul style="list-style-type: none"> Zusammenstellung Integrationsteam Definition der Aufgaben und Planung des Vorgehens bei der Integration Durchführung der Integration <ul style="list-style-type: none"> Schnelle Integration des akquirierten Unternehmens, getrieben durch die beiden CTOs Durchführung eines monatlichen Finanzcontrollings durch die Geschäftsleitung Keine Phase für die Endkontrolle <ul style="list-style-type: none"> Eventuell wird 2 Jahre nach Abschluss der Akquisition (2011) ein Akquisitionsreview durchgeführt
Einbindung des Verwaltungsrats	<ul style="list-style-type: none"> Herbst 2008: Klausurtagung <ul style="list-style-type: none"> Verabschiedung der 3-jährigen Konzernstrategie inklusive möglicher Akquisitionstargets 	<ul style="list-style-type: none"> Dezember: VR-Sitzung <ul style="list-style-type: none"> Besprechung und Verabschiedung der Akquisitionsstrategie und des Letter of Intent für Neonseven 	<ul style="list-style-type: none"> Januar: VR-Sitzung <ul style="list-style-type: none"> Update zur Due Diligence im Rahmen der regulären VR-Sitzung Februar: Memos von GL an VR Februar: Informelle Gespräche von GL an VR Februar: VR-Sitzung <ul style="list-style-type: none"> Besprechung und Verabschiedung des Akquisitionsvertrages 	<ul style="list-style-type: none"> März: VR-Sitzung <ul style="list-style-type: none"> Update zur Vertragsunterzeichnung und Integration Weitere reguläre VR-Sitzungen mit Informationen zur Integration

Abbildung 78: Akquisitionsprozess und Einbindung des Verwaltungsrats

Vorgeschichte

Das Hauptziel von u-blox ist ein profitables Wachstum des Unternehmens. Diesem Ziel dient eine auf vier Elementen basierte Unternehmensstrategie, wobei die Elemente nicht überschneidungsfrei sind und sich gegenseitig bedingen können. Das sind die Bereiche (1) „Technologie & Innovation“, (2) „Marktposition“, (3) „operative Exzellenz“ und (4) „strategische Partnerschaft & Akquisitionsmöglichkeiten“. Für die Unternehmensentwicklung von u-blox bedeutet dies, dass Akquisitionen ein explizit formulierter Teil der *Wachstumsstrategie* sind.

Im Rahmen einer systematisierten Überprüfung und Aktualisierung der Konzernstrategie – mit Bezug auf die vier Säulen – wurden im Herbst 2008 verschiedene

mögliche Unternehmen für Akquisitionen identifiziert. Die Idee Neonseven¹⁵⁸ zu übernehmen kam von der Geschäftsleitung, da das Unternehmen durch seine Technologie die Möglichkeit bietet das Portfolio von u-blox durch „wireless communication solutions“ zu erweitern.

„Der ursprüngliche Gedanke zur Akquisition der Neonseven kam aus dem Managementteam. Damals haben wir mit vielen Leuten über diese Dinge [Suchfelder und Kandidatenauswahl] nachgedacht und einen Strategieprozess am Laufen gehabt. Dabei ist uns der Zufall zu Hilfe gekommen. Einer unserer Leute war bei dieser Firma und meinte dass es eine interessante Sache wäre. [...] Im Prozess der Strategieverabschiedung war der Name [Neonseven] schon bekannt.“ CEO

Nach der Durchführung des Strategiereviews wurde im Herbst 2008 die gesamte Konzernstrategie von u-blox, inklusive einer Zielliste von möglichen Akquisitionskandidaten, verabschiedet. Damit war ein Entwurf einer generischen Akquisitionsstrategie bereits vorhanden. Anschließend hat die Geschäftsleitung zwei verschiedene Akquisitionen zielgerichtet weiterverfolgt und vorbereitet.

Konzeptionsphase

Initiiert durch das Strategiereview hat die Geschäftsleitung von u-blox im Oktober 2008 die konkrete Konzeption für die Akquisition von Neonseven entwickelt. Folglich gab es *keine extra Phase für die Kandidatenauswahl*, da Neonseven bereits im Rahmen des Strategiereviews ausgewählt wurde. Zu der Konzeption gehörte die Detaillierung der Akquisitionsstrategie, sowie ein Entwurf des Integrationskonzeptes. Bei der Fallstudienuntersuchung ist aufgefallen, dass die Konzeption als eigenständige Phase stattgefunden hat und wesentlich durch Konzernstrategie beeinflusst wurde.

„Für mich ist ganz wichtig, die Konzeption und die Integration einer solchen Akquisition vor der Due Diligence zu planen. Ohne das [Konzept zur Integration] macht man keine Akquisition die funktioniert. Daher muss zwischen Auswahl und Due Diligence das Konzept gemacht werden.“ CEO

Nach Erstellung der Akquisitionsstrategie hat die Geschäftsleitung einen „Letter of Intent“ (LOI) vorbereitet und diesen mit dem Verwaltungsrat im Dezember abgestimmt. Anschließend wurden die Gespräche mit Neonseven aufgenommen und der LOI wurde in Vorbereitung der Due Diligence unterschrieben.

¹⁵⁸ Das Unternehmen Neonseven SpA mit Firmensitz in Sgnico in Italien wurde 2003 gegründet und ist ein Entwickler für „wireless communication solutions“. Das Unternehmen hatte im Jahr 2008 ca. 55 Angestellte und einem Umsatz von 4,4 Millionen Euro erzielt.

„Wir haben an Weihnachten den ‚Letter of Intent‘ unterzeichnet. [...] Das ist durch die Geschäftsleitung gemacht worden. Vorher [im Dezember] war eine VR-Sitzung für die Budgets und dort haben wir den ‚Letter of Intent‘ behandelt.“ CEO

Transaktionsphase

Nach der Unterzeichnung des LOI hat die Durchführung der *Due Diligence* im Januar 2009 begonnen. Das Management von Neonseven hat dafür der u-blox alle wesentlichen Unterlagen bereitgestellt. Des Weiteren hat es verschiedene Sitzungen der beiden Unternehmen auf operativer Ebene gegeben. Ferner hat die Geschäftsleitung der u-blox mit den eigentlichen Besitzern von Neonseven die Details der möglichen Akquisition diskutiert. Dieses hat dazu geführt, dass die *Due Diligence* und die Verhandlung fließend ineinander übergegangen sind.

„Nach Unterzeichnung des ‚Letter of Intents‘ hat die Due Diligence gestartet. Dann müssen die Firmen ihre Unterlagen bereitstellen und im Fall von Neonseven ist es sofort losgegangen. Anschließend haben diverse Sitzungen auf operativer Ebene mit dem Unternehmen stattgefunden und vor allem auch mit Vertretern der Shareholder. Das hat dazu geführt, dass wir parallel schon die Verhandlung begonnen haben. [...] Gemündet hat es dann in nur einer Verhandlung und dort haben wir den Vertrag erstellt. Die Due Diligence und die Verhandlung haben sich überlappt.“ CEO

Die *Verhandlungsphase* hat bereits vor dem Ende der *Due Diligence* begonnen und bestand aus iterativen Gesprächen mit den Anteilseignern von Neonseven. Die eigentliche Preisverhandlung bestand dabei jedoch nur aus einem Termin im Februar 2009 und wurde mit dem Vertrag für die Akquisition von Neonseven abgeschlossen. Parallel dazu haben bei u-blox intern verschiedene Abstimmungen zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung stattgefunden. Zum einen haben der CEO und der VR-Präsident sich i.d.R. wöchentlich ausgetauscht, um einen guten Informationsfluss in Vorbereitung der Akquisitionsentscheidung sicherzustellen. Zum anderen hat der gesamte Verwaltungsrat den Akquisitionsvertrag vor der Vertragsunterzeichnung – im Rahmen einer Verwaltungsratssitzung im Februar 2009 – besprochen und diesem zugestimmt.

„In dieser Zeit [Verhandlungsphase] hatten wir ein ad-hoc Reporting und wir [VRP und CEO] haben auch viel miteinander telefoniert, es bestand ein Informationsfluss. Das Gute war im Rahmen der Verwaltungsratsentscheide sind wir nie an die vorgegebenen Limits (z.B. Multiples bei Kaufpreis) gestoßen. [...] Viele Überraschungen gab es nicht. Von den 40 Akquisitionen die ich gemacht habe, war das eine der Ruhigeren.“ VR-Präsident

„Ein paar Tage vor der Vertragsunterzeichnung hat der Verwaltungsrat den Akquisitionsvertrag bekommen und diesem zugestimmt.“ CEO

Basierend auf den Ergebnissen der Verwaltungsratssitzung hat u-blox am 25. Februar 2009 die vollständige Akquisition von Neonseven bekanntgegeben.

Integrationsphase

Das *Integrationskonzept* wurde bereits im Rahmen der Akquisitionsstrategie skizziert und vor der Umsetzung der Akquisition konkretisiert. In diesem Rahmen wurde beispielsweise das Integrationsteam zusammengestellt, die relevanten Aufgaben definiert und das weitere Vorgehen für die Implementierung geplant. Die eigentliche *Integrationsdurchführung* wurde relativ schnell umgesetzt. Bereits nach drei Monaten wurde im Halbjahresabschluss die Integration von Neonseven bestätigt. Der Verwaltungsrat war in die eigentliche Integrationsdurchführung nicht eingebunden.

„Eine kurze Konzeptionsphase hat stattgefunden [obwohl es bereits ein grobes Integrationskonzept gab], in dem das Konzept detailliert wurde. Das waren die Zusammenstellung des Integrationsteams, welche Themen stehen an, was muss geschehen, Strukturierungselemente und wir haben gewisse Veranstaltungen durchführt. Das war eine relativ kurze Phase.“ CEO

„Die grobe Integration war nach drei Monaten durchgeführt. Das hat sich mit dem Halbjahresabschluss vollständig bestätigt, da mussten wir in der Lage sein die Firma vollständig zu konsolidieren.“ CEO

Die *Überprüfung der Integration* hat parallel zur Durchführung stattgefunden. Dazu hat die Geschäftsleitung ein Finanzcontrolling aufgebaut, welches im Rahmen des monatlichen Reportings an den Verwaltungsrat weitergegeben wurde. Ferner wurde die Durchführung der Akquisition jeweils in den verschiedenen VR-Sitzungen besprochen. In diese Sitzungen wurde auch der Geschäftsführer des akquirierten Unternehmens mehrfach eingeladen, um diesen besser kennenzulernen. Jedoch hat keine retrospektive Endkontrolle stattgefunden, da es nach Ansicht des CEO und des Verwaltungsratspräsidenten zu früh war Lehren aus der Akquisition zu ziehen. Eventuell wird dieses zwei Jahre nach der Akquisition durchgeführt.

„Wir haben sofort das Controlling für die akquirierten Gesellschaften aufgebaut. Die waren vom ersten Monat an dabei und wir haben die Instrumente umgestellt wo es nötig war. Das operative Controlling hat von Anfang an gegriffen. [...] Eine Kontrolle über den gesamten Akquisitionsprozess haben wir noch nicht gemacht. [...] Es wäre zu früh eine Schlussfolgerung zu ziehen.“ CEO

„Ich bin auch dafür verantwortlich, dass kein Review gemacht wurde. Ich habe festgestellt, dass bei Akquisitionen sich der Reviewprozess erst nach zwei Jahren lohnt. Es hat gar keinen Sinn, dass man vorher denkt man könne sehr viele Lehren ziehen. Sie wollen ja nicht wiederholen, was sie in den Monatsreviews schon gesehen haben. [...] Das werden wir auch tun.“ VR-Präsident

„In den Verwaltungsratssitzungen war die Durchführung der Akquisition [nach der Vertragsunterzeichnung] jeweils ein separates Thema, obwohl die Ergebnisse schon in der Monatsberichtserstattung zu erkennen waren. [...] Für den Verwaltungsrat war es sehr wichtig, dass man den neuen Geschäftsführer von Neonseven kennenlernt. Er war zwei mal in VR-Sitzungen dabei. Das waren nicht primär Entscheidungen, aber dass war Informationssuche, Kennenlernen und Verstehen.“ VR-Präsident

Beobachtungen bezüglich des Akquisitionsprozesses

Bei der Akquisition von Neonseven handelt es sich um eine *strategische Akquisition* mit dem Ziel das Produktangebot von u-blox zu erweitern. Der Integrationsansatz (vgl. Kap. 2.2.2) ist dabei eine *schnellen Absorption*, welche innerhalb weniger Monate durchgeführt wurde. Grundsätzlich hat es sich bei der Akquisition um eine eher *große Akquisition* gehandelt, da u-blox personalmäßig noch ein relativ kleines Unternehmen ist.¹⁵⁹

„Bezogen auf die Anzahl der Mitarbeiter war das [Neonseven] eher eine größere Akquisition.“ CEO

Die *Organisationsform der Akquisition* (vgl. Kap. 2.2.2) ist um die Geschäftsleitung herum organisiert worden. Im Rahmen der Vorbereitung waren insbesondere der CEO, der CFO und ein Jurist eingebunden. Die Umsetzung der Integration ist durch die beiden CTOs vorangetrieben worden.

„Die Akquisition war um die Geschäftsleitung herum organisiert. Es waren vor allem drei Leute, der CFO, der Jurist und ich [CEO]. Wir haben den größten Teil des Deals gemacht und die zwei CTOs haben versucht die operativen Sachen möglichst schnell zu übernehmen. So lief die operative Zusammenarbeit schon an, bevor wir eigentlich die Firma gekauft haben. Es war gut die operative Ebene möglichst früh zusammenzukoppeln.“ CEO

Der Verwaltungsrat war mehrfach und iterativ während der Akquisition eingebunden. Dabei wurden sowohl VR-Sitzungen, Memos als auch informelle Telefonate genutzt. Grundsätzlich handelt es sich bei dem Verwaltungsrat von u-blox um ein relativ kleines Gremium mit formellen sowie informellen Strukturen. Die detaillierte Aufbereitung des Governance Strategieprozesses wird in dem folgenden Abschnitt vorgenommen.

¹⁵⁹ u-blox hatte zum Zeitpunkt der Akquisition ca. 155 und Neonseven 55 Mitarbeiter. Bezogen auf das Personal hat sich u-blox mit der Übernahme um ca. ein Drittel vergrößert.

B.3 Analyse des Governance Strategieprozesses

In dem folgenden Abschnitt werden zuerst die verschiedenen Phasen des Governance Strategieprozesses am Beispiel der Akquisition aufbereitet. Anschließend wird die Einbindung des Verwaltungsrats und die Arbeitsteilung mit der Geschäftsleitung analysiert.

B.3.1 Phasen des Governance Strategieprozesses am Beispiel der Akquisition

Durch die Darstellung des Akquisitionsprozesses in Verbindung mit der inhaltlichen Einbindung des Verwaltungsrats ist es genau möglich die Phasen des Governance Strategieprozesses zu bestimmen. Im Rahmen der untersuchten Akquisition konnten alle fünf Phasen des Governance Strategieprozesses bei der Akquisition durch u-blox beobachtet werden (vgl. Abbildung 79).

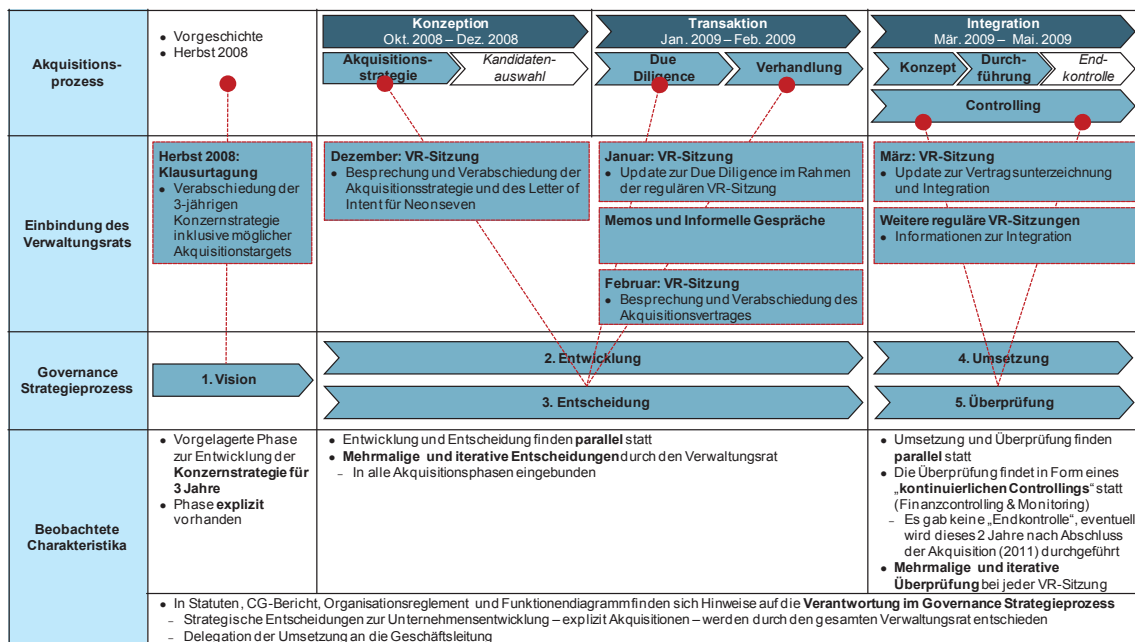


Abbildung 79: Verbindung des Akquisitionsprozesses mit den Phasen des Governance Strategieprozesses

Im Rahmen der Fallstudienuntersuchung ist eine interessante Beobachtung gemacht worden. Bei der Diskussion des Governance Strategieprozesses hat der Verwaltungsratspräsident eine selbsterstellte Grafik mit fünf Phasen („initiate“, „elaborate“, „approve“, „implement“ und „monitor“) gezeigt und anhand dieser seine Einbindung in Strategie beschrieben. Folglich wird von dem Verwaltungsratspräsident Strategie als Prozess betrachtet und die fünf Phasen des Governance Strategieprozesses scheinen ein praxisrelevantes Konzept darzustellen.

„Ich verwende es [zeigt eine selbsterstellte Grafik] heute noch, wenn ich über die Aufgaben eines Verwaltungsrats spreche. ‚initiate‘, ‚elaborate‘, ‚approve‘, ‚implement‘ und ‚monitor‘.“ VR-Präsident

Beschreibung und Beobachtungen in der Visionsphase

Grundsätzlich gibt es bei u-blox eine Konzernstrategie mit einem ca. dreijährigen Planungshorizont. Dieser Plan wird nicht jedes Jahr revidiert, aber im Rahmen einer formellen Strategieüberprüfung jährlich überprüft und aktualisiert. Teil der Konzernstrategie sind verschiedene thematische Elemente, wie beispielsweise das Planen von Eigenentwicklung, Fremdentwicklung und Akquisitionen.

„Wir machen die Strategieüberprüfung jährlich, pro Sitzungstermin haben wir gewisse Standardthemen und eines davon ist das Strategiereview. Aber vernünftigerweise sollte alle 2 oder 3 Jahre eine Revision der Strategie gemacht werden. Jedes Jahr den Mittelfristplan zu revidieren wäre auch Unsinn. Der [Plan] sollte auch in einem schnelllebigem Geschäft wie unserem ein paar Jahre halten.“ VR-Präsident

„Der Mittelfristplan bestand nicht nur aus Akquisitionen, sondern auch aus Eigenentwicklung und Fremdentwicklung. Wir haben bestätigt, dass wir bestimmte Aktivitäten auch nicht machen.“ VR-Präsident

Im Herbst 2008 wurde die jährliche Strategieüberprüfung durchgeführt. Dabei hat die Geschäftsleitung zuerst Vorgaben entwickelt, auf welchen basierend in Arbeitsgruppen detailliert ausgearbeitet wurden. Anschließend wurden die Teilpläne gemeinsam mit dem Verwaltungsrat besprochen. Im Ergebnis wurde die aktualisierte Unternehmensstrategie formell verabschiedet. Teil dessen war das Ziel verschiedene spezifische Akquisitionen – Neoseven und Geotate – detailliert zu prüfen. Allerdings waren die Unternehmen, die bezüglich einer Akquisition diskutiert wurden, i.d.R. schon seit mehreren Jahren bekannt. Grundsätzlich hatte die Visionsphase schon einige Elemente einer klassischen Akquisitionsstrategie, wie beispielsweise die Definition von Akquisitionszielen und die Kandidatenauswahl. Folglich wurde mit der Konzernstrategie der Rahmen für die zu prüfenden Akquisitionen gesetzt.

„Wir haben eigentlich drei Schritte gemacht. [1] Wir haben eine Vorgabe auf Ebene der Geschäftsleitung entwickelt. [2] Dann haben wir im Managementteam Arbeitsgruppen gebildet, strategische Suchfelder vorgegeben und das hat zur Entwicklung [der Unternehmensstrategie] geführt. [3] Anschließend haben wir [Geschäftsleitung] mit dem Verwaltungsrat zusammen – im Rahmen eines großen Meetings – den Entscheid gefällt was aus diesen Suchfeldern weiter verfolgt wird.“ CEO

„Es [die strategische Planung der Akquisitionen] ist nicht ganz linear abgelaufen. Die Akquisitionskandidaten haben wir schon Jahre zuvor verfolgt. Das haben wir laufend verfolgt und eine Liste geführt. Da ist mal ein Unternehmen dazugekommen und wieder rausgefallen. Das ist ein iterativer Prozess.“ CEO

Grundsätzlich waren der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung gemeinsam für das Strategiereview verantwortlich. Sowohl der CEO als auch der Verwaltungsratspräsident haben erklärt, dass sie die Visionsphase als gemeinsame Verantwortung beider Gremien wahrgenommen haben. Als wesentlicher Grund dafür wurde betont, dass verschiedene Sichtweisen – z.B. Aktionärssicht durch Verwaltungsrat und Marktsicht durch Geschäftsleitung – zusammenkommen und anschließend eine Verhandlung stattfinden muss.

„Ich denke die Vision wird gemeinsam gemacht, weil verschiedene Dinge zusammenkommen müssen. Es gibt die Sicht des Aktionärs, welche der Verwaltungsrat vertreten muss. Aber es gibt ebenso stark Elemente aus dem Markt oder der Entwicklung und diese werden durch die Geschäftsleitung vertreten.“CEO

„Die Vision ist der Leitstern. Wenn die beiden Gremien – Verwaltungsrat und Exekutive Management – auf denselben Stern zugehen wollen, dann muss man sich darauf einigen welcher es ist. Der Einzelne radiert, das Team multipliziert. Es kommen einfach bessere Lösungen raus, wenn ein Team gemeinsam dahinter ist. Das setzt allerdings voraus, dass man sich Zeit nimmt. Es ist ein häufiger ‚sanity check‘, wenn beide miteinander diskutieren. Somit sollten sich Fehler vermeiden lassen. [...] Wenn ich an einem Punkt von Teamarbeit überzeugt bin, dann ist es bei der Vision.“ VR-Präsident

Bezüglich der Charakterisierung der Visionsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Visions-/ Strategiereviewphase hat bei u-blox *explizit* stattgefunden. Dabei wurde die dreijährige Konzernstrategie aktualisiert und verschiedene Akquisitionsziele zur weiteren Prüfung identifiziert.
- Diese Phase ist im Governance Strategieprozess *eigenständig und separat* durchgeführt worden.
- Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung waren für die Visionsphase *gemeinschaftlich verantwortlich*.

Beschreibung und Beobachtungen in der Entwicklungsphase

Auf Basis des durchgeführten Strategiereviews wurde in der Entwicklungsphase die Akquisition von Neonseven geprüft und vorbereitet. In diesem Rahmen wurde über mehrere Monate die detaillierte Akquisitionsstrategie mit Integrationskonzept entwickelt, die Due Diligence durchgeführt, sowie die Verhandlung geführt. Die Entwicklungsphase wurde abgeschlossen durch den Entscheid den Akquisitionsvertrag umzusetzen (siehe Entscheidungsphase). Dabei haben die Entwicklungs- und Entscheidungsphasen parallel zueinander stattgefunden, weil die Aufbereitung von Informationen und iterativen Entscheidungen sich vermischten. So war der Verwaltungsrat im Rahmen von drei Sitzungen sowie durch Memos und informelle Gespräche (vgl. Abbildung 79) in die Entwicklungsphase eingebunden.

„In jener Phase haben wir wöchentlich oder alle zwei Wochen Updates und Telefonkonferenzen gemacht. Sonst bekommt man den Informationsfluss – zur Abstimmung – nicht hin. [...] Die Besprechungen waren Konsensfindung, da vermischt sich Information und Entscheidung sehr schnell.“ CEO

Die Verantwortung für die Entwicklungsphase lag eindeutig bei der Geschäftsleitung von u-blox. Diese hat beispielsweise die Akquisitionsstrategie formuliert, den LOI vorbereitet und den Akquisitionsvertrag erstellt. Der Verwaltungsrat war nicht in die operative Entwicklung eingebunden, außer im Rahmen von Diskussionen und iterativen Entscheidungen (siehe Entscheidungsphase). Der CEO und Verwaltungsratspräsident haben berichtet, dass sie die Verantwortung für die Entwicklungsphase als Verantwortung der Geschäftsleitung wahrgenommen haben.¹⁶⁰

„Für die Entwicklung ist die Geschäftsleitung verantwortlich, weil es Fachkenntnis, Marktkenntnis und extreme Verdichtung des Wissens braucht.“ CEO

„Die Entwicklung kann der Verwaltungsrat nicht im Teilzeitpensum machen.“ VR-Präsident

Bezüglich der Charakterisierung der Entwicklungsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Entwicklungsphase hat *explizit* stattgefunden. Durch das Strategiereview wurde diese Phase initiiert und endete mit dem Entscheid zur Umsetzung des Akquisitionsvertrags.
- Die *Geschäftsleitung war alleinig für die Entwicklungsphase verantwortlich*. Der Verwaltungsrat war nur indirekt – im Rahmen von Diskussionen und Entscheidungen – eingebunden und hatte keine operative Rolle.
- Bei der Prüfung und Planung der Akquisition ist die Entwicklungsphase nicht von der Entscheidungsphase zu trennen, da der Verwaltungsrat iterativ eingebunden war. Folglich haben beide *Phasen parallel* zueinander stattgefunden.

Beschreibung und Beobachtungen in der Entscheidungsphase

In der Entscheidungsphase war der Verwaltungsrat von u-blox mehrfach über Memos und Gespräche in die Akquisition eingebunden, sowie dreimal formell im Rahmen von Verwaltungsratssitzungen. (1) Ende Dezember 2008 hat der Verwaltungsrat in einer

¹⁶⁰ Anmerkung: Bei der Besprechung der Entscheidungsrechte hat der Verwaltungsratspräsident zuerst angegeben, dass der Verwaltungsrat bei der Entwicklungsphase ein Mitspracherecht hat. Bei der anschließenden Besprechung der konkreten Einbindung – im Rahmen der Akquisition und der Gründe dafür – war der Verwaltungsrat nur in die iterativen Entscheidung, aber nicht in die Entwicklung und operative Vorbereitung eingebunden. Somit ist die Entwicklung und Entscheidung nicht ganz trennscharf, welches auch für den parallelen Verlauf spricht. Es wird davon ausgegangen, dass die Geschäftsleitung alleinig für die operative Entwicklung verantwortlich war.

regulären Sitzung die Akquisition von Neonseven besprochen und dem Antrag der Geschäftsleitung – den LOI abzugeben – zugestimmt. (2) In einer Sitzung im Januar 2009 wurde der Verwaltungsrat über die Ergebnisse der Due Diligence informiert. (3) Nach mehrmaliger Einbindung wurden in der Verwaltungsratssitzung im Februar 2009 die Ergebnisse der Verhandlung mit Neonseven sowie der Akquisitionsvertrag diskutiert. Anschließend hat der Verwaltungsrat final entschieden, dass Neonseven akquiriert werden soll und mit welchen Rahmenbedingungen dies umzusetzen ist.

„In dieser Zeit [Verhandlungsphase] hatten wir ein ad-hoc Reporting und wir [VRP und CEO] haben auch viel miteinander telefoniert, es bestand ein Informationsfluss. Das Gute war im Rahmen der Verwaltungsratsentscheide sind wir nie an die vorgegebenen Limits (z.B. Multiples bei Kaufpreis) gestoßen. [...] Viele Überraschungen gab es nicht. Von den 40 Akquisitionen die ich gemacht habe, war das eine der Ruhigeren.“ VR-Präsident

„Ein paar Tage vor der Vertragsunterzeichnung hat der Verwaltungsrat den Akquisitionsvertrag bekommen und diesem zugestimmt.“ CEO

Für die Entscheidungen war der Verwaltungsrat verantwortlich. Dabei handelte es sich um verschiedene Teilentscheide (z.B. LOI, Akquisitionsvertrag) sowie eine iterative Einbindung über mehrere Monate. Sowohl der Verwaltungsratspräsident als auch der CEO berichten, dass der Verwaltungsrat die Entscheide alleinig zu treffen hat. Allerdings gibt es bei u-blox – in Abgrenzung zu den anderen drei Fallstudienunternehmen – die Besonderheit, dass die Mitglieder der Geschäftsleitung bei den Verwaltungsratssitzungen dabei sind und eine Art Mitspracherecht haben. Im Organisationsreglement (u-blox S. 2) ist folgendes festgehalten. *„Die Mitglieder der Geschäftsleitung und weitere Personen nehmen an den Sitzungen des Verwaltungsrats mit beratender Stimme teil. Die Mitglieder haben das Recht, Anträge zu stellen.“* Folglich entscheidet zwar der Verwaltungsrat alleinig, aber unter Anhörung der Meinung der Geschäftsleitung.

„Der Verwaltungsrat ist formell und gesetzlich das Leitungsorgan der Organisation, daher hat er auch zu entscheiden. [...] Aber die Geschäftsleitung hat ein Mitspracherecht. Das hängt damit zusammen, dass die Exekutive bei uns Einsitz im Verwaltungsrat hat.“ VR-Präsident

„Die Entscheidung ist klar zustimmungspflichtig durch den Verwaltungsrat, das sind formale Gründe. [...] Wir [die Geschäftsleitung] haben da nur ein Mitspracherecht. Die Geschäftsleitung hat gemäß den Statuten ein Mitspracherecht bei allen Verwaltungsratssitzungen. Im Organisationsreglement kann man solche Festlegungen machen, ob die Geschäftsleitung bei VR-Sitzungen teilnehmen muss, teilnehmen darf oder nicht teilnehmen darf. Und auch bei Entscheiden kann man sagen sie [die Geschäftsleitung] hat eine beratende Stimme oder sie wird angehört.“ CEO

Bezüglich der Charakterisierung der Visionsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Entscheidungsphase hat *explizit* stattgefunden. Diese hat mit der Akquisitionsstrategie und dem LOI begonnen und mit dem Entscheid für den Akquisitionsvertrag geendet. Inhaltlich umfasst diese Phase alle Besprechungen und Teilentscheide des Verwaltungsrats.
- Der *Verwaltungsrat war alleine für die Entscheidungen verantwortlich*, allerdings ist bei u-blox im Organisationsreglement formell verankert, dass die Geschäftsleitung ein *Mitspracherecht* hat.
- Bei der Prüfung und Planung der Akquisition ist die Entwicklungsphase nicht von der Entscheidungsphase zu trennen, da der Verwaltungsrat iterativ eingebunden war. Folglich haben beide *Phasen parallel* zueinander stattgefunden.

Beschreibung und Beobachtungen in der Umsetzungsphase

Die Umsetzungsphase im Governance Strategieprozess hat die eigentliche Durchführung der Akquisition – Kauf der Anteile sowie die Integration – beinhaltet. Gestartet wurde die Umsetzung durch den Verwaltungsratsentscheid zur Akquisition. Am 25. Februar 2009 wurde die Akquisition bekanntgegeben und bereits zum Halbjahresabschluss im Sommer war Neonseven ohne typische Integrationsprobleme integriert.

„Bei dem Zusammengehen [der beiden Unternehmen] hat es überhaupt keine Probleme gegeben, das war ein müheloser Prozess.“ CEO

Die operative Umsetzung ist alleinig durch die Geschäftsleitung von u-blox verantwortet worden. Diese hat alle notwendigen Schritte, von der Detaillierung des Integrationskonzepts bis zur Initiierung eines Finanzcontrollings, vorgenommen. Bei der Umsetzung war der Verwaltungsrat nicht direkt eingebunden, sondern wurde im Rahmen der Verwaltungsratssitzungen informiert (siehe Überprüfungsphase). Zeitlich haben sich die Umsetzungs- und Überprüfungsphase überlagert und haben somit parallel zueinander stattgefunden.

„Die Geschäftsleitung ist für die Umsetzung verantwortlich, weil die Umsetzung operativer Natur ist. Es gibt dabei i.d.R. keine Fragen die den Verwaltungsrat betreffen.“
CEO

Bezüglich der Charakterisierung der Umsetzungsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Umsetzungsphase hat *explizit* stattgefunden. Begonnen hat diese mit dem Entscheid zur Akquisition und endete mit dem Abschluss der Integration.
- Die *Geschäftsleitung war alleine für die Umsetzung verantwortlich*. Der Verwaltungsrat war nur indirekt im Rahmen der Überprüfungsphase eingebunden.

- Bei der Durchführung der Akquisition sind die Umsetzungs- und Überprüfungsphase zeitlich nicht voneinander zu trennen. Beide *Phasen haben parallel stattgefunden*, weil der Verwaltungsrat iterativ bei der Überprüfung des Fortschritts eingebunden war.

Beschreibung und Beobachtungen in der Überprüfungsphase

Die Überprüfungsphase hat bei der Akquisition durch u-blox aus zwei verschiedenen Elementen bestanden. Zum einen wurde ein finanzielles „Controlling“ aufgesetzt, welches in der Monatsberichtserstattung die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat über die finanzielle Entwicklung informiert hat. Zum anderen wurde in den Verwaltungsratssitzungen formell ein „Monitoring“ durchgeführt, in welchem über die Durchführung der Integration berichtet und diskutiert wurde.

„In den Verwaltungsratssitzungen war die Durchführung der Akquisition jeweils ein separates Thema, obwohl die Ergebnisse schon in der Monatsberichtserstattung zu erkennen waren.“ VR-Präsident

„Ich verwende für die Überprüfung zwei Begriffe. Das ‚Controlling‘ – d.h. ist die Firma auf dem vorgegebenen Kurs – ist Sache des CEOs. Der hat auch die Instrumente dafür zur Verfügung. Der Steuermann ist der CEO und nicht der Verwaltungsrat. [...] Das ‚Monitoring‘ – nicht von dem Segelschiff betrachtet, sondern eher vom Rand – ist Aufgabe des Verwaltungsrats.“ VR-Präsident

Grundsätzlich ist die Verantwortung für die Überprüfung der Akquisition von der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat gemeinsam getragen worden. Zum einen wurde das finanzielle Controlling durch die Geschäftsleitung aufgesetzt und in erster Instanz kontrolliert. Anschließend wurden diese Berichte monatlich an den Verwaltungsrat weitergegeben. Zum anderen wurde das Monitoring durch die Geschäftsleitung aufbereitet und anschließend gemeinsam mit dem Verwaltungsrat in den Sitzungen besprochen. Aufgrund der begrenzten operativen Detailkenntnis des Verwaltungsrats kann dieser die Überprüfung nicht alleine durchführen und ist auf die Kooperation der Geschäftsleitung angewiesen. Ferner wurde die Überprüfung über mehrere Monate iterativ durchgeführt und hat parallel zur Umsetzungsphase stattgefunden.

„Die Umsetzung hängt natürlich mit der Überprüfung zusammen. In der Umsetzung muss man laufend kontrollieren, das ist ein iterativer Prozess. Hier muss man entscheiden, ob das erreicht wurde was man erreichen wollte. [...] Die Kontrolle kann der Verwaltungsrat nicht alleine ausführen, weil ihm die Detailkenntnis fehlt. Der Verwaltungsrat muss aber informiert sein, um das Ergebnis zu kennen.“ CEO

„Das ‚Controlling‘ ist eine Aktivität und ein inhärenter Bestandteil einer CEO-Aufgabe. [...] Das Reporting selbst macht eigentlich der CEO. Er wählt auch aus was er dem

Verwaltungsrat erzählt. [...] Der Verwaltungsrat – mit der Aufgabe der Oberaufsicht – ist dafür verantwortlich, dass er die Zielerreichung etwas von außerhalb des Unternehmens beobachtet, überprüft und sich den Nachweis verschafft dass wir auf Kurs sind. Er nimmt etwas stärker die Interessen der Aktionäre und auch der Gesellschaft im breiteren Sinne war, darum das Wort ‚Monitoring‘.“ VR-Präsident

Bezüglich der Charakterisierung der Visionsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Überprüfungsphase hat *explizit* stattgefunden. Begonnen hat diese mit dem Aufsetzen des finanziellen Controllings durch die Geschäftsleitung und hat geendet mit dem letzten Update zur Integration an den Verwaltungsrat.
- Der *Verwaltungsrat war gemeinsam mit der Geschäftsleitung verantwortlich*. Die Geschäftsleitung ist für das finanzielle Controlling, sowie für die Vorbereitung des Monitorings verantwortlich (z.B. Datenerfassung, Aufbereitung und Update an VR). Anschließend überprüft und diskutiert der Verwaltungsrat gemeinsam mit der Geschäftsleitung den Fortschritt der Integration iterativ bei jeder regulären Verwaltungsratssitzung.
- Bei der Durchführung der Akquisition sind die Umsetzungs- und Überprüfungsphase zeitlich nicht voneinander zu trennen. Beide *Phasen haben parallel stattgefunden*, weil der Verwaltungsrat iterativ bei der Überprüfung des Fortschritts eingebunden war.

B.3.2 Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Nach den Gesprächen mit Mitgliedern der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats wurde für den Governance Strategieprozess bei der Akquisition von Neonseven SpA ein „flaches W-Muster“ für die Einbindung des Verwaltungsrats beobachtet.¹⁶¹ Speziell bei der Entwicklung, Entscheidung und Umsetzung gab es eine klare Trennung der Verantwortlichkeiten. Jedoch haben beiden Gremien, sowohl bei der Vision als auch der Überprüfung zusammengearbeitet und waren gemeinsam verantwortlich. Dieses ist in Abbildung 80 zusammengefasst. Die Darstellung der Phasen ist dabei vereinfachend sequentiell, um die Einbindung der beiden Gremien besser zu illustrieren.

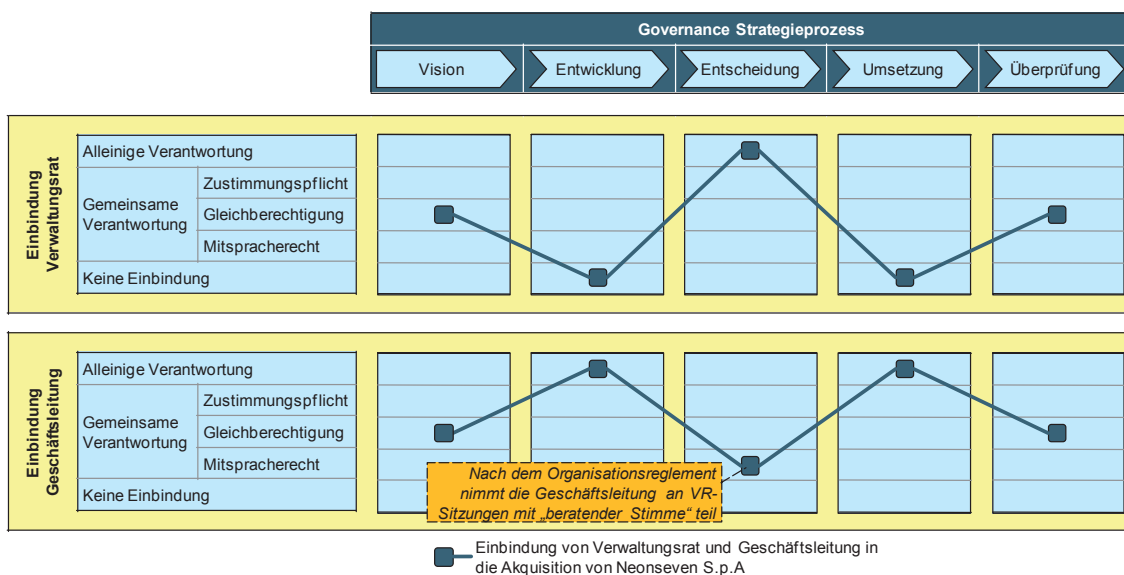


Abbildung 80: Arbeitsteilung im Governance Strategieprozess

Arbeitsteilung und Verwaltungsratseinbindung

Die Vision bzw. das Strategiereview der Konzernstrategie wurde gemeinsam und gleichberechtigt von dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung entwickelt. Dazu hat die Geschäftsleitung mit der Organisation verschiedene Teilpläne erstellt und diese anschließend gemeinsam mit dem Verwaltungsrat besprochen und verabschiedet. Die Konzernstrategie von u-blox hat einen dreijährigen Planungshorizont und wurde im Herbst 2008 aktualisiert, jedoch nicht radikal neu erstellt. In diesem Rahmen wurden verschiedene Projekte geplant, wozu die Prüfung von zwei konkreten Akquisitionen für das folgende Jahr gehörten. Die weiterführende Planung der beiden Akquisitionsprojekte hat separat voneinander stattgefunden, weshalb die folgenden vier Prozessschritte

¹⁶¹ Flaches W-Muster für die Einbindung des Verwaltungsrats: Am Anfang und Ende ist das „W“ flach, weil beide Gremien gemeinsam – oder auch in der Mitte – verantwortlich sind.

jeweils eigenständig für jede Akquisition stattgefunden haben, aber mit dem gleichen Einbindungsmuster.

„Das Muster der Einbindung war bei beiden Akquisitionen das gleiche.“ CEO

Die *Entwicklung, Prüfung und Planung* der Akquisitionen von Neonseven ist operativ eigenständig durch die Geschäftsleitung vorbereitet worden. Parallel dazu war der Verwaltungsrat im Rahmen von iterativen Einbindungen und *Entscheidungen* intensiv eingebunden. Dabei wurden die wesentlichen Entscheide (z.B. LOI, Akquisitionsvertrag) durch den Verwaltungsrat getroffen. Eine Besonderheit bei den Verwaltungsratssitzungen von u-blox ist, dass die gesamte Geschäftsleitung gemäß dem Organisationsreglement an den Sitzungen mit „beratender Stimme“ teilnimmt.

Die *Umsetzung* der Akquisition wurde durch die Geschäftsleitung operativ ausgeführt und koordiniert, wobei der Verwaltungsrat keine aktive Rolle hatte. Parallel dazu hat die Geschäftsleitung ein Finanzcontrolling aufgesetzt und monatlich an den Verwaltungsrat weiter gegeben. Ferner wurde der Verwaltungsrat im Rahmen der regulären Sitzungen über den Fortschritt der Akquisition informiert. Ähnlich der Vision waren die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat für die *Überprüfung* gemeinsam und arbeitsteilig verantwortlich.

Grundsätzlich war der Verwaltungsrat intensiv in den Governance Strategieprozess eingebunden, wobei die *Einbindung im Zeitverlauf abgenommen* hat. In den ersten drei Phasen – von der Vision bis zur Entscheidung – war dieser stark eingebunden. Erst bei der eigentlichen operativen Umsetzung und Überprüfung ist der zeitliche Aufwand reduziert worden.

Gründe und Einflussfaktoren auf die Arbeitsteilung und Verwaltungsratseinbindung

Im Rahmen der Gespräche sind verschiedene Gründe für das beobachtete Einbindungsmuster genannt worden. Bei der Fallstudienuntersuchung ist klar geworden, dass es bei diesen Gründen wichtig ist zwischen zwei Gruppen zu differenzieren. (A) Zum einen gibt es generelle *Gründe*, die das „flache W-Muster“ im Governance Strategieprozess erklären. (B) Zum anderen gibt es *Einflussfaktoren*, die zu einer Abweichung von dem „flachen W-Muster“ im Governance Strategieprozess führen können.

Bei der Entwicklung, Entscheidung und Umsetzung hat es eine klare Rollenverteilung gegeben, während es bei der Vision und Überprüfung eine gemeinsame Verantwortung war. Genannte Gründe für das beobachtete Einbindungsmuster sind (A.1) *regulatorische Vorgaben*, (A.2) *Informationsasymmetrien und verschiedene Sichtweisen*, (A.3)

Arbeitsteilung von Kontrolle und Management, (A.4) begrenzte Ressourcen des Verwaltungsrats und (A.5) die Notwendigkeit von Verhandlung und Konsensfindung.

(A.1) Regulatorisches Vorgaben:

„Der Verwaltungsrat ist formell und gesetzlich das Leitungsorgan der Organisation, daher hat er auch zu entscheiden.“ VR-Präsident

„Nach dem Obligationenrecht – Paragraph 617 – ist die Umsetzung an die Geschäftsleitung delegierbar.“ VR-Präsident

(A.2) Informationsasymmetrien und verschiedene Sichtweisen:

„Die Umsetzung hängt natürlich mit der Überprüfung zusammen. In der Umsetzung muss man laufend kontrollieren, das ist ein iterativer Prozess. Hier muss man entscheiden, ob das erreicht wurde was man erreichen wollte. [...] Die Kontrolle kann der Verwaltungsrat nicht alleine ausführen, weil ihm die Detailkenntnis fehlt. Der Verwaltungsrat muss aber informiert sein, um das Ergebnis zu kennen.“ CEO

„Ich denke die Vision wird gemeinsam gemacht, weil verschiedene Dinge zusammenkommen müssen. Es gibt die Sicht des Aktionärs, welche der Verwaltungsrat vertreten muss. Aber es gibt ebenso stark Elemente aus dem Markt oder der Entwicklung und diese werden durch die Geschäftsleitung vertreten.“ CEO

(A.3) Arbeitsteilung und Trennung von Kontrolle und Management:

„Für die Entwicklung ist die Geschäftsleitung verantwortlich, weil es Fachkenntnis, Marktkennntnis und extreme Verdichtung des Wissens braucht.“ CEO

(A.4) Begrenzte Ressourcen des Verwaltungsrats:

„Die Entwicklung kann der Verwaltungsrat nicht im Teilzeitpensum machen.“ VR-Präsident

(A.5) Verhandlung und Konsensfindung:

„Die Vision ist der Leitstern. Wenn die beiden Gremien – Verwaltungsrat und Exekutive Management – auf denselben Stern zugehen wollen, dann muss man sich darauf einigen welcher es ist. Der Einzelne radiert, das Team multipliziert. Es kommen einfach bessere Lösungen raus, wenn ein Team gemeinsam dahinter ist. Das setzt allerdings voraus, dass man sich Zeit nimmt. Es ist sehr häufig ein ‚sanity check‘, wenn beide miteinander diskutieren. Somit sollten sich Fehler vermeiden lassen. [...] Wenn ich an einem Punkt von Teamarbeit überzeugt bin, dann ist es bei der Vision.“ VR-Präsident

Abgesehen von den Gründen für das beobachtete Einbindungsmuster gibt es Einflussfaktoren, die zu einer Abweichung von dem „flachen W-Muster“ im Governance Strategieprozess führen können. Als möglicher Einflussfaktor wurde (B.1) das Vorliegen allgemeiner Schwierigkeiten genannt.

(B.1) Vorliegen von Schwierigkeiten:

„Ich denke wir sind eher distanziert und ungefähr ‚mittel‘ in Strategie eingebunden. Als Verwaltungsrat sind wir durchaus in der Lage Vorschläge oder Ideen einzubringen. Wir sind aber nicht der Verwaltungsrat, der permanent jede Bewegung überwacht. [...] Wenn's mal brennt machen wir auch mehr Sitzungen.“ VR-Präsident

B.4 Erkenntnisse

Im Rahmen der Fallstudienuntersuchung bei u-blox sind verschiedene wichtige Beobachtungen gemacht worden. Der Akquisitionsprozess, der damit verbundene Governance Strategieprozess und die Einbindung des Verwaltungsrats sowie der Geschäftsleitung sind in Abbildung 81 zusammengefasst.

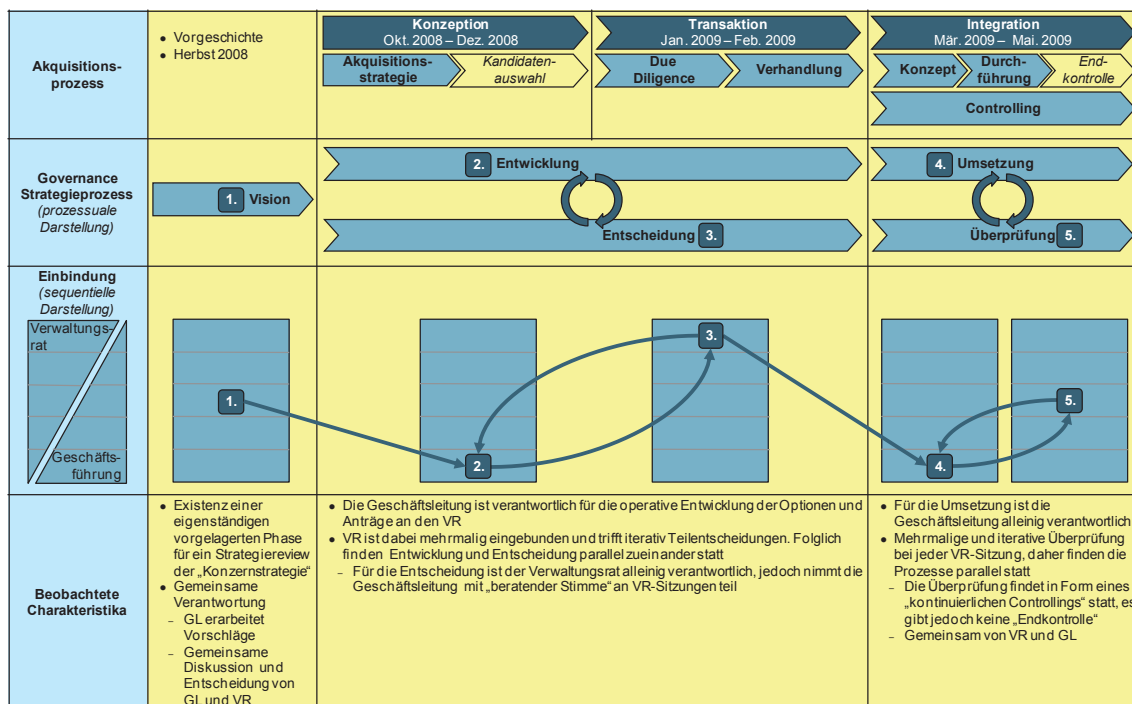


Abbildung 81: Zusammenfassung der Fallstudienuntersuchung

Der untersuchte *Akquisitionsprozess* ähnelt dem theoretischen Konzept und zeichnet sich durch zwei Besonderheiten aus. Erstens sind die Akquisitionskandidaten bereits in der Phase der Vision bzw. des Strategiereviews ausgesucht worden, weshalb es keine eigene Phase für die Kandidatenauswahl gegeben hat. Zweitens hat ein kontinuierliches Finanzcontrolling stattgefunden und die Durchführung einer Endkontrolle wird eventuell erst nach ca. 2 Jahren durchgeführt.

Die Konstruktion des *Governance Strategieprozesses* war relativ eindeutig, da sowohl der CEO als auch der Verwaltungsratspräsident Strategie als Prozess wahrgenommen haben und die fünf Phasen eigens in einem informellen Dokument festgehalten haben. Die Visionsphase wird einmal im Jahr im Rahmen des Strategiereviews formalisiert durchgeführt. Die Vision bzw. Konzernstrategie war bei der Fallstudienuntersuchung eine eigenständige und separate Phase. Anschließend werden für jedes wesentliche Teilprojekt der Vision (z.B. Akquisitionen) die folgenden vier Phasen durchlaufen. Die Entwicklung und Entscheidung finden parallel zueinander statt. Dies liegt an der mehrmaligen Einbindung des Verwaltungsrats, welcher Teilentscheidungen iterativ trifft.

Auch die Umsetzung und Überprüfung finden parallel zueinander statt. Der Grund dafür ist die sukzessive Überprüfung des Fortschritts während der Umsetzung.

Die beobachtete *Aufgabenverteilung* zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung folgt grundsätzlich einem „W-Muster“, ähnlich wie es durch die verschiedenen theoretischen Perspektiven vorhergesagt wurde (vgl. Kap. 2.5.3.3). Speziell bei der Entwicklung, Entscheidung und Umsetzung gab es eine klare Trennung der Verantwortlichkeiten. Eine Besonderheit – im Vergleich zu den anderen Fallstudienuntersuchungen – war jedoch, dass die Geschäftsleitung bei Verwaltungsratssitzungen mit beratender Stimme teilnimmt. Bei der Fallstudie kann auch von einem „flachen W-Muster“ gesprochen werden, da sowohl bei der Vision als auch der Überprüfung beide Gremien zusammen gearbeitet haben und gemeinsam verantwortlich waren. Als Gründe dafür wurden verschiedene Argumente genannt. Beispielsweise ist es aufgrund von Informationsasymmetrien zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung notwendig, dass beide Gremien bei der Vision und Überprüfung kooperieren.

Der Governance Strategieprozess und die Verantwortlichkeiten sind teilweise in dem Unternehmen schriftlich dokumentiert. Durch Statuten, Organisationsreglement und Funktionendiagramm werden Entscheidungskompetenzen sowie Informationspflichten verteilt. Bezogen auf den Governance Strategieprozess wird somit die Verantwortung für die Entscheidungs- und Umsetzungsphase eindeutig allokiert. Ferner werden Indikationen für die Überprüfungsphase gegeben. Jedoch wird nicht formell vorgegeben, wie Entscheidungen vorbereitet werden bzw. wie die Vision erstellt wird.

Die Beurteilung des *Erfolgsbeitrags* der Verwaltungsratseinbindung bei Akquisitionen oder Strategie allgemein ist schwierig. Zum einen ist der Beitrag schwer messbar und zum anderen muss der Verwaltungsrat in der Schweiz per Gesetz zwangsläufig eingebunden sein, da dieser für strategische Entscheidungen verantwortlich ist. Dennoch sind der CEO und Verwaltungsratspräsident von u-blox überzeugt, dass die Verwaltungsratseinbindung positiven Einfluss auf die Strategie hat. (1) Zum einen ist es für die Geschäftsleitung hilfreich einen Gesprächspartner zu haben mit dem die Strategie diskutiert werden kann und welcher kritisches Feedback gibt. Diese Reflexionsgelegenheit kann helfen Schwachstellen einer Strategie zu erkennen und zu verbessern. (2) Zum anderen kann es sein, dass der Verwaltungsrat aufgrund der Besetzung mit erfahrenen Persönlichkeiten zu einer Vergrößerung des Netzwerks des Unternehmens führen kann. Dieses könnte beispielsweise bei der Finanzierung von Vorteil sein.

„Für mich gibt es zwei Elemente bezüglich des Erfolgsbeitrags des VR-Einbindung. Erstens muss der Verwaltungsrat formell eingebunden sein, das ist notwendig. Zweitens ist mit Einbindung des Verwaltungsrats ein Gesprächspartner vorhanden und es ist möglich einen Meinungs austausch zu führen. Man hat mehr Elemente beisammen, um den richtigen Entscheid zu fällen, als wenn man das alleine tun würde. Auch ein CEO braucht Gesprächspartner und Reflexionsgelegenheit. Vor allem wenn die Leuten auch mal eine andere Sichtweise haben.“ CEO

„Es ist teilweise möglich, dass der Verwaltungsrat noch aktiv Beiträge leisten kann. Wenn zum Beispiel ein Mitglied des Verwaltungsrats irgendjemand in der anderen Firma, die akquiriert wird kennt oder bei der Finanzierung, dann kann das hin und wieder helfen. Ich sage bewusst, das ist ‚anekdotisch‘, weil es eher selten vorkommt.“ VR-Präsident

ANHANG C: Fallstudie Emmi AG

C.1 Das Unternehmen und seine Corporate Governance

Beschreibung des Unternehmens

Die Emmi AG mit Hauptsitz in *Luzern* ist der größte Schweizer Milchverarbeiter und als Premium-Molkerei im Ausland aktiv. Dabei fokussiert sich das Unternehmen in der Schweiz auf die Entwicklung, Produktion und Vermarktung eines Vollsortiments an Molkerei- und Frischprodukten, sowie auf die Herstellung, die Reifung und den Handel von Schweizer Käse. Dagegen konzentriert sich Emmi im Ausland mit Markenkonzepten und Spezialitäten auf die Märkte Europa und Nordamerika. Zu den drei wesentlichen Produktgruppen des Unternehmens gehören Käse, Molkereiprodukte und Frischprodukte. Kunden von Emmi sind überwiegend der Einzelhandel, der Bereich Food Service und die Lebensmittelindustrie.

Die Wurzeln des Unternehmens reichen bis zur *Gründung des Zentralschweizerischen Milchverbands im Jahr 1907* zurück. 40 Jahre später, als der Milchverband erstmals Weichkäse und Joghurt unter dem Markennamen Emmi produziert hat, wurde die Marke „Emmi“ geschaffen. Im Jahr 1993 wurde formell die Emmi AG als Spartenorganisation gegründet mit dem Ziel Marktführer in der Schweiz zu werden und den Export ins Ausland zu stärken. Seit dem Jahr 2004 ist Emmi an der *Schweizer Börse (SIX)* notiert und unter anderem in dem Swiss All Share Index vertreten.

Das Unternehmen ist stark gewachsen und erzielte 2009 einen Nettoumsatz von SFr. 2,6 Milliarden sowie einen EBITDA von SFr. 0,2 Milliarden. In der Schweiz und im Ausland beschäftigt Emmi 3.525 Angestellte auf Vollzeitbasis. Ein wesentlicher Wachstumstreiber des Unternehmens ist die starke M&A-Aktivität, welche an den 48 konsolidierten Gesellschaften im Geschäftsbericht des Jahres 2009 zu erkennen ist.

Das Holdingunternehmen firmiert in Form einer *Aktiengesellschaft* nach Schweizer Recht und die Anteile werden an der Börse gehandelt. Dabei hat Emmi drei bedeutende Aktionäre. Die ZMP Invest AG, der Zentralschweizer Milchkäuferverband und der MIBA Milchverband der Nordwestschweiz bilden eine Gruppe und waren Ende 2009 im Besitz von 62,3 % der gesamten Stimmrechte. Daher haben diese einen Anspruch auf je einen Vertreter im Verwaltungsrat von Emmi.

Corporate Governance Struktur des Unternehmens

Der Verwaltungsrat des Unternehmens besteht aus insgesamt 9 *Mitgliedern*, wovon sich viele durch den Zentralschweizer Milchkäuferverband rekrutieren. Der Verwaltungsrat

hat – im Bezug zu den untersuchten Fallstudienunternehmen – eine *mittlere Kontinuität und Zugehörigkeitsdauer*. Durchschnittlich sind die Mitglieder seit ca. 5 Jahren in dem Verwaltungsrat vertreten, wobei das neueste Mitglied seit 2009 und das Dienstälteste seit 2001 aktiv ist.¹⁶²

Der Verwaltungsrat von Emmi wird durch vier Ausschüsse unterstützt. (1) Der „*Prüfungsausschuss*“ ist für alle Themen des Kontrollsystems und des Konzernabschlusses verantwortlich. (2) Der „*Personalausschuss*“ hat Beschlusskompetenz für die Wahl von Mitgliedern der Konzernleitung – jedoch nicht für den CEO – und für die Festlegung der Entlohnung. (3) Der „*Marktausschuss*“ hat keine Beschlusskompetenzen, ist aber für Beobachtung wichtiger Märkte und die Bearbeitung von Neuprojekten zur Markterschließung verantwortlich. (4) Der „*Agrarbeirat*“ hat keine Beschlusskompetenzen, ist jedoch für Themen der Organisation der Milchwirtschaft verantwortlich. Nach Angabe des CEOs und des Verwaltungsratspräsidenten waren die Ausschüsse nicht in die Strategiefestlegung bzw. Akquisition eingebunden, sondern nur der gesamte Verwaltungsrat.

„Wir haben beispielsweise einen Marktausschuss, der ist aber nicht entscheidungsbefugt, es sei denn der Verwaltungsrat delegiert etwas an den Ausschuss. [...] Der Marktausschuss ist eher auf Marketing- und Verkaufsthemen ausgerichtet. [...] Bei den Akquisitionen haben die Ausschüsse keine Rolle gespielt.“ CEO

„Es gibt Fragen die vor allem den Markt betreffen, die werden durch den Marktausschuss beurteilt. Aber grundsätzlich ist der Verwaltungsrat für Strategie verantwortlich, allenfalls ergänzt durch den Marktausschuss.“ VR-Präsident

Die Corporate Governance des Unternehmens ist *dualistisch* organisiert, wodurch es eine klare Trennung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gibt (vgl. Abbildung 82). Folglich werden die Funktionen des Verwaltungsratspräsidenten sowie des CEOs durch unterschiedliche Personen wahrgenommen und es gibt *keine CEO-Chairman Dualität*.

„Ein Delegierter des Verwaltungsrats mit CEO und VR-Präsident in einer Person wäre bei uns gegen alle Corporate Governance Bestrebungen. Wir möchten dort eine klare Trennung [...] Das war bei uns nie ein Thema, weil wir die Ebenen bewusst getrennt haben wollen.“ VR-Präsident

¹⁶² Eigene Berechnung aufgrund des Handelsregisterauszugs aller Verwaltungsratsmitglieder

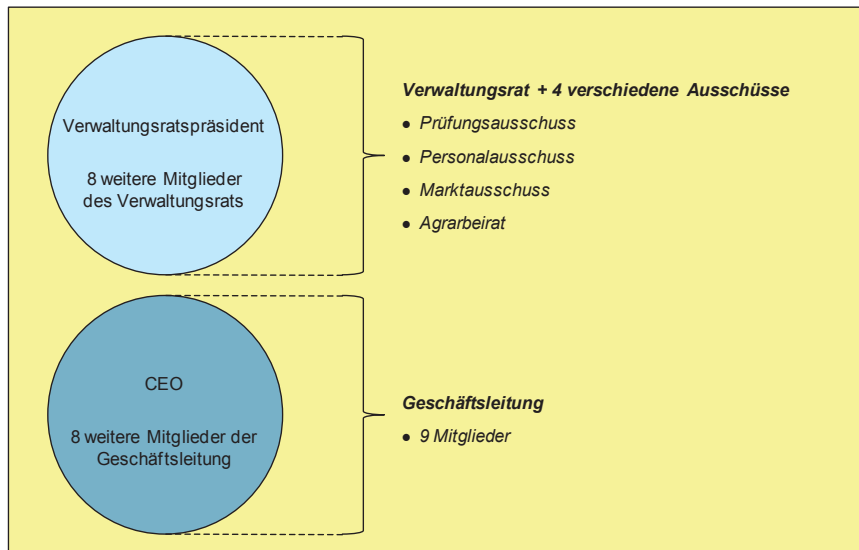


Abbildung 82: Übersicht des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung

Die Geschäftsführung ist nach Art. 716, Abs. 2 des Obligationsrechts an die Geschäftsleitung delegiert. Diese besteht aus insgesamt 9 Mitgliedern, dem CEO und CFO sowie sieben Ressortleitern. Grundsätzlich ist die Konzernleitung für die operative Führung des Unternehmens und das Tagesgeschäft verantwortlich. Dabei ist das Unternehmen divisional bzw. mit Zentralstellen organisiert (Käse, Molkereiprodukte, International, Industrie, Handel und Supply Chain, Marketing, Verkauf und Finanzen).

Als gesamtes Gremium ist der Verwaltungsrat grundsätzlich in Strategie eingebunden, jedoch kann sich die Einbindung in Strategie im Zeitverlauf verändern (vgl. Abbildung 83). Beispielsweise ist die EBITDA-Marge von Emmi über mehrere Jahre auf 5,6% im Jahr 2007 gesunken und das Unternehmen hatte Ertragsprobleme. Als Reaktion darauf hat der Verwaltungsrat sich verstärkt in Strategie eingebunden. Zum Beispiel wollte der Verwaltungsrat auch in Controlling-Sitzungen dabei sein, bei welchen er in der Vergangenheit nicht eingebunden war.

„Das Jahr 2007 war kein gutes Jahr und zeitgleich war der Abgang des vorherigen CEOs. In diesem Fall hat der [damalige] Verwaltungsratspräsident sein Pensum erhöht und auch der Prüfungsausschuss, aber das war nur ein Jahr.“ VR-Präsident

„[Bezüglich der VR-Einbindung] denke ich ist die Frage, wie erfolgreich die Unternehmung ist. Die VR-Einbindung kann von sehr aktiv bis mittel aktiv variieren. [...] Ich kann mich erinnern, dass vor meiner Zeit [in 2007] die Firma Ertragsprobleme hatte, da war der Verwaltungsrat sehr aktiv. Dann ist der VR-Präsident beispielsweise in Controlling-Sitzungen dabei, um sicherzustellen dass getroffene Entscheidungen auch umgesetzt werden.“ CEO

Nachdem sich das Unternehmen zwei Jahre später wieder besser entwickelt hat – EBITDA-Marge von 8,0% in 2009 – ist die Einbindung des Verwaltungsrats in beiden Dimensionen reduziert worden. Bei einer guten Führung des Unternehmens ist der

Verwaltungsrat hauptsächlich als Entscheider in Strategie eingebunden und um Konsens mit der Geschäftsleitung bemüht. Bei der jährlichen Strategie-Klausur wird der Verwaltungsrat „aktiver“ und ist als Ratgeber eingebunden, es sei denn ein Thema kann nicht warten.

„Aus meiner Sicht ist die Waage zwischen Konzernleitung und Verwaltungsrat in der Balance. Ich denke, solange die Konzernleitung das gut macht, nimmt sich der Verwaltungsrat zurück und nickt. Wenn man den Eindruck hat, dass man noch Akzente setzen muss, dann wird der Verwaltungsrat aktiver. [...] Ich denke es finden viele Gespräche mit der Geschäftsleitung statt, die auch unterstützenden und ratgebenden Charakter haben. Dann entscheidet der Verwaltungsrat meist in Übereinstimmung mit der Konzernleitung.“ VR-Präsident

„Ich würde sagen wir sind heute nicht in einer Phase wo der VR extrem aktiv ist. [...] Solange wir uns im definierten strategischen Rahmen bewegen hat der VR – richtigerweise – nicht eine so aktive Rolle, sondern versucht zu beurteilen, ob die beschlossene Langfriststrategie umgesetzt wird und wie die Zielerreichung ist. [...] Ich glaube es gibt eine gute Balance zwischen beiden. Es ist aber auch klar, dass am Ende der Verwaltungsrat entscheidet. [...] Im heutigen Stadium wäre der Verwaltungsrat eher der ‚Effiziente Entscheider‘, aber in einem strategischem Rahmen. [...] Eine ‚Ratgeberfunktion‘ oder wo man Grundsätzliches hinterfragt brauche ich am ehesten bei dem [jährlichen] Strategieseminar. [...] Gegenüber Ratschlägen bin ich immer offen, aber auch sehr froh, wenn man sich für die Diskussion von Grundsätzlichem Zeit nimmt und dies beim jährlichen Strategieseminar vertieft macht. Es sei, denn ein Thema kann nicht warten.“ CEO

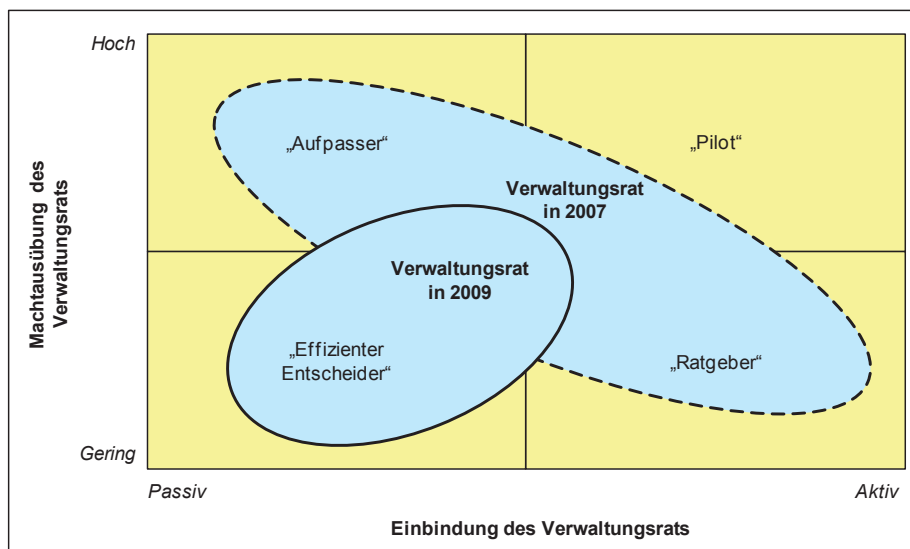


Abbildung 83: Charakterisierung der Einbindung des Verwaltungsrats in Strategie

Interessanterweise scheint bei Emmi bzw. bei dem Verwaltungsratspräsidenten ein starkes Bewusstsein für die verschiedenen Phasen des Governance Strategieprozesses vorhanden zu sein. Auf die Frage nach der generellen Einbindung in Strategie hat der Präsident des

Verwaltungsrats nicht allgemein bezüglich der Einbindung geantwortet, sondern spezifisch nach Phasen des Governance Strategieprozesses differenziert.

„Bezüglich der Strategieeinbindung kommen die Vorschläge im Wesentlichen von der Konzernleitung, werden anschließend sehr heftig im Verwaltungsrat diskutiert und man orientiert sich daran. Es findet anschließend auch ein Controlling statt.“ VR-Präsident

Formelle Arbeitsteilung und Allokation von Entscheidungsrechten

Die formelle Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat, den 4 Ausschüssen und der Geschäftsleitung ergeben sich aus den Statuten der Emmi AG sowie dem Organisationsreglement.¹⁶³ In Artikel 21 der Statuten ist festgehalten, dass der Verwaltungsrat *„die Oberleitung der Gesellschaft und die Aufsicht über und die Kontrolle der Geschäftsführung [...]“* hat. Ferner ist in dem Geschäftsbericht von 2009 beschrieben, dass der Verwaltungsrat allgemein für Strategie und speziell den Kauf von Unternehmen verantwortlich ist.

„Der Verwaltungsrat hat die oberste Entscheidungsgewalt im Unternehmen, ausgenommen in Angelegenheiten, die gemäß Gesetz den Aktionären vorbehalten sind. Der Verwaltungsrat legt die Geschäftspolitik und Geschäftsstrategie fest und lässt sich regelmäßig über den Geschäftsgang informieren. [...] Die Hauptaufgaben des Verwaltungsrats sind: Geschäftspolitik und Geschäftsstrategie des Unternehmens [...] Kauf und Verkauf von Liegenschaften, Unternehmen/Unternehmensteilen und Beteiligungen. [...]“ Geschäftsbericht 2009, S. 30

Ferner ist im Geschäftsbericht von 2009 beschrieben, wie die Kompetenzregelung zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung verteilt ist.

„Der Verwaltungsrat beauftragt den mit einem Weisungsrecht gegenüber den anderen Mitgliedern der Konzernleitung ausgestatteten Vorsitzenden der Konzernleitung (CEO) mit der operativen Führung des Unternehmens. Die Mitglieder der Konzernleitung führen die täglichen Geschäfte selbständig im Rahmen der vom Verwaltungsrat beschlossenen Richtlinien und Weisungen zur allgemeinen Geschäftspolitik. Kompetenz und Verantwortung der Konzernleitungsmitglieder werden dabei insbesondere durch das vom Verwaltungsrat genehmigte Budget und die festgelegte Strategie bestimmt.“ Geschäftsbericht 2009, S. 32

Dabei hat der CEO und CFO detaillierte Informationspflichten gegenüber dem Verwaltungsratspräsident, dem gesamten Verwaltungsrat sowie dem Prüfungsausschuss.

„[A] Der CEO informiert den Verwaltungsratspräsidenten laufend und trifft ihn mindestens alle zwei Wochen. Die Protokolle der Konzernleitungssitzungen werden dem Verwaltungsratspräsidenten zugestellt.“

¹⁶³ Die Statuten konnten im Rahmen der Fallstudienuntersuchung ausgewertet werden, jedoch war das Organisationsreglement nicht einsehbar

[B] CEO und CFO orientieren den VR an jeder Sitzung des Verwaltungsrats über den laufenden Geschäftsgang und die wichtigsten Projekte. Alle Verwaltungsratsmitglieder haben auf Verlangen Zugang zu den Protokollen der Konzernleitungssitzungen.

[C] Der Prüfungsausschuss wird durch den CFO detailliert über die Quartals- und Jahresabschlüsse informiert.

[D] Das Management- Informations-System (MIS) ist wie folgt ausgestaltet:

[D.1] Monatlich erhalten die Mitglieder des Verwaltungsrats eine detaillierte Umsatzstatistik.

[D.2] Quartalsweise wird ein konsolidierter Abschluss der Gruppe erstellt und dem Verwaltungsrat wird die finanzielle Lage des Unternehmens ausführlich dargestellt.

[D.3] Die Mitglieder des Prüfungsausschusses erhalten quartalsweise den Konzernabschluss sowie sämtliche Abschlüsse der Konzerngesellschaften.

[D.4] Regelmäßig, mindestens zweimal jährlich, wird der Verwaltungsrat durch die Konzernleitung über die Risikoentwicklung informiert.“ Geschäftsbericht 2009 S. 32

Zusammengefasst gliedern sich die formell schriftlich festgehaltenen Entscheidungskompetenzen zwischen den verschiedenen Gremien bei der Emmi AG folgendermaßen:

- **Verwaltungsrat:** Verantwortung für die Oberleitung der Gesellschaft. Ferner allgemein für Strategie und speziell den Kauf von Unternehmen verantwortlich
- **Ausschüsse:** Die Prüfungs- und Personalausschüsse können Beschlüsse fassen, welche inhaltlich auf Revision- und Personalthemen beschränkt sind. Der Marktausschuss und der Agrarbeirat sind formell nicht beschlussfähig
- **Geschäftsleitung:** Der CEO ist mit der operativen Führung des Unternehmens betraut, zudem ist er den anderen Mitgliedern der Geschäftsleitung weisungsbefugt. Die Mitglieder der Geschäftsleitung sind für die selbständige Führung des Tagesgeschäfts – im Rahmen der VR-Richtlinien – verantwortlich. Es existieren umfangreiche Informationspflichten

Für diese Fallstudie sind dabei drei Beobachtungen interessant: (1) Erstens werden in dem Unternehmen strategische Entscheidungen zur Unternehmensentwicklung – explizit Akquisitionen – durch den gesamten Verwaltungsrat entschieden. (2) Zweitens werden durch Statuten und ein Organisationsreglement Entscheidungskompetenzen sowie Informationspflichten verteilt. Bezogen auf den Governance Strategieprozess wird somit die Verantwortung für die Entscheidungs- und die Umsetzungsphase eindeutig allokiert. Ferner werden Indikationen für die Überprüfungsphase gegeben. (3) Drittens wird jedoch nicht formell vorgegeben wie Entscheidungen vorbereitet werden bzw. wie die Vision erstellt wird. Somit ist nicht schriftlich fixiert, wer für die sonstigen Phasen (Vision, Entwicklung) in dem Governance Strategieprozess verantwortlich ist.

C.2 Beschreibung der Akquisition

Bevor in dem folgenden Abschnitt die konkrete Akquisition der Roth Käse USA Ltd. – im folgenden „Roth“ – durch die Emmi AG detailliert aufbereitet wird, muss der spezifische Kontext erläutert werden. Die Emmi Gruppe ist seit ihrem Bestehen im Wesentlichen durch ihre M&A-Aktivitäten gewachsen, welches ein Kernelement ihrer Unternehmensentwicklung ist. In dem Geschäftsbericht des Jahres 2009 hat Emmi 48 konsolidierte Gesellschaften, sowie 13 weitere assoziierte Gesellschaften und Gemeinschaftsunternehmen.

Im Jahr 2009 war der Kauf von Roth nur eine von insgesamt acht Unternehmenstransaktionen (siehe Abbildung 84). Emmi hat 2009 zwei Unternehmen gekauft, vier Unternehmen teilweise gekauft, ein Unternehmen teilverkauft und ein Unternehmen fusioniert. Ferner hat Emmi noch zwei Unternehmen gegründet. Folglich hat Emmi *große M&A-Erfahrung*, muss aber seine Managementkapazitäten zielgerichtet einsetzen.

Veränderungen im Konsolidierungskreis					
Im Berichtsjahr haben die folgenden Veränderungen im Konsolidierungskreis stattgefunden.					
Konsolidierte Gesellschaften		Währung	Kapital in Tausend	Anteil 31.12.2009	31.12.2008
Roth Käse USA Ltd., USA-Monroe (WI)	Kauf per 7.1.2009	USD	3	100 %	3 %
HOLDING der Schweizerischen Milchproduzenten, Münchenbuchsee	Teilkauf per 27.1.2009	CHF	5 000	64 %	60 %
Lesalattaria Engiadinaisa SA, Bever	Teilkauf per 6.5.2009	CHF	1 500	80 %	60 %
Molkerei Biedermann GmbH, D-Konstanz	Gründung per 26.5.2009	EUR	25	100 %	–
Nutrifrais SA, Plan-les-Ouates	Kauf per 8.7.2009	CHF	4 000	60 %	–
SAS Emmi Ambrosi France E.A.F., F-Nizza	Gründung per 4.12.2009	EUR	100	51 %	–
Emmi Fondue AG, Langnau i.E. ¹⁾	Teilverkauf per 20.12.2009	CHF	15 000	59 %	73 %
¹⁾ Per 20.12.2009 hat Bongrain SA eine Kaufoption eingelöst und von der Emmi AG 14% der Anteile an der Emmi Fondue AG übernommen.					
Assoziierte Gesellschaften und Gemeinschaftsunternehmen					
Big Red Cheese Company LLC, USA-Monroe (WI)	Kauf per 7.1.2009	USD	p.m.	50 %	–
Kaiku Corporación Alimentaria, S.L. E-San Sebastian	Teilkauf per 1.4.2009	EUR	66 000	43 %	23 %
Fusionen					
Per 1. Januar 2009 wurde die S.I. Rochat-Golay S.A. (Beteiligung von 60%) in die Fromco S.A., Moudon, fusioniert.					

Abbildung 84: Übersicht der Unternehmenstransaktionen im Jahr 2009¹⁶⁴

Die Akquisition von Roth durch die Emmi Gruppe war nur eine von vielen. Bei Betrachtung des Akquisitionsprozesses liegt der Fokus auf den Aktivitäten der Geschäftsleitung von Emmi sowie der Einbindung des Verwaltungsrats. In Abbildung 85 sind die verschiedenen Akquisitionsphasen im Zeitverlauf zusammenfassend dargestellt, welche nachfolgend einzeln aufbereitet werden.

¹⁶⁴ Auszug aus dem Geschäftsbericht 2009 S. 62 der Emmi Gruppe

	Vorgeschichte 2006 – 2008	Konzeption Jun. 2008 – Jul. 2008 Akquisitionsstrategie → Kandidatenauswahl	Transaktion Aug. 2008 – Jan. 2009 Due Diligence → Verhandlung	Integration Jan. 2009 – Dez. 2009 Konzept → Durchführung → Endkontrolle Controlling
Aktivitäten und Ereignisse im Akquisitionsprozess	<ul style="list-style-type: none"> 2006: Strategische Partnerschaft mit Minderheitsbeteiligung an „Roth“ 2008: Aktualisierung der 6-jährigen Konzernstrategie, in diesem Rahmen wird eine vollständige Übernahme der „Roth“ diskutiert 	<ul style="list-style-type: none"> Akquisitionsstrategie <ul style="list-style-type: none"> Strategische Akquisition mit einer horizontalen Markterweiterung Basiert auf Konzernstrategie und Erkenntnissen aus der strategischen Partnerschaft CEO besucht „Roth“ vor Ort Aufstellung eines Projektteams mit 4 Personen (CEO, CFO, Marketing Chef und Leiter Unternehmensentwicklung) Erstellung eines ausführlichen Reports zu der geplanten Übernahme Entwurf eines Integrationskonzeptes Keine Phase für Kandidatenauswahl 	<ul style="list-style-type: none"> Durchführung der Due Diligence <ul style="list-style-type: none"> Projektteam führt intern eine 3-tägige Due Diligence durch (19.-22. Aug.) Anschließende Aufbereitung für die VR-Sitzung Verhandlungsphase <ul style="list-style-type: none"> Eintägiger Besuch von CEO und VR-Präsident bei der „Roth“ vor Ort mit Verhandlung (30. Sep.) Treffen der gesamten Konzernleitung zur Besprechung des weiteren Vorgehens und Vorbereitung des Antrags für die VR-Sitzung (14. Okt.) Vertragsabschluss am 1. Jan. 2009 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Phase für Erstellung des Integrationskonzeptes, wurde bereits während Akquisitionsstrategie erstellt Durchführung der Integration <ul style="list-style-type: none"> Formeller Transfer der Aktien an Emmi Integration der „Roth“ und Emmis Niederlassung in den USA Durchführung eines monatlichen Finanzcontrollings durch die Geschäftsleitung Keine Phase für die Endkontrolle
Einbindung des Verwaltungsrats	<ul style="list-style-type: none"> 2006: VR-Sitzung <ul style="list-style-type: none"> Zustimmung zur Minderheitsbeteiligung an „Roth“ 2008: Mehrtägige Klausurtagung <ul style="list-style-type: none"> Verabschiedung der Konzernstrategie inklusive möglicher Akquisitionstargets 	<ul style="list-style-type: none"> Keine formelle Einbindung des Verwaltungsrats in Konzeptionsphase 	<ul style="list-style-type: none"> 3. Sep.: VR-Sitzung <ul style="list-style-type: none"> Diskussion der möglichen Übernahme und der Ergebnisse der Due Diligence 30. Sep.: Einbindung VR-Präsident <ul style="list-style-type: none"> Eintägiger Besuch von CEO und VR-Präsident mit Verhandlung vor Ort 22. Okt.: VR-Sitzung <ul style="list-style-type: none"> Verabschiedung des Antrags zum Kauf der restlichen Aktien 	<ul style="list-style-type: none"> Weitere reguläre VR-Sitzungen mit Informationen zur Integration

Abbildung 85: Akquisitionsprozess und Einbindung des Verwaltungsrats

Vorgeschichte

Teil von Emmis Unternehmensstrategie war und ist ein starkes Wachstum in Nordamerika und Europa. Darauf basierend ist das Unternehmen auf der Suche nach strategischen Partnern und möglichen Akquisitionskandidaten. Nach einer ersten Kontaktaufnahme im Jahr 2005 hat Emmi im Jahr 2006 eine *strategische Partnerschaft* mit Roth Käse¹⁶⁵ in den USA geschlossen. Bei der Kontaktaufnahme war insbesondere der Leiter des Geschäftsbereichs International eingebunden und hat die Partnerschaft beider Unternehmen initiiert. Beide Unternehmen hatten eine gute Präsenz auf dem wachsenden amerikanischen Markt für hochwertige Käsespezialitäten, jedoch wurde Emmis Angebot an Importkäse durch einheimischen Käse komplementiert. Ferner hatten beide Unternehmen einen unterschiedlichen Fokus bei den Absatzkanälen (Retail vs. Food-Services), welches zu einer kreuzweisen Verstärkung der Vertriebsaktivitäten geführt hat. In diesem Rahmen wurde eine kleine Minderheitsbeteiligung von 3% an dem Unternehmen übernommen, sowie ein Optionsvertrag für den Kauf des gesamten Unternehmens geschlossen.¹⁶⁶

¹⁶⁵ Das Unternehmen Roth Käse USA Ltd. wurde 1991 mit dem Ziel gegründet, qualitativ hochwertige Käsespezialitäten zu produzieren und im amerikanischen Markt zu vertreiben. Das Unternehmen mit Sitz in Monroe (Wisconsin) erwirtschaftet mit rund 125 Mitarbeitenden einen Umsatz von rund US-Dollar 90 Millionen. Es gehört zu den 100 größten Milchverarbeitungsbetrieben in den USA und fokussiert sich mit amerikanischen Käsespezialitäten auf den Vertriebsbereich Food Service.

¹⁶⁶ Grundsätzlich kann das Eingehen der strategischen Partnerschaft und der Kauf einer Minderheitsbeteiligung bereits als vorgelagerter eigenständiger Akquisitionsprozess gesehen werden. Aus zwei wesentlichen Gründen wird dieses jedoch als Vorgeschichte gewertet und der Fokus der Fallstudienuntersuchung wird auf den Unternehmenskauf in 2009 gelegt. Zum einen ist

„Begonnen hat das Ganze 2005 mit einer ersten Kontaktaufnahme, wo wir uns aus der Strategie heraus in den USA verstärken wollten. [...] Im Jahr 2006 hat man sich darauf geeinigt, dass wir eine sehr kleine Beteiligung nehmen. [...] Es war jedoch schwierig abzusehen, ob es dann wirklich zu einer Übernahme kommt, aber man hat schon einen Optionenvertrag abgeschlossen. Wir wollten denen nicht nur helfen, schließlich war das auch ein Wettbewerber.“ CEO

Bei Emmi werden Unternehmen in der Regel zweiphasig akquiriert. Zuerst geht das Unternehmen eine *strategische Partnerschaft* ein. Diese Partnerschaft besteht aus (1) einer Minderheitsbeteiligung, (2) einem Sitz im Board of Directors und (3) manchmal einem Kredit um Wachstum zu beschleunigen. Dadurch will man den Akquisitionskandidaten besser kennenlernen und das Risiko des Scheiterns minimieren. Falls die Partnerschaft gut funktioniert und Emmi das Unternehmen übernehmen möchte folgt die *eigentliche Akquisition*.

„Wir haben verschiedene solche Projekte wo wir zuerst in eine Beteiligung gehen und versuchen erstens die Firma kennenzulernen und zweitens diese strategisch auszurichten. D.h. wir gehen als aktive strategische Berater rein und lernen so das Potential und die Möglichkeiten der Firma kennen. Dadurch können wir besser entscheiden was uns dann erwartet. [...] Damit einher geht eine Minderheitsbeteiligung, ein Einsitz in dem Verwaltungsrat oder Board of Directors [...] manchmal ist das verbunden mit einem Darlehen, welches das Wachstum der Firma in dem strategischen Rahmen ermöglicht.“ CEO

Es ist bei uns öfter so, das man von einer Zusammenarbeit zu einer Mehrheitsbeteiligung gelangt. [...] Für dieses [zweiteilige] Vorgehen gibt es zwei Gründe. Das ist zum einen eine gewisse Vorsicht wegen des Risikos bei Auslandsstrategien. Der zweite Punkt ist, dass es [eine direkte Übernahme] oftmals nicht direkt möglich ist, weil die andere Seite es nicht so will oder kann. Z.B. bei Kaiku in Spanien waren die Aktien so breit gestreut, dass eine direkte Übernahme nicht möglich war.“ VR-Präsident

Anfang 2008 gab es bei der Emmi Gruppe einen CEO-Wechsel. In diesem Rahmen wurde eine neue sechsjährige Konzernstrategie für die Unternehmensgruppe bis 2014 von der Geschäftsleitung in Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat entwickelt. Als ein Element wurde auch die Weiterverfolgung der Wachstumsstrategie für die Kernmärkte beschlossen, dabei haben die Gremien auch eine vollständige Übernahme von Roth diskutiert.

„Im Sommer 2008 haben wir die Konzernstrategie überarbeitet, wo wir auch definiert haben an welchen Themen wir grundsätzlich arbeiten und was wir konkret bezüglich Akquisitionen machen wollen. [...] Daraus abgeleitet war Roth Käse ein Thema“ CEO

es schwierig die VR-Einbindung von 2006 zu rekonstruieren, da sowohl der damalige CEO als auch der VR-Präsident nicht mehr aktiv für das Unternehmen arbeiten. Zum anderen hat die eigentliche Akquisition erst 2009 stattgefunden und dabei war das Board engagiert eingebunden.

Konzeptionsphase

Nach einer fast dreijährigen strategischen Zusammenarbeit der beiden Unternehmen wurde der konkrete Akquisitionsprozess durch die Diskussionen im Rahmen der Konzernstrategie initiiert. Anschließend hat der CEO von Emmi das Unternehmen in den USA besucht und vor Ort mit der Unternehmensführung die Option der Akquisition diskutiert. Es gab es *keine extra Phase für eine Kandidatenauswahl*, da bereits eine strategische Partnerschaft zwischen den Unternehmen bestand.

„Die Akquisition war schon zu Zeiten der strategischen Partnerschaft das Ziel. Als man die Kooperation einging war man sich einig, dass man eine Beteiligung sucht. Und war von dieser Firma überzeugt.“ VR-Präsident

„Im Juni 2008 haben wir nochmal Leute von uns vorbeigeschickt, um zu sehen wie gut die Firma ist und welche Schwachstellen diese hat. Welche Investitionen braucht es, was ist die Expertise, was können die, was können die nicht, wie können wir denen helfen etc. [...] Anschließend haben wir einen detaillierten ‚Visit Report‘ gemacht, um das Ganze gut zu dokumentieren. Ich [CEO] war im Juni 2008 – noch relativ neu in der Firma – vor Ort, um mir das Ganze anzuschauen und einzuschätzen, ob wir es weiter verfolgen.“ CEO

Anschließend hat der CEO von Emmi ein Projektteam zusammengestellt, um die konkrete *Akquisitionsstrategie* zu entwickeln. Dieses Projektteam bestand aus CEO, CFO, Marketing Chef, Leiter International sowie dem Leiter für Unternehmensentwicklung. Gemeinsam hat dieses Team innerhalb von zwei Monaten einen ausführlichen Report zu der geplanten Übernahme von Roth Käse angefertigt. Teil dessen war bereits auch ein konkretes Integrationskonzept. Der Verwaltungsrat von Emmi war nicht aktiv in die Konzeptionsphase des Akquisitionsprozesses eingebunden.

„Das Akquisitionsmanagement wird durch eine Projektorganisation gemacht. Ich [als CEO] bin immer dabei, die Frage ist wie direkt ich eingebunden bin. [...] Die betriebswirtschaftlichen Fragen der Synergien sind dann im Hoheitsgebiet von demjenigen, der die Firma später auch führen wird. Wenn es beispielsweise im internationalen Bereich ist, dann muss der Leiter International diese Themen auch selbst aufbereiten. [...] Dann gibt es noch ‚legal‘ Themen bei denen der CFO drin sind und es gibt noch ein Due Diligence Team, aber es ist immer eine Projektorganisation. [...] Das Kernteam besteht meist aus fünf Leuten, das sind der Leiter Unternehmensentwicklung, der Marketingchef, der Leiter International, der CFO und ich [CEO].“ CEO

„Wir haben uns im Verwaltungsrat erst konkret mit der Akquisition beschäftigt als der Antrag vorlag.“ VR-Präsident

Transaktionsphase

Im August 2008 hat das Projektteam auf Basis der fertigen Akquisitionsstrategie eine dreitägige *Due Diligence* für die Übernahme von Roth Käse durchgeführt. Diese

Unterlagen sind für eine anschließende Verwaltungsratssitzung aufbereitet worden. Am 3. September hat der Verwaltungsrat die Akquisitionsstrategie, die Ergebnisse der Due Diligence sowie das Integrationskonzept begutachtet.

„Wir haben vom 19. bis zum 22. August eine Due Diligence durchgeführt. [...] Wir machen die Due Diligence in der Regel selbst, aber haben in fremden Ländern auch ‚Tax- und Legal-Leute‘ dabei, die das Ganze anschauen.“ CEO

Am 30. September – im Rahmen der *Verhandlungsphase* – hat der CEO gemeinsam mit dem VR-Präsidenten die Roth in den USA besucht und die Verhandlungen geführt. Vor der Einbindung des gesamten Verwaltungsrats hat sich die Geschäftsleitung von Emmi bezüglich des weiteren Vorgehens abstimmt. Erst anschließend hat diese die Ergebnisse aufbereitet und einen Antrag für die Akquisition angefertigt. In der anschließenden Verwaltungsratssitzung am 22. Oktober hat der Verwaltungsrat diesen Antrag besprochen und den Entscheid für die Akquisition getroffen. Basierend auf diesem Entscheid ist Roth zum 1. Januar 2009 vollständig akquiriert worden.

„Die Verhandlung hat im Juni in einer ersten Phase stattgefunden. Es gab schon gewisse Grundlagen, die 2005 [im Rahmen des Optionenvertrags] definiert wurden. Anschließend gab es eine Verhandlung am 30. September, als ich mit dem Verwaltungsratspräsidenten vor Ort war. Da haben wir das Gesamtpaket geschnürt.“ CEO

Integrationsphase

Das *Integrationskonzept* wurde bereits im Rahmen der Akquisitionsstrategie erstellt und war somit für die Integration vorbereitet. Die eigentliche *Integrationsdurchführung* hat insgesamt ein Jahr gedauert und aus zwei Phasen bestanden. Zuerst wurden die Aktien formell an Emmi transferiert und Roth wurde in den Jahresabschluss der Emmi AG konsolidiert. In einem zweiten Schritt wurde das Unternehmen realwirtschaftlich in Form einer „langsamen Symbiose“ (vgl. Kap. 2.2.2) mit dem US-Geschäft von Emmi verschmolzen. Das Projektteam um die Geschäftsleitung hat die Integration gemeinsam mit der verantwortlichen Division – unter Führung des Leiters des Geschäftsbereichs International – umgesetzt. In die eigentliche Integrationsdurchführung war der Verwaltungsrat nicht eingebunden.

„Wir integrieren durch eine langsame Symbiose. [...] Sie müssen die Wertigkeit beider Organisationen betonen und schnell Synergien realisieren. Es gibt Logistik- und Kundensynergien bevor wir die Organisationen zusammenfügen. [...] Wir haben die Organisationen zum 1.1.2010 zusammengeführt, vorher haben wir die erstmal getrennt gelassen und sich am Markt paaren lassen. Dabei haben wir gelernt wer sich für was bei einer Zusammenführung eignet.“ CEO

„Bei der Integration waren wir [der Verwaltungsrat] wenig eingebunden. Das war an die Konzernleitung delegiert mit der Meinung, dass wir informiert werden wenn etwas nicht funktioniert. Dann hätten wir in den Verwaltungsratssitzungen einen ‚Status rot‘ erhalten, aber es war nichts zu tun, da die Akquisition gut gelungen ist.“ VR-Präsident

Die Überprüfung der Integration hat parallel zur Durchführung in Form eines „Integrationscontrollings“ stattgefunden. In diesem Rahmen wurden die monatlichen Finanzdaten der Roth erfasst, durch die Geschäftsleitung aufbereitet und mit dem Verwaltungsrat kurz im Rahmen der regulären VR-Sitzungen durchgesprochen. Es ist nicht geplant eine finale Prozesskontrolle der Akquisition durchzuführen.

„Das finanzielle Controlling machen wir monatlich. Auch Fortschrittskontrolle, Realisierung der Synergien, Geschäftsentwicklung, Kundenentwicklung, Resultatentwicklung und Organisationsentwicklung machen wir meiner Meinung nach sehr genau. [...] Was wir noch nicht gemacht haben, ist eine Kontrolle bezüglich der Vorgehensweise, ich bin mir auch nicht sicher, ob wir das tun werden.“ CEO

Beobachtungen bezüglich des Akquisitionsprozesses

Grundsätzlich kann die Akquisition als *strategische Akquisition* mit einer *horizontalen Markterweiterung* charakterisiert werden. Der Integrationsansatz (vgl. Kap. 2.2.2) ist dabei eine Absorption in Form einer langsamen Symbiose des USA-Geschäfts von Emmi. Insgesamt handelt es sich bei der Akquisition um eine eher *kleine Akquisition*, die zwar für das USA-Geschäft von Emmi relevant ist, aber kaum für die gesamte Unternehmensgruppe.¹⁶⁷

Bei der *Organisationsform der Akquisition* (vgl. Kap. 2.2.4.4) handelt es sich um eine Mischform. Im Wesentlichen war die Durchführung um das Management herum organisiert. Jedoch hatte diese auch den Charakter einer Projektorganisation, da neben dem CEO und CFO auch der Marketing Chef, der Leiter International und der Leiter Unternehmensentwicklung eingebunden waren. Nach der Akquisition ist die Verantwortung für das Unternehmen an die relevante Division übergeben worden.

Der Verwaltungsrat war mehrfach und iterativ in den Akquisitionsprozess eingebunden. Dabei wurden im Wesentlichen Verwaltungsratssitzungen als Dialogplattform genutzt. Die Aufbereitung des Governance Strategieprozesses wird in dem folgenden Abschnitt detailliert vorgenommen.

¹⁶⁷ Im Vergleich zu Emmis gesamten 3.525 Mitarbeitern im Jahr 2009 nach der Akquisition ist Roth mit ca. 125 Mitarbeitern relativ klein.

C.3 Analyse des Governance Strategieprozesses

In dem folgenden Abschnitt werden zuerst die verschiedenen Phasen des Governance Strategieprozesses am Beispiel der Akquisition aufbereitet. Anschließend wird die Einbindung des Verwaltungsrats und die Arbeitsteilung mit der Geschäftsleitung analysiert.

C.3.1 Phasen des Governance Strategieprozesses am Beispiel der Akquisition

Durch die Darstellung des Akquisitionsprozesses in Verbindung mit der inhaltlichen Einbindung des Verwaltungsrats ist es möglich die Phasen des Governance Strategieprozesses genau zu bestimmen. Im Rahmen der untersuchten Akquisition konnten alle fünf Phasen des Governance Strategieprozesses bei der Akquisition durch Emmi beobachtet werden (vgl. Abbildung 86).

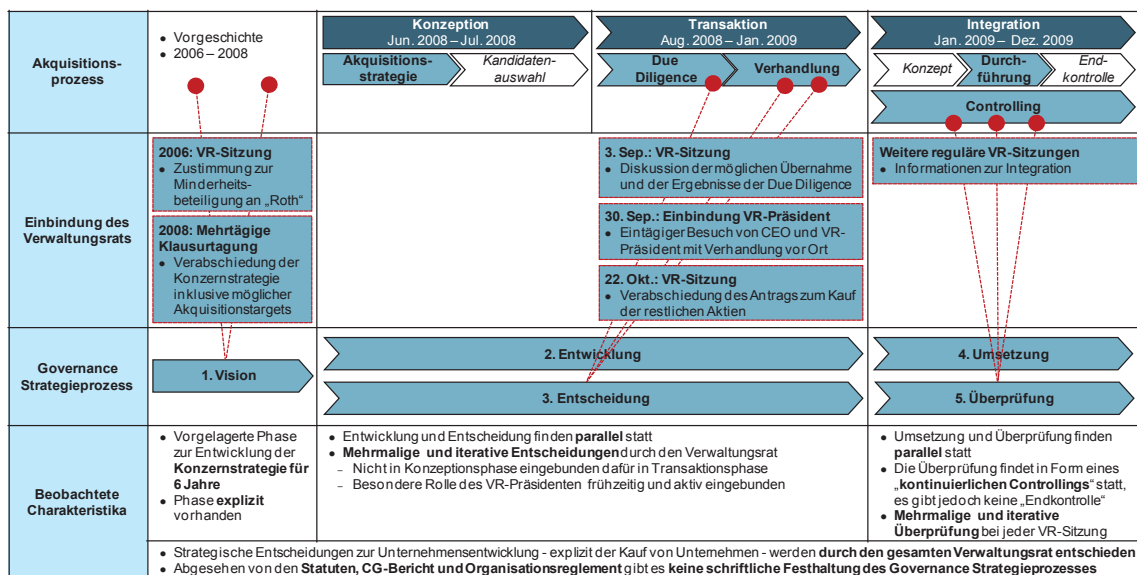


Abbildung 86: Verbindung des Akquisitionsprozesses mit den Phasen des Governance Strategieprozesses

Beschreibung und Beobachtungen in der Visionsphase

Bei der Vorgeschichte der Akquisition muss zwischen zwei getrennten Prozessen unterschieden werden. Das ist zum einen das Eingehen der strategischen Partnerschaft mit Roth Käse (2006) und zum anderen die Erarbeitung der Vision (2008).

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung von Emmi treffen sich jedes Jahr eineinhalb Tage für die Durchführung eines „Strategiereviews“. In diesem Rahmen wird

die Vision bzw. Konzernstrategie angepasst oder neu entwickelt.¹⁶⁸ Für das gesamte Unternehmen wurde im Jahr 2008 – nach dem CEO-Wechsel – eine neue Konzernstrategie bis 2014 formuliert. Diese basiert auf den drei Pfeilern (1) „Stärkung des Heimatmarktes“, (2) „Wachstum im Ausland“ und (3) „Kostenoptimierung“. Die spezifische Akquisition von Roth ist dabei dem zweiten Strategiepfeiler zuzuordnen. Da die strategische Partnerschaft mit Roth bereits 2006 initiiert wurde, hat diese auf einer älteren Version der Vision basiert. Die Aktualisierung der Konzernstrategie im Jahr 2008 hat jedoch zu der Initiierung des Akquisitionsprozesses geführt.

„Wenn man über Akquisitionen spricht, muss man zuerst über Strategie sprechen. Zuerst wird der Strategieprozess gemacht und als Subprozess darunter gibt es dann die Akquisitionsstrategie. [...] Es war nicht ein neuer Start der Strategie, sondern eine Konkretisierung. In diesem Rahmen haben wir die USA als einen Kernmarkt definiert. Dadurch ist Roth weiterhin ein Ziel geblieben.“ CEO

„Wir wussten in der Vergangenheit, dass wir im Ausland wachsen wollten, aber nicht ganz klar definiert. Der große Schritt [der neuen Konzernstrategie] war die Definition quantitativer Ziele für unser Wachstum im Ausland. Das wurde im Rahmen einer eininhalb tägigen Klausurtagung gemacht.“ VR-Präsident

„Im Rahmen der Konzernstrategie gibt es einen Tag bei dem beide Gremien dabei sind. [...] Anschließend muss der Verwaltungsrat sich selbständig überlegen – ohne beeinflusst zu werden – ob es [die Strategie] wirklich Sinn macht. [...] In dem Umfang findet die Klausurtagung einmal jährlich statt. Der Planungshorizont ist dabei bis 2014 mit jährlicher Konkretisierung der Ziele. [...] Ich möchte eine abgeschlossene Strategieperiode haben und nicht einen zu stark rollierenden Strategieprozess wo die Ziele immer wieder auf das nächste Jahr geschoben werden. Und dann müssten wir [in ein paar Jahren] etwas bruchartig eine Fortführungsphase der Strategie definieren.“ CEO

Grundsätzlich waren der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung gemeinsam für die Erarbeitung der Vision/Konzernstrategie verantwortlich. Bei der Erarbeitung wurden zuerst verschiedene Vorschläge durch den CEO entwickelt und mit dem Verwaltungsrat in einer Klausurtagung detailliert diskutiert. Anschließend haben beide Gremien die neue Konzernstrategie gemeinsam verabschiedet. Sowohl der CEO als auch der Verwaltungsratspräsident haben gesagt, dass sie die Visionsphase als gemeinsame Verantwortung wahrgenommen haben. Allerdings könnte der Verwaltungsrat sich formell durchsetzen, da er am Ende auch ohne die Geschäftsleitung über die Konzernstrategie reflektiert.

¹⁶⁸ Im Rahmen der Interviews hat es sich bei Emmi als passender erwiesen von einer konkreten Konzernstrategie als von einer Vision zu reden. Unter Konzernstrategie wird bei Emmi (1) ein Plan und Ziele für (2) das gesamte Unternehmen mit (3) einem ca. sechsjährigen Zeithorizont verstanden, in dem (4) präzisiert wird, was gemacht und was nicht gemacht werden soll.

„Bei der Vision schlägt die Geschäftsleitung vor, wir diskutieren gemeinsam und machen ein gemeinsames Kommittent zur Mittel- bis Langfristigkeit der Unternehmung und dem konkreten Jahresplan. Da wird bei uns nicht formell abgestimmt, sondern eher am Ende gefragt, ob wir alle dazu stehen. Da machen wir keine klare Trennung zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung. [...] Die Entscheidungsgewalt ist eindeutig beim Verwaltungsrat, aber die Verantwortung ist eine Gemeinsame. Die Verantwortung – wie ich das [Vision] interpretiere – ist eine gemeinsame.“ CEO

„In der Initialphase [der Konzernstrategie] war die Konzernleitung die treibende Kraft. Nach der gemeinsamen Diskussion stand die Waage [zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat] im Gleichgewicht.“ VR-Präsident

Bezüglich der Charakterisierung der Visionsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Unternehmensführung von Emmi hat in einer *expliziten* Phase eine unternehmensweite Vision/Konzernstrategie entwickelt, mit einem sechsjährigen Planungszeitraum. Diese Vision wird jedes Jahr formell überprüft und aktualisiert.
- Diese Phase ist im Governance Strategieprozess *eigenständig und separat* durchgeführt worden.
- Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung waren für die Visionsphase *gemeinschaftlich verantwortlich*.
- Grundsätzlich war zu beobachten, dass die *Verwaltungsratseinbindung bei der Vision am zeitintensivsten* war (eineinhalb tägige Klausurtagung), verglichen mit allen späteren Phasen des Governance Strategieprozesses.

Beschreibung und Beobachtungen in der Entwicklungsphase

In der Entwicklungsphase wurde die Akquisition strategisch geplant. Dazu wurden die Akquisitionsstrategie und das Integrationskonzept erstellt, sowie die Due Diligence und die Verhandlungen mit Roth durchgeführt. Zu der Entwicklungsphase haben auch verschiedene Besuche bei dem Akquisitionskandidaten vor Ort gehört. Grundsätzlich ist die Entwicklungsphase durch Diskussionen bei der Erstellung der Konzernstrategie initiiert worden. Abgeschlossen war diese Phase – nach mehrfacher Einbindung des Verwaltungsrats – durch den finalen Entscheid zum Kauf aller Anteile an dem Unternehmen. Die Entwicklungs- und Entscheidungsphase haben parallel zueinander stattgefunden, weil es keine klare sequentielle Trennung zwischen den Phasen gab.

„Die Konzernstrategie war für uns eine Bestätigung, dass die Akquisition immer noch reinpasst und wir weitermachen. Das heißt aber nicht, dass wir letztendlich auch akquirieren. Dann folgen die konkreten Schritte mit einer Prüfung, ob [die Akquisition] hilft unsere Strategie zu verwirklichen.“ CEO

„Teil des Antrags an den Verwaltungsrat waren [beispielsweise] die Management Summary, die grundlegenden Überlegungen zur Akquisition, die Beschreibung der

Synergien, die Bewertung des laufenden Geschäfts, der Ausblick und der Businessplan.“
CEO

Grundsätzlich war die Geschäftsleitung alleine für die Entwicklungsphase verantwortlich. Sie hat die gesamte Akquisitionsstrategie und die dazugehörigen Entscheidungsvorlagen eigenständig entwickelt. Vor der Einbindung des gesamten Verwaltungsrats hat sich die Geschäftsleitung von Emmi bezüglich des weiteren Vorgehens abstimmt. Der Verwaltungsrat – als gesamtes Gremium – war nicht in die operative Entwicklung eingebunden, sondern nur als Entscheidungen zu treffen waren (siehe Entscheidungsphase). Im Rahmen der Fallstudienuntersuchung haben sowohl der Verwaltungsratspräsident als auch der CEO berichtet, dass die Geschäftsleitung für die Entwicklungsphase verantwortlich war. Jedoch hatte der VR-Präsident in der Entwicklungsphase eine besondere Rolle. Er ist durch den CEO teilweise eingebunden worden (z.B. Besuch des Akquisitionskandidaten), um den Übergang zur Entscheidungsphase zu glätten.

„Ich bereite die Themen – mit dem Verwaltungsratspräsidenten – entscheidungsreif vor. [...] Für die Erarbeitung bin ich verantwortlich und nicht der Verwaltungsratspräsident. Aber es ist hilfreich, wenn man den Übergang [zur Entscheidung] etwas fließend macht und ihn frühzeitig einbindet.“ CEO

„Die Entwicklung wird durch die Geschäftsleitung gemacht, aber unter Mitwirkung des Verwaltungsratspräsidenten. Ich möchte dass er eingebunden ist, da er auch ein höheres Pensum [30% Stelle] als die anderen Verwaltungsratsmitglieder hat. Beispielsweise haben wir [die Geschäftsleitung] M&A-Tage und dann nehme ich den Verwaltungsratspräsidenten mit um Unternehmen anzuschauen.“ CEO

Bezüglich der Charakterisierung der Visionsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Entwicklungsphase hat *explizit* stattgefunden. Diese hat mit der Planung der Akquisition auf Basis der Konzernstrategie begonnen und mit dem Entscheid zur Akquisition aller Anteile an dem Unternehmen geendet.
- Die *Geschäftsleitung war alleine für die Entwicklungsphase verantwortlich*. Der Verwaltungsrat war nicht direkt eingebunden, sondern nur bei Entscheidungen in der parallelen Entscheidungsphase verantwortlich.
- Bei der Planung der Akquisition ist die Entwicklungsphase nicht von der Entscheidungsphase zu trennen, weil der Verwaltungsrat iterativ eingebunden war. Folglich haben beide *Phasen parallel* zueinander stattgefunden.

Beschreibung und Beobachtungen in der Entscheidungsphase

In der Entscheidungsphase war der Verwaltungsrat bzw. der VR-Präsident dreimal in die Akquisition eingebunden. (1) Am 3. September 2008 wurden die Ergebnisse der Due

Diligence in der Verwaltungsratssitzung diskutiert, jedoch noch keine Entscheidungen getroffen. (2) Am 30. September 2008 war der CEO gemeinsam mit dem VR-Präsident in den USA vor Ort, um Roth besser kennenzulernen und die Verhandlungen zu führen. (3) Nach mehrmaliger Einbindung hat der gesamte Verwaltungsrat am 22. Oktober 2008 den Entscheid getroffen alle Aktienanteile an dem Unternehmen zu kaufen. Diese drei iterativen Einbindungen – mit einem wesentlichen Entscheid – bilden gemeinsam die Entscheidungsphase, welche parallel zur Entwicklungsphase stattgefunden hat.

„Grundsätzlich war es iterativ, wir [die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat] haben verschiedene Male darüber gesprochen. Ich bin der Meinung man sollte nicht in den Verwaltungsrat gehen und einen Kaltstart machen nach dem Motto ‚jetzt kaufen wir‘, sondern man sollte die Dinge auch etwas reifen lassen. [...] Entscheidend war auch unser Besuch im September wo wir nochmal einen Review gemacht haben und der Verwaltungsratspräsident auch gesehen hat auf welchen Beinen die Firma dort steht. Dann ist der Konsens gereift, dass es für uns eine gute Sache ist.“ CEO

Für die Entscheidungsphase war der Verwaltungsrat alleinig verantwortlich. Dabei handelt es sich nur um einen wesentlichen Entscheid, nicht um mehrere Teilentscheide wie bei anderen Fallstudien zu beobachten war, aber dennoch um eine iterative Einbindung des Verwaltungsrats welche sich über zwei Monate hingezogen hat. Der Verwaltungsratspräsident sowie der CEO berichten, dass der gesamte Verwaltungsrat alleinig die Entscheide zu treffen hatte und die Geschäftsleitung bzw. Gremien keine Rolle gespielt haben.

„Wir haben die Kultur, dass wir etwas nicht einmal anschauen und uns dann gleich entscheiden, sondern 2-3 Lesungen durchführen. Das erste Mal hört man etwas davon, das zweite Mal bekommt man mehr Informationen und das dritte Mal liegt dann das konkrete Projekt vor. Das ist schon sehr sequentiell. [...] Die Geschäftsleitung hat überzeugende Unterlagen geliefert und einen Antrag gestellt. Anschließend hat der Verwaltungsrat entschieden. Wir konnten davon ausgehen, dass der Verwaltungsrat es vor dem Hintergrund der Konzernstrategie bestätigen wird, wenn nicht etwas Neues erscheint.“ VR-Präsident

„Ich [CEO] bin immer dabei wenn der Verwaltungsrat tagt, bin aber nicht entscheidungsbefugt. [...] Ich mache den Antrag und die anderen entscheiden anschließend. Ich finde es nicht gut, wenn ich dann auch noch mitentscheiden würde. [...] Meine Meinung ist, dass man das sauber trennen sollte.“ CEO

Bezüglich der Charakterisierung der Entscheidungsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Entscheidungsphase hat *explizit* stattgefunden. Diese hat mit der Einbindung des Verwaltungsrats in die Ergebnisse der Due Diligence begonnen und mit der VR-Entscheidung zum Kauf aller Anteile geendet. Inhaltlich umfasst diese Phase alle Besprechungen und Entscheidungen im Rahmen der Entwicklungsphase.

- Der *Verwaltungsrat* war *alleine für die Entscheidung verantwortlich*. Die Geschäftsleitung war nur indirekt über die Vorbereitung der Unterlagen eingebunden.
- Bei der Planung der Akquisition war die Entwicklungsphase nicht von der Entscheidungsphase zu trennen, da beide *Phasen haben parallel* stattgefunden haben. Der Grund ist die iterative Einbindung des Verwaltungsrats.

Beschreibung und Beobachtungen in der Umsetzungsphase

Die Umsetzungsphase im Governance Strategieprozess umfasst den Kauf der Anteile, sowie die Durchführung der Integration. Begonnen hat die Umsetzungsphase mit dem Entscheid zum Kauf der Anteile durch den Verwaltungsrat. Der Kauf der Anteile wurde zum 1. Januar 2009 durchgeführt und die Integration der Roth in die Division von Emmi wurde ein Jahr später abgeschlossen.

Die Verantwortung der Umsetzung ist alleinig durch die Geschäftsleitung von Emmi, speziell durch den Leiter des Geschäftsbereichs International, getragen worden. Diese hat alle notwendigen Schritte zur Durchführung der Akquisition initiiert. Bei der eigentlichen Umsetzung war der Verwaltungsrat nicht direkt eingebunden, sondern wurde in den Verwaltungsratssitzungen informiert (siehe Überprüfungsphase).

„Die Umsetzung ist durch die Geschäftsleitung gemacht worden. Wir haben formell entschieden und von diesem Zeitpunkt war es [durch den Verwaltungsrat] ein strategisches Controlling der Zahlen und kein operatives ‚einklinken‘.“ VR-Präsident

„Bei der Umsetzung wird es [von dem Verwaltungsrat] wieder runter auf die operative Ebene gegeben.“ CEO

Bezüglich der Charakterisierung der Visionsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Umsetzungsphase hat *explizit* stattgefunden. Begonnen hat diese mit dem Entscheid zum Kauf der Anteile und geendet mit dem Abschluss der Integration.
- Die *Geschäftsleitung* war *alleine für die Umsetzung verantwortlich*. Der Verwaltungsrat war nur indirekt im Rahmen der parallelen Überprüfungsphase eingebunden.
- Bei der Durchführung der Akquisition ist die Umsetzungsphase nicht von der Überprüfungsphase zu trennen, da beide *Phasen parallel* stattgefunden haben. Die Phasen verlaufen parallel, weil der Verwaltungsrat iterativ bei der Überprüfung des Fortschritts eingebunden war.

Beschreibung und Beobachtungen in der Überprüfungsphase

Parallel zur Umsetzung der Akquisition ist ein Controlling durchgeführt worden. Diese Überprüfung bestand aus einem reinen Finanzcontrolling basierend auf den monatlichen Finanzdaten der Roth, sowie des Fortschritts der Integration. Die Geschäftsleitung hat diese Daten aufbereitet und den Verwaltungsrat im Rahmen der regulären Sitzungen über den Fortschritt unterrichtet. Insgesamt ist der Verwaltungsrat ca. dreimal über den Fortschritt der Akquisition unterrichtet worden und war somit iterativ in die Überprüfung eingebunden.

„Wir haben ein Finanzcontrolling durchgeführt. [...] Die Prozesskontrolle wäre etwas schwierig, da die Akquisition über viele Jahre ging.“ VR-Präsident

„Der Verwaltungsrat bekommt immer ein Update zur Entwicklung der Akquisition über die finanziellen Monatszahlen. [...] Das hat aber in der Häufigkeit abgenommen, weil es sehr gut läuft und über die Ertragszahlen sichtbar ist. Über Roth wurde [nach der Akquisition] insgesamt ca. dreimal gesprochen, aber nicht mehr vertieft. Wenn wir Schritte in der Umsetzung abgeschlossen haben, weise ich speziell darauf hin.“ CEO

Die Verantwortung für die Überprüfung der Akquisition ist von der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat gemeinsam getragen worden. Für die Vorbereitung und das operative Controlling in erster Instanz ist die Geschäftsleitung verantwortlich. Dazu gehört unter anderem die Datenerfassung, Vorbereitung und das Update an den Verwaltungsrat. Anschließend nimmt der Verwaltungsrat den Fortschritt zur Kenntnis, beurteilt diesen insbesondere unter strategischen Gesichtspunkten und wird aktiv falls es Probleme gibt. Aufgrund der Arbeitsteilung und der Ressourcen ist der Verwaltungsrat nicht in der Lage eine komplett eigenständige Überprüfung – ohne die Geschäftsleitung – durchzuführen. Folglich haben beide Gremien bei der Überprüfung zusammengearbeitet.

„Der Verwaltungsrat hat es entschieden, dann war es an die Konzernleitung delegiert und in den Folgesitzungen wurden wir informiert wie es vorwärts ging. Ende 2009 haben wir Kenntnis genommen vom positiven Erfolg der Akquisition und dem sehr guten Abschluss der Firma Roth in einem nicht sehr einfachen Jahr. Da [bei der Überprüfung] war der Verwaltungsrat eher passiv, er wäre aber aktiv geworden, wenn sich Gewitterwolken abgezeichnet hätten.“ VR-Präsident

„Bei der Überprüfung sind wir [die Geschäftsleitung] sehr stark im Management und geben die Information an den Verwaltungsrat. Für die Überprüfung fühle ich mich schon verantwortlich, sicher wird das auch der Verwaltungsrat machen, aber etwas unabhängig davon. [...] Die Überprüfung, ob wir operativ die Ziele erreichen, was der Fortschritt ist und ob wir uns im Monatsrhythmus gut bewegen, ist ganz klar unsere [Geschäftsleitung] Verantwortung.“ CEO

„Bei der Evaluation müssen sich beide Seiten [Geschäftsleitung und Verwaltungsrat] einbringen. [...] Der Verwaltungsrat ist darauf angewiesen, dass die Konzernleitung mit einer Grundlage bei der Evaluation antritt. Wir wären ressourcenmäßig auch nicht in der

Lage da selber etwas auf die Beine zu stellen. Dann ist der Verwaltungsrat sehr engagiert und das gibt einen fruchtbaren Gedankenaustausch zwischen Konzernleitung und Verwaltungsrat.“ VR-Präsident

Bezüglich der Charakterisierung der Überprüfungsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Phase hat *explizit* stattgefunden. Begonnen hat diese mit dem Aufsetzen des Finanzcontrollings durch die Geschäftsleitung und hat geendet mit dem letzten Update an den Verwaltungsrat.
- Der *Verwaltungsrat war gemeinsam mit der Geschäftsleitung verantwortlich*. Die Geschäftsleitung ist für die Vorbereitung verantwortlich (z.B. Datenerfassung, Aufbereitung und Update an den Verwaltungsrat). Anschließend überprüft der Verwaltungsrat den Fortschritt der Integration iterativ bei jeder regulären Verwaltungsratssitzung.
- Die *Überprüfungsphase ist parallel zur Umsetzungsphase* der Akquisition verlaufen, weil der Verwaltungsrat iterativ eingebunden war und im Rahmen der Sitzungen den Fortschritt der Integration geprüft hat.

C.3.2 Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Nach den Gesprächen mit Mitgliedern von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat wurde für den Governance Strategieprozess bei der Akquisition von Roth durch die Emmi AG ein Muster beobachtet, welches in Abbildung 87 dargestellt ist. Die Verwaltungsratseinbindung entspricht grundsätzlich einem „W-Muster“, ähnlich der Vorhersagen durch die verschiedenen theoretischen Perspektiven (vgl. Kap. 2.5.3.3). Speziell bei der Entwicklung, Entscheidung und Umsetzung gab es eine klare Trennung der Verantwortlichkeiten. Jedoch hat sich bei der Fallstudie gezeigt, dass ein „flaches W-Muster“¹⁶⁹ die Verwaltungsratseinbindung am besten charakterisiert. Sowohl bei der Vision als auch der Überprüfung haben beide Gremien zusammengearbeitet und waren gemeinsam verantwortlich. Die Darstellung der Phasen ist dabei vereinfachend sequentiell, um die Einbindung beider Gremien besser zu illustrieren.

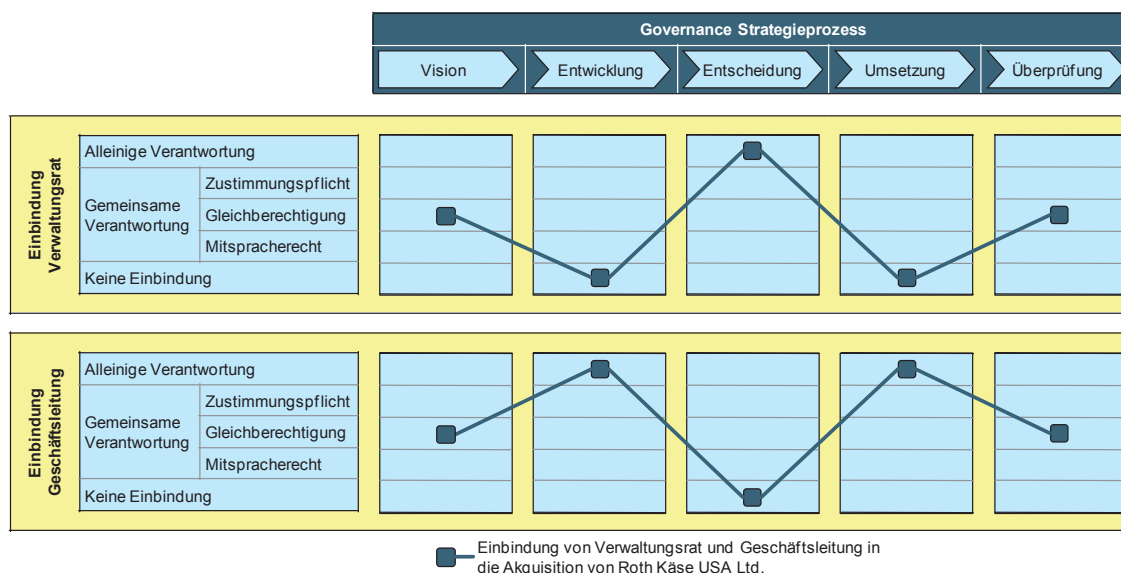


Abbildung 87: Arbeitsteilung im Governance Strategieprozess

Arbeitsteilung und Verwaltungsratseinbindung

Die Vision bzw. Konzernstrategie wurde gemeinsam und gleichberechtigt zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung entwickelt. Die Konzernstrategie hat insgesamt einen sechsjährigen Planungshorizont und wird bei dem Unternehmen jedes Jahr formell überprüft sowie aktualisiert. Zuerst erstellt die Geschäftsleitung einen detaillierten Vorschlag. Dieser wird gemeinsam mit dem Verwaltungsrat diskutiert und anschließend

¹⁶⁹ Flaches W-Muster: Am Anfang und Ende ist das „W“ flach, weil beide Gremien gemeinsam – oder auch in der Mitte – verantwortlich sind.

gemeinsam entschieden. Zu der Vision zählen ein Portfolio an verschiedenen Projekten – wie zum Beispiel Akquisitionen – welche anschließend detailliert entwickelt werden.

Die konkrete *Entwicklung und Planung* der Akquisition ist alleinig durch die Geschäftsleitung gemacht worden. Diese wurde maßgeblich durch die Erfahrungen der mehrjährigen strategischen Partnerschaft zwischen beiden Unternehmen beeinflusst. Im Rahmen von iterativen Einbindungen und einer wesentlichen *Entscheidung* war der Verwaltungsrat parallel zur Entwicklung eingebunden.

Die *Umsetzung* der Akquisition wurde durch die Geschäftsleitung ausgeführt bzw. koordiniert. Parallel dazu wurde durch die Geschäftsleitung im Rahmen der *Akquisitionsüberprüfung* ein Finanzcontrolling aufgesetzt. Der Verwaltungsrat wurde über den Fortschritt der Akquisition sowie das Finanzcontrolling in den regulären VR-Sitzungen informiert. Ähnlich wie bei der Vision war der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung für die Überprüfung gemeinsam und arbeitsteilig verantwortlich.

Zeitlich gesehen hat die *Einbindung des Verwaltungsrats* in den Governance Strategieprozess im Zeitverlauf abgenommen. Am intensivsten war der Verwaltungsrat in die Entwicklung der Konzernstrategie – im Rahmen der eineinhalb tägigen Klausurtagung – eingebunden. Dagegen waren Entscheidung und Überprüfung jeweils nur ein Agendapunkt bei mehreren regulären Verwaltungsratssitzungen. In die Phasen der Entwicklung sowie Umsetzung war der Verwaltungsrat nicht eingebunden.

Gründe und Einflussfaktoren auf die Arbeitsteilung und Verwaltungsratseinbindung

Im Rahmen der Gespräche sind verschiedene Gründe für das beobachtete Einbindungsmuster genannt worden. Bei der Fallstudienuntersuchung ist klar geworden, dass es bei diesen Gründen wichtig ist zwischen zwei unterschiedlichen Gruppen zu differenzieren. (A) Zum einen gibt es generelle *Gründe* die das „flache W-Muster“ der Verwaltungsratseinbindung in den Governance Strategieprozess erklären. (B) Zum anderen gibt es *Einflussfaktoren* die zu einer Abweichung von dem „flachen W-Muster“ im Governance Strategieprozess führen können:

Bei der Entwicklung, Entscheidung und Umsetzung hat es eine klare Rollenverteilung gegeben, während es bei der Vision und Überprüfung eine gemeinsame Verantwortung war. Genannte Gründe für das beobachtete Einbindungsmuster sind (A.1) *regulatorische Vorgaben*, (A.2) *Informationsasymmetrien*, (A.3) *Aspekte der Effizienz und Ressourcen* sowie (A.4) *Kompetenzverteilung und Agency-Aspekte*.

(A.1) Regulatorische Vorgaben:

„Der Verwaltungsrat entscheidet, das ist in den Statuten auch so vorgesehen. Alles was Kauf oder Verkauf von Firmen oder Beteiligungen betrifft ist Entscheidungsgewalt des Verwaltungsrats.“ CEO

„In der Schweiz ist über das Obligationenrecht geregelt was die Aufgaben des Verwaltungsrats sind. Eine der Aufgaben ist die Frage der Strategie. Wenn man über Akquisitionen spricht, muss man zuerst über Strategie sprechen.“ CEO

(A.2) Informationsasymmetrien:

„Der Verwaltungsrat sollte schon überprüfen, aber er hat die operative Umsetzung nicht definiert. Daher weiß er nicht [im Detail] wie wir mit welchen Maßnahmen welche Synergien erreichen können. Er sieht nur das Gesamtergebnis.“ CEO

(A.3) Effizienz und Ressourcen:

„Bei der Evaluation müssen sich beide Seiten [Geschäftsleitung und Verwaltungsrat] einbringen. [...] Der Verwaltungsrat ist darauf angewiesen, dass die Konzernleitung mit einer Grundlage bei der Evaluation antritt. Wir wären ressourcenmäßig auch nicht in der Lage da selber etwas auf die Beine zu stellen. Dann ist der Verwaltungsrat sehr engagiert und das gibt einen fruchtbaren Gedankenaustausch zwischen Konzernleitung und Verwaltungsrat.“ VR-Präsident

(A.4) Kompetenzverteilung und Agency-Aspekte:

„Die Entwicklung wird durch die Geschäftsleitung gemacht, weil diese anschließend auch für die operative Umsetzung verantwortlich ist. Der Verwaltungsrat sollte nichts entwickeln wo er nachher im Detail keine Verantwortung hat. Ich möchte, dass es die Leute entwickeln, die es am Ende auch umsetzen müssen. [...] Zweitens braucht es Knowhow, welches eher auf der operativen als auf der strategischen Ebene liegt. Das ist eine Frage der Klarheit, Arbeitsteilung und auch der Kompetenz.“ CEO

„Wenn der Verwaltungsrat das Unternehmen strategisch führen soll, dann muss er auch entscheiden. [...] Wenn man Entscheidung und Verantwortung trennt funktioniert es nicht gut.“ CEO

Abgesehen von den Gründen für das beobachtete Einbindungsmuster gibt es Einflussfaktoren die zu einer Abweichung von dem „flachen W-Muster“ im Governance Strategieprozess führen können. Einflussfaktoren sind (B.1) das Vorliegen von wirtschaftlichen Schwierigkeiten, (B.2) Probleme in dem Governance Strategieprozess, (B.3) die Wichtigkeit des Projektes der Unternehmensentwicklung und (B.4) das Vorhandensein einer scharfen Vision.

(B.1) Vorliegen von wirtschaftlichen Schwierigkeiten:

„Das Jahr 2007 war kein gutes Jahr und zeitgleich war der Abgang des vorherigen CEOs. In diesem Fall hat der [damalige] Verwaltungsratspräsident sein Pensum erhöht und auch der Prüfungsausschuss, aber das war nur ein Jahr.“ VR-Präsident

„[Bezüglich der VR-Einbindung] denke ich ist die Frage wie erfolgreich die Unternehmung ist. Die VR-Einbindung kann von sehr aktiv bis mittel aktiv variieren. [...] Ich kann mich erinnern, dass vor meiner Zeit [in 2007] die Firma Ertragsprobleme hatte, da war der VR sehr aktiv. Dann ist der VR-Präsident beispielsweise in Controlling-Sitzungen dabei, um sicherzustellen dass getroffene Entscheidungen auch umgesetzt werden.“ CEO

(B.2) Probleme in dem Governance Strategieprozess:

„Aus meiner Sicht ist die Waage zwischen Konzernleitung und Verwaltungsrat in der Balance. Ich denke, solange die Konzernleitung das gut macht, nimmt sich der Verwaltungsrat zurück und nickt. Wenn man den Eindruck hat, dass man noch Akzente setzen muss, dann wird der Verwaltungsrat aktiver.“ VR-Präsident

„Wenn etwas schief läuft, dann wird sich der VR mehr einbringen. Bei Roth ist es gut gelaufen, daher war es nicht nötig.“ VR-Präsident

„Da [bei der Überprüfung] war der Verwaltungsrat eher passiv, er wäre aber aktiv geworden, wenn sich Gewitterwolken abgezeichnet hätten.“ VR-Präsident

(B.3) Wichtigkeit des Projektes der Unternehmensentwicklung:

„Das Einbindungsmuster ist zwischen den Akquisitionen relativ ähnlich. Es hängt auch davon ab wie groß die Akquisition ist und wie wichtig diese strategisch ist.“ CEO

(B.4) Vorhandensein einer scharfen Vision:

„Ich bin etwas geprägt, denn als ich gekommen bin habe ich fast jeden Tag ein Dossier für eine Akquisition bekommen. [...] Das hat zu der Überzeugung geführt, dass wir die Strategie nochmal schärfen müssen und jetzt haben wir eine Zielliste für Akquisitionen. Wir machen nun nur noch Dinge, die spannend sind und ein Mitarbeiter kann schnell entscheiden, ob er ein Akquisitionobjekt rapportieren soll oder nicht. So können Sie die Energie viel mehr fokussieren auf die Dinge die wirklich funktionieren. Das können Sie nur über die Kommunikation und Interaktion lösen.“ CEO

C.4 Erkenntnisse

Im Rahmen der Fallstudienuntersuchung bei der Emmi AG sind verschiedene wichtige Beobachtungen gemacht worden. Der Akquisitionsprozess, der damit verbundene Governance Strategieprozess und die Einbindung des Verwaltungsrats sowie der Geschäftsleitung sind in Abbildung 88 zusammengefasst.

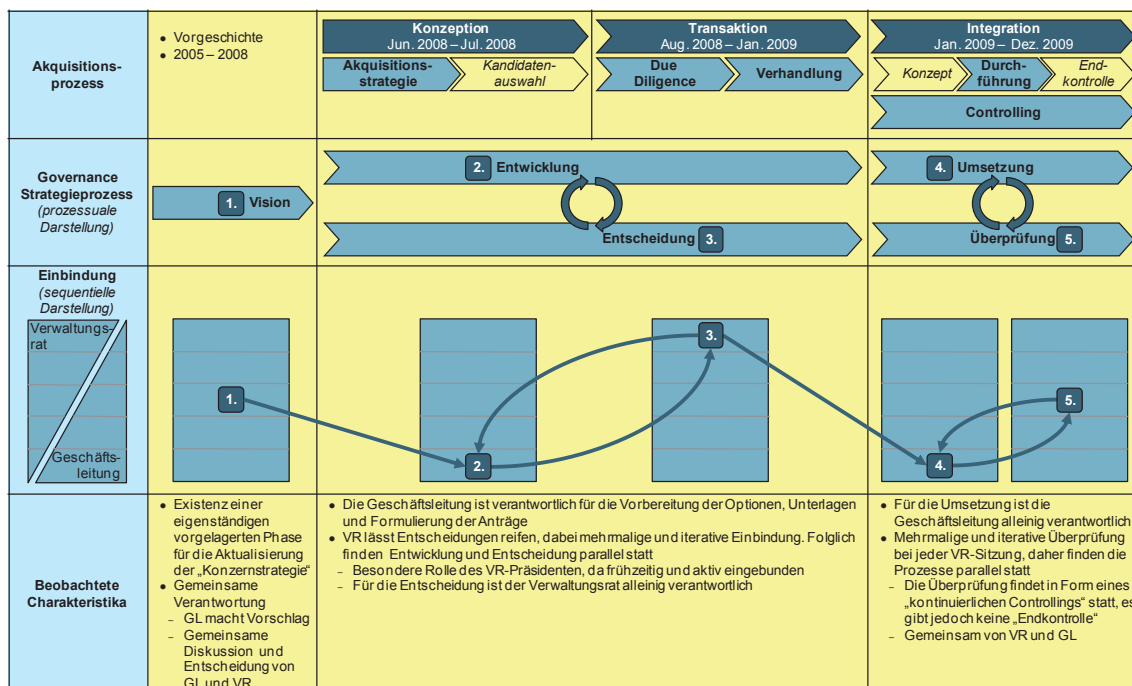


Abbildung 88: Zusammenfassung der Fallstudienuntersuchung

Der untersuchte *Akquisitionsprozess* zeichnet sich durch drei Besonderheiten aus. Erstens hat es eine mehrjährige strategische Partnerschaft gegeben, welche anschließend zur Übernahme des Unternehmens geführt hat. Deshalb hat es auch keine typische Phase für die Kandidatenauswahl gegeben. Zweitens ist das Integrationskonzept als Teil der Akquisitionsstrategie erstellt worden. Drittens hat ein kontinuierliches Finanzcontrolling stattgefunden und keine Endkontrolle.

Die Konstruktion des *Governance Strategieprozess* war – im Vergleich zu den anderen Fallstudien – relativ einfach. Zum einen war bei dem CEO und VR-Präsident ein hohes Bewusstsein für den prozessualen Charakter von Strategie vorhanden. Zum anderen hat es sehr klar definierte Prozessphasen gegeben. Dies könnte daran liegen, dass der Governance Strategieprozess von Emmi relativ standardisiert mehrfach im Jahr für verschiedene Akquisitionen durchlaufen wird. Die Ausnahme dabei ist die Visionsphase, welche nur einmal im Jahr stattfindet. Die Vision bzw. Konzernstrategie ist bei der Fallstudie eine eigenständige und explizit vorhandene Phase. Die Entwicklung und Entscheidung finden parallel statt. Dies liegt an der iterativen Einbindung des

Verwaltungsrats in Form eines „Reifenlassen von wichtigen Entscheidungen“. Auch die Umsetzung und Überprüfung finden zeitgleich statt. Der Grund dessen ist die sukzessive Überprüfung durch die Gremien während der Umsetzung.

Die *beobachtete Aufgabenverteilung* zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung folgt grundsätzlich einem „W-Muster“, ähnlich wie es durch die verschiedenen theoretischen Perspektiven vorhergesagt wurde (vgl. Kap. 2.5.3.3). Speziell bei der Entwicklung, Entscheidung und Umsetzung gab es eine klare Trennung der Verantwortlichkeiten. Allerdings kann bei der Fallstudie auch von einem „flachen W-Muster“ gesprochen werden, da sowohl bei der Vision als auch der Überprüfung beide Gremien gemeinsam gearbeitet haben und verantwortlich waren. Als Gründe dafür wurden zwei Kernargumente genannt. Zum einen gibt es Informationsasymmetrien zwischen den Gremien, welche dazu führen dass der Verwaltungsrat – weil ihm operatives Detailwissen fehlt – die Vision bzw. Überprüfung nicht alleine machen kann. Zum anderen wurde beschrieben, dass der Verwaltungsrat nicht die zeitlichen Ressourcen hat eigenständig die Vision auszuarbeiten bzw. eine Überprüfung vorzunehmen.

Der Governance Strategieprozess und die Verantwortlichkeiten sind *nicht schriftlich oder in sonstiger Form in dem Unternehmen dokumentiert* worden. Die Ausnahme bildet die Entscheidungsphase, für welche der Verwaltungsrat eindeutig die Verantwortung trägt. Dieses ist in den Statuten und dem Organisationsreglement festgeschrieben. Dennoch ist den interviewten Personen der prozessuale Charakter von Strategie und die Verantwortung in den einzelnen Phasen sehr klar gewesen.

„Es macht auch Sinn [den Prozess und die Einbindung] so beizubehalten. Wir haben nie formuliert ‚das machen wir so‘ [...] wir haben eigentlich nie darüber im Sinne eines Prozesses gesprochen.“ CEO

„Ich habe es [den Prozess und die Einbindung] bis jetzt als sehr ideal empfunden.“ CEO

Die Beurteilung des *Erfolgsbeitrages* der Verwaltungsratseinbindung bei Akquisitionen oder allgemein Strategie ist schwierig. Zum einen muss der Verwaltungsrat aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen der Schweiz in Strategie eingebunden sein. Zum anderen ist schwer messbar, ob die Verwaltungsratseinbindung zu einem quantitativ messbaren finanziellen Erfolg oder einem besseren Plan führt. Jedoch gehen der CEO und Verwaltungsrat davon aus, dass es klare qualitative Erfolgsbeiträge gibt. (1) Zum einen gibt es durch die Unterstützung des Verwaltungsrats ein „psychologisches Alignment“ in der Organisation und potentieller Widerstand in dem Unternehmen kann reduziert werden. (2) Zum anderen ist der Verwaltungsrat ein wertvoller Diskussionspartner für die Geschäftsleitung und durch den Dialog wird die Strategie

reifer bzw. verbessert. (3) Ferner liefern die klaren zeitlichen Vorgaben der Verwaltungsratssitzungen Prozessdisziplin für die Erstellung und Umsetzung von Strategie.

*„Ein Erfolgsfaktor ist das ‚psychologische Alignment‘. Leute wissen wenn der Verwaltungsrat entschieden hat, dass sie diese Dinge auch mitzutragen haben. [...] Das schlimmste ist, wenn jemand abstinent ist, immer latent kritisiert und sie am Ende kein Alignment mehr bezüglich der Strategie haben. [...] Ob dies die Dinge letztendlich positiv beeinflusst hängt vom Einzelfall ab. Ich kann nicht sagen, der Verwaltungsrat immer einen positiven Effekt auf mehr Franken oder einen besseren Plan hat.“*CEO

„Wir haben stark eine zweite Meinung in den Prozess eingebracht. Das Ganze ist gereift zwischen Konzernleitung und Verwaltungsrat.“ VR-Präsident

„Der Verwaltungsrat hilft, den ganzen Prozess zeitlich klar zu definieren. Man weiß wann die Sitzungen sind und was entschieden wird. Das beginnt mit dem Strategieseminar und geht weiter in die einzelnen Sitzungen. [...] Immer wenn Sie Themen im Verwaltungsrat haben diszipliniert dies grundsätzlich die Firma. Sie haben auch viele Firmen die würden sonst im Alltag einfach immer weiter gehen und nie richtig planen.“ CEO

ANHANG D: Fallstudie Helvetia Holding AG

D.1 Das Unternehmen und seine Corporate Governance

Beschreibung des Unternehmens

Die Helvetia Holding AG (im folgenden Helvetia) ist eine international tätige Schweizer Versicherungsgruppe mit Hauptsitz in *St. Gallen*. Die Helvetia ist im Leben-, Nichtleben- und Rückversicherungsgeschäft aktiv und erbringt Dienstleistungen für mehr als zwei Millionen Kunden. Zu den geografischen Kernmärkten gehören neben dem Heimatmarkt Schweiz die Länder Deutschland, Österreich, Spanien, Italien und Frankreich. Kumuliert über alle Märkte beschäftigte Helvetia im Jahr 2009 rund 4.500 Mitarbeitende, hiervon rund 2.200 in der Schweiz. Die Gruppe erzielte im Geschäftsjahr 2009 bei einem Geschäftsvolumen von SFr. 6,7 Milliarden ein Konzernergebnis nach Steuern von SFr. 0,3 Milliarden.

In über *150 Jahren* ist aus der Allgemeinen Versicherungs-Gesellschaft Helvetia durch die Vereinigung mit verschiedenen schweizerischen und ausländischen Versicherungsunternehmen eine international tätige Versicherungsgruppe gewachsen. In den 90'er Jahren schlossen sich die beiden Schweizer Versicherer Helvetia und Patria zusammen und firmierten unter „Helvetia Patria“. Seit September 2006 tritt das Unternehmen europaweit einheitlich unter der Marke „Helvetia“ auf. Auch in Zukunft setzt das Unternehmen auf organisches Wachstum und gezielte Akquisitionen.

Die Helvetia ist in einer Holdingstruktur organisiert. Dabei gliedert sich das Schweizer Geschäft in die Helvetia Schweizerische Versicherungsgesellschaft AG mit Sitz in *St. Gallen* und die Helvetia Schweizerische Lebensversicherungsgesellschaft AG mit Sitz in *Basel*. Die Helvetia Holding AG ist als Dachgesellschaft nach schweizerischem Recht organisiert und die Namenaktien werden an der *Schweizer Börse* (SIX) gehandelt. Zum Bilanzstichtag im Jahr 2009 gab es drei bedeutende Kernaktionäre (Patria Genossenschaft, Vontobel Beteiligungen AG und Raiffeisen Schweiz) mit einem gemeinsamen Anteil von 38%. Diese Kernaktionäre sind durch vier Mitglieder in dem Verwaltungsrat der Helvetia vertreten.

Corporate Governance Struktur des Unternehmens

Der Verwaltungsrat des Unternehmens besteht gegenwärtig aus *9 Mitgliedern*. Diese haben – im Vergleich zu den anderen untersuchten Fallstudienunternehmen – eine hohe *Kontinuität und Zugehörigkeitsdauer*. Durchschnittlich sind die Mitglieder seit ca. 7 Jahren

in dem Verwaltungsrat tätig, wobei das neueste Mitglied seit 2008 und das Dienstälteste bereits seit 1996 vertreten ist.¹⁷⁰

Der Verwaltungsrat ist das oberste Führungsorgan der Helvetia. Er ist für die Oberleitung und die strategische Ausrichtung der Gruppe verantwortlich, sowie für die Ernennung und Überwachung der Geschäftsleitung. Der Verwaltungsrat wird durch vier Ausschüsse unterstützt, welche grundsätzlich eher vorbereitende Aufgaben haben. Spezielle Entscheidungskompetenzen sind im Organisationsreglement der Helvetia aufgeführt: (1) Der *Strategie- und Governanceausschuss* (SGA) bereitet Beschlüsse vor, die eine Neufestlegung oder Änderung der Strategie betreffen, insbesondere Fusionen, Übernahmen und Verkäufe. Ferner hat dieser Ausschuss auch die Aufgaben eines typischen Personalausschusses wie beispielsweise die Sicherstellung einer guten Corporate Governance oder die Vorbereitung einer Ernennung und Abberufung von Verwaltungsratsmitgliedern oder der Geschäftsleitung. (2) Der *Entschädigungsausschuss* (EA) bereitet Beschlüsse vor, die im Zusammenhang mit der Struktur der Entlohnung der Geschäftsleitung und dem Entschädigungsreglement für den Verwaltungsrat stehen. (3) Der *Anlage- und Risikoausschuss* (ARA) bereitet Beschlüsse für das Anlagekonzept, die Anlagestrategie und die strategischen Bandbreiten der Asset Allokation vor. Ferner legt er die wichtigsten Risikostrategien und -toleranzen fest und überwacht alle nicht-strategischen und nichtoperationellen Risiken. (4) Das *Audit Committee* (AC) unterstützt den Verwaltungsrat bei der Oberaufsicht und Finanzkontrolle und beurteilt so die Rechnungsabschlüsse, sowie die Unabhängigkeit und Qualität der Prüfungstätigkeit der externen und internen Revision.

„Der SGA ist einerseits das vorberatende Gremium für alle diese [strategischen] Themen für den Verwaltungsrat und andererseits geht er tiefer in die Themen rein. Teilweise werden einzelne Schritte nur im SGA besprochen und erst das Schlussresultat wird anschließend im Gesamtgremium besprochen. Es ist ein Gremium für Vorbereitung, Vertiefung und teilweise auch abschließende Beurteilung. Es gibt Zwischenentscheide die der SGA fällt. Wenn es beispielsweise um die Kompetenz bezüglich Akquisitionen geht – die in den Entscheidungsbereich des Verwaltungsrats fällt – dann macht es der gesamte Verwaltungsrat.“ VR-Präsident

Die Corporate Governance des Unternehmens ist *dualistisch* organisiert, wodurch es eine klare Trennung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gibt (vgl. Abbildung 89). Folglich werden die Funktionen des Verwaltungsratspräsidenten sowie des CEOs durch unterschiedliche Personen wahrgenommen und es gibt *keine CEO-Chairman-Dualität*.

¹⁷⁰ Eigene Berechnung aufgrund des Handelsregisterauszugs aller Verwaltungsratsmitglieder

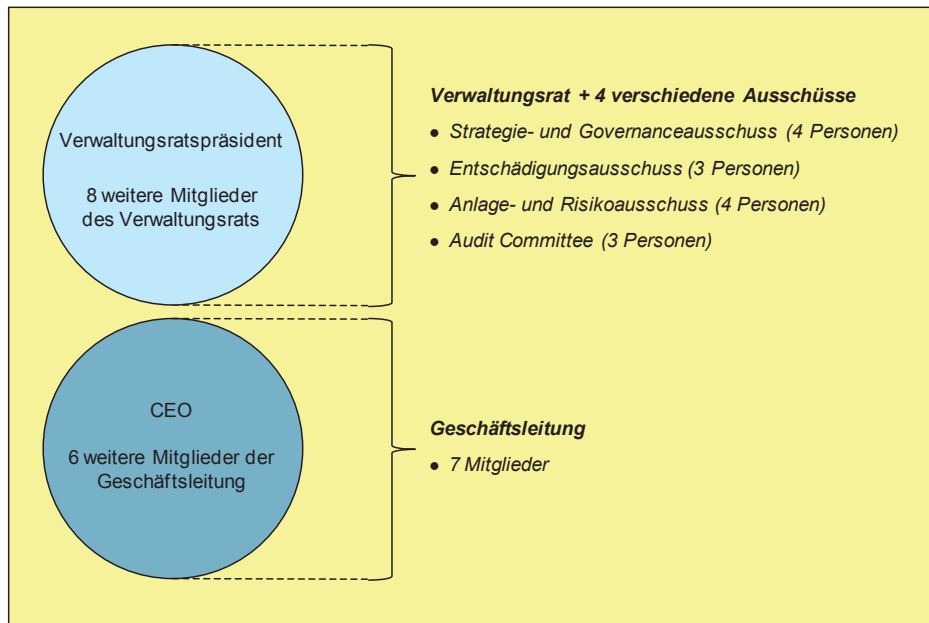


Abbildung 89: Übersicht des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung

Der Verwaltungsrat delegiert die Geschäftsführung der Gesellschaft – im Sinne von Art. 716 b des Schweizer Obligationsrechts – vollumfänglich an die *Geschäftsleitung*, soweit das Gesetz, die Statuten oder das Organisationsreglement der Helvetia nicht etwas anderes vorsehen. Die Geschäftsleitung steht unter der Leitung des CEO und besteht insgesamt aus 7 Mitgliedern¹⁷¹. Dabei wird die strategische Grundlagenarbeit durch die Geschäftsleitung vorgenommen und der Verwaltungsrat entscheidet über die Vorlagen.

„Wenn man nach Lehrbuch und Statuten geht, dann heißt es der Verwaltungsrat erlässt die Strategie. [...] In der Praxis ist es natürlich so, dass die meiste strategische Grundlagenarbeit durch die Geschäftsleitung erarbeitet wird und der Verwaltungsrat – im Normalfall – über vorgelegte Strategien befindet.“ VR-Präsident

„Primär sollte es in der Dynamik so sein, dass die Geschäftsleitung eher mal einen Vorschlag zu viel ausarbeitet und der Verwaltungsrat auch nein sagen kann. Ich denke es wäre ungünstiger, wenn es umgekehrt wäre und ein proaktiver Verwaltungsrat auf eine passive Geschäftsleitung treffen würde.“ CEO

Abgesehen von der Verantwortung für die finale strategische Entscheidung muss die grundsätzliche Einbindung des Verwaltungsrats in Strategie differenziert betrachtet werden. Zum einen ist die Verwaltungsratseinbindung sehr situativ, da die Wichtigkeit einer strategischen Entscheidung (z.B. kleine Akquisition vs. große Fusion) einen wesentlichen Einfluss auf die Natur der Einbindung hat. Beispielsweise war der Verwaltungsrat bei der Fusion der Helvetia und Patria sehr stark eingebunden, während

¹⁷¹ Vorsitzender der Geschäftsleitung der Helvetia Gruppe (CEO), Leiter Finanzen Helvetia Gruppe (CFO), Leiter Anlagen (CIO), Leiter Strategy & Operations (CSO), Leiter Human Resources und Dienste, Vorsitzender der Geschäftsleitung Helvetia Schweiz und Vorsitzender der Geschäftsleitung Helvetia Deutschland

er bei der Akquisition der relativ kleinen Pandana kaum eingebunden war. Zum anderen kann die Einbindung nicht über die verschiedenen Phasen des Strategieprozesses verallgemeinert werden, da sich diese im Prozessverlauf stark unterscheidet.

„Der Verwaltungsrat ist generell in Strategie eingebunden, wobei dies stark schwanken kann. [...] Bei einer Fusion ist der Verwaltungsrat stärker eingebunden und bei einer kleinen Akquisition kaum.“ VR-Präsident

Grundsätzlich pflegen der Verwaltungsrat von Helvetia und die Geschäftsleitung ein gutes Arbeitsverhältnis mit einer offenen Kultur und die Machtverhältnisse zwischen beiden Gremien scheinen ausbalanciert zu sein. Als die zentralen Rollen des Verwaltungsrats sieht der Verwaltungsratspräsident neben dem grundsätzlichen Entscheiden zum einen das „Aufpassen“ und zum anderen das „Ratgeben“. Eine „Pilotenfunktion“ wird i.d.R. nicht als Teil der Verwaltungsratsstätigkeit gesehen (vgl. Abbildung 90).

„Unsere Rolle als Verwaltungsrat ist die des ‚aufpassenden Ratgebers‘ oder des ‚ratgebenden Aufpassers‘.“ VR-Präsident

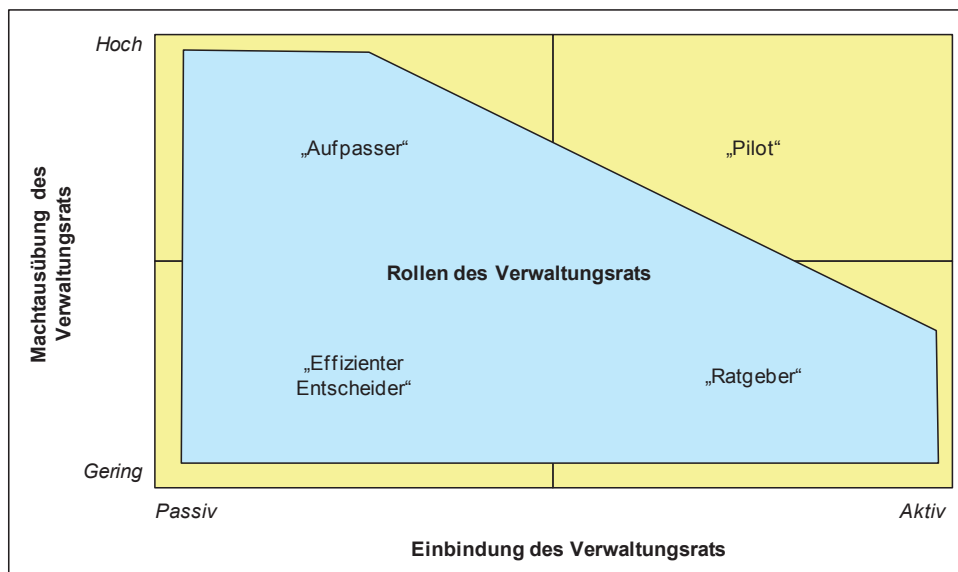


Abbildung 90: Charakterisierung der Einbindung des Verwaltungsrats in Strategie

Formelle Arbeitsteilung und Allokation von Entscheidungsrechten

Die formelle Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat, den vier Ausschüssen und der Geschäftsleitung ergeben sich aus den Statuten und dem Organisationsreglement der Helvetia.¹⁷² In Artikel 18 der Statuten ist festgeschrieben, dass der Verwaltungsrat unter anderem für die „[...] Oberleitung der Gesellschaft, Erlässe der dazu notwendigen Reglemente

¹⁷² Sowohl die Statuten als auch das Organisationsreglement konnten im Rahmen der Fallstudienuntersuchung ausgewertet werden

und Erteilung der nötigen Weisungen [...]“ zuständig ist. Jedoch kann der Verwaltungsrat nach Artikel 19 „[...] in einem Organisationsreglement die Geschäftsführung an eine oder mehrere Personen, Mitglieder des Verwaltungsrats oder Dritte übertragen.“

Grundsätzlich ordnet das Organisationsreglement die Organisation der Geschäftsführung und regelt die Aufgaben und Befugnisse der Spitzenorgane der Gesellschaft (Verwaltungsrat, Präsident des Verwaltungsrats, Ausschüsse, Vorsitzender der Geschäftsleitung, Geschäftsleitung und Sekretär des Verwaltungsrats). Ferner ist in der Kompetenzverteilung des Organisationsreglements detailliert festgehalten, wie der Entscheidungsprozess für verschiedene Zuständigkeiten formell strukturiert ist. In diesem Rahmen gibt es insgesamt neun verschiedene Gremien bzw. Personen¹⁷³ mit fünf unterschiedlichen Entscheidungsrechten¹⁷⁴ (vgl. Tabelle 23).

Tätigkeit/Zuständigkeit	VR	SGA	EA	ARA	AC	VRP	CEO	GL	SV
- Konzernstrategie	E	B				B	A	M	
- Länderstrategien, funktionale Strategien	E	B				I	A	A	
- Strategie-Check	E	B				B	A	M	
• Corporate Governance:									
- Sicherstellung einer guten Corporate Governance (Corporate Governance-Beauftragter Gruppe = M)	E	A						M	M
• Unternehmenspolitische Grundsätze	F	B				B		A	
• Grundsatzentscheidungen:									
- Fusionen, Übernahmen und Verkäufe von Gesellschaften und wesentlichen Portefeuilles	E	B				B	A	M	
- wesentliche Allianzen/Kooperationen	E	B				B	A	M	
- wesentliche Beteiligungen/Gründungen von Tochterges. und Niederlassungen/Kapitalerhöhungen	E	B				B		A	
- Wichtige langfristig bindende Verträge	E	B				B		A	
- Aufnahme/Aufgabe wesentlicher Geschäftsaktivitäten und Standortfragen (Hauptsitze/Tochterges.)	E	B				B		A	
- Unternehmensweite Projekte > CHF 20 Mio.	E	B						A	
- Umfangreiche externe Beratungsaufträge	I					E		A	
• Protokolle Strategie- und Governanceausschuss	I	E					I		
• Jahresziele Vorsitzender GL	I	I				E	A		
• Jahresziele Mitglieder GL		I	I			I	E	A	
• Informations- und Berichtssystem:									
- Ausgestaltung	E	B	B	B	B	B		A	
- Information des Verwaltungsrats	E					E	A	M	M
- Protokollierung der Verwaltungsrats-Sitzungen	E					M		I	A

Tabelle 23: Beispiel der formellen Entscheidungsrechte aus dem Organisationsreglement¹⁷⁵

Im Folgenden wird am Beispiel von strategischen Grundsatzentscheidungen bezüglich Fusionen und Akquisitionen der rein formelle Entscheidungsprozess bei Helvetia verdeutlicht.

¹⁷³ VR = Verwaltungsrat; SGA = Strategie- und Governanceausschuss; EA = Entschädigungsausschuss; ARA = Anlage- und Risikoausschuss; AC = Audit Committee; VRP = Verwaltungsratspräsident; CEO = Vorsitzender der Geschäftsleitung Gruppe; GL = Geschäftsleitung Gruppe; SV = Sekretär des Verwaltungsrats

¹⁷⁴ (A) = Antrag/Vorbereitung/Wartung; (B) = Beurteilung/Vorentscheid; (E) = Entscheidung/letzte Genehmigungsinstanz; (I) = Informationsanspruch; (M) = Mitwirkung

¹⁷⁵ Organisationsreglement der Helvetia Holding AG, Seite 12

1. Der CEO stellt einen *Antrag* (A) für dessen Inhalt er verantwortlich ist, sowie eine umfassende Begründung. Die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung wirken bei der Erstellung des Antrags mit und haben ein *Mitspracherecht* (M)
2. Der Strategie- und Governanceausschuss sowie der Verwaltungsratspräsident *beurteilen* (B) den Antrag bzw. treffen eine Vorentscheidung im Auftrag des entscheidenden Organs
3. Der gesamte Verwaltungsrat trägt die volle Verantwortung für die *Entscheidung* (E) über den Antrag und hat den Antrag dementsprechend zu prüfen. Die Beurteilung kann auch delegiert werden

Zusammengefasst gliedern sich die formell schriftlich festgehaltenen Entscheidungskompetenzen zwischen den verschiedenen Gremien der Helvetia folgendermaßen:

- **Verwaltungsrat:** Als oberstes Führungsorgan der Gesellschaft verantwortlich für die Oberleitung und die strategische Ausrichtung der Gruppe, sowie explizit entscheidungsbefugt für Fusionen und Akquisitionen. Ferner Ernennung und Überwachung der Geschäftsleitung
- **Ausschüsse:** Unterstützung des Verwaltungsrats bei der Unternehmenssteuerung und -überwachung, sowie Wahrnehmung von grundsätzlich vorbereitenden Aufgaben
- **Geschäftsleitung:** Geschäftsführendes Organ der Gesellschaft, das durch den CEO geführt wird. Entscheidungskompetenzen bezüglich Strategie sind grundsätzlich vorbereitender Natur und bezüglich operativen Fragestellungen i.d.R. entscheidungsberechtigt. Umfassende formelle Informationspflichten

In Vorbereitung der Fallstudienuntersuchung sind drei Erkenntnisse aufschlussreich: (1) Strategische Fragestellungen – explizit Akquisitionen – werden durch den gesamten Verwaltungsrat entschieden. Dabei wird dieser durch den SGA unterstützt, welcher die Anträge der Geschäftsleitung umfassend und vorbereitend prüft. (2) Durch die Statuten der Helvetia und das Organisationsreglement werden Entscheidungs- und Umsetzungskompetenzen verteilt. Bezogen auf den Governance Strategieprozess wird somit die Verantwortung für die Entscheidungs- und Umsetzungsphase eindeutig allokiert. Des Weiteren werden durch das Antrags- und Vorbereitungsrecht Indikationen für die Vorbereitungsphase gegeben. Ferner werden durch die Informationspflichten Indikationen für die Überprüfungsphase gegeben. (3) Nicht formell vorgegeben wird beispielsweise wie die Visionsphase verantwortet wird.

D.2 Beschreibung der Akquisition

Bevor in dem folgenden Abschnitt die Akquisition der Padana Assicurazioni S.p.A. (im folgenden „Padana“) durch die Helvetia detailliert aufbereitet wird, muss einleitend erläutert werden, dass der untersuchte Akquisitionsprozess einer von vielen war. Es gibt drei wesentliche Kriterien die illustrieren, dass Helvetia eine Vielzahl von Akquisitionsprozessen durchführt.

(1) Der europäische Markt für Versicherungsunternehmen hat die Charakteristika eines *Verkäufermarktes*, da die Nachfrage nach guten Unternehmen größer ist als das Angebot. Folglich muss ein interessiertes Käuferunternehmen mehrere Akquisitionsprozesse initiieren, um ein Unternehmen – zu einem angemessenen Preis – akquirieren zu können. Die Helvetia prüft durchschnittlich 10 bis 20 mal pro Jahr die Abgabe eines „Non-Binding Offer“¹⁷⁶, bis das Unternehmen in verbindliche Verhandlungen einsteigen kann.

„Von der Wahrscheinlichkeit aus gesehen prüfen wir 10-20 Non-Binding Offer, bis wir nachher in die Binding Offer Phase einsteigen bzw. ausgewählt werden.“ CEO

(2) Zweitens war der Akquisitionsprozesses von Padana, von der Anbahnung bis zum Abschluss aller Integrationsmaßnahmen, langwierig. Insgesamt sind in diesem Zeitrahmen *drei Akquisitionen* durchgeführt worden.

- 2008: Akquisition der Padana Assicurazioni S.p.A. in Italien
- 2008: Erwerb von 70% an der Chiara Vita S.p.A. in Italien
- 2009: Akquisition der L'Européenne d'Assurance Transport in Frankreich

(3) Helvetia hat eine *lange M&A-Historie* im Rahmen ihrer 150-jährigen Entwicklungsgeschichte. Dies ist beispielsweise anhand der „Meilensteine der Helvetia Geschichte“¹⁷⁷ oder aus der Übersicht der ca. 50 Tochtergesellschaften¹⁷⁸ zu erkennen.

Somit war der Kauf von Padana nur einer von vielen Akquisitionsprozessen des Unternehmens. Ferner muss die Größe und strategische Relevanz der Akquisition bezüglich der Verwaltungsratseinbindung berücksichtigt werden. Folglich müssen Geschäftsleitung und insbesondere der Verwaltungsrat der Helvetia ihre Managementkapazitäten zielgerichtet einsetzen. Bei der Betrachtung des konkreten

¹⁷⁶ Bei einem „Non-Binding Offer“ handelt es sich um ein unverbindliches erstes Angebot. Dagegen hat ein „Binding Offer“ verbindlichen Charakter, allerdings ist dieser immer noch weniger verbindlich als der finale Akquisitionsvertrag

¹⁷⁷ <http://www.helvetia.com/gruppe/fakten/geschichte.htm>

¹⁷⁸ <http://www.helvetia.com/gruppe/struktur/tochtergesellschaften.htm>

Akquisitionsprozesses von Padana liegt der Fokus auf den Aktivitäten der Geschäftsleitung von Helvetia und der Einbindung des Verwaltungsrats. In Abbildung 91 sind die verschiedenen Akquisitionsphasen im Zeitverlauf zusammenfassend dargestellt und werden nachfolgend einzeln aufbereitet.

	Vorgeschichte 2006	Konzeption Aug. 2007 – Sep. 2007		Transaktion Okt. 2007 – März 2008		Integration März 2008 – 2011		
		Akquisitions- strategie	Kandidaten- auswahl	Due Diligence	Verhandlung	Konzept	Durch- führung	End- kontrolle
Aktivitäten und Ereignisse im Akquisitionsprozess	<ul style="list-style-type: none"> 2006: Entwicklung der 4-jährigen Gruppenstrategie, in dem Rahmen wurde eine „Strategie des profitablen Wachstums“ mit Unterstützung durch Akquisitionen beschlossen 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Phase für Entwicklung einer Akquisitionsstrategie <ul style="list-style-type: none"> Der Rahmen für Akquisitionen basiert auf der Gruppenstrategie Kandidatenauswahl <ul style="list-style-type: none"> Keine aktive Suchphase, da die Kontaktaufnahme durch einen Tender des Verkäufers initiiert wurde Erhalt des Information Memorandum Abgabe eines Non-Binding Offer durch die Helvetia Überprüfung des Information Memorandum mit der generischen Akquisitionsstrategie Aufbau einer Projektorganisation zur Prüfung und Durchführung der Akquisition 	<ul style="list-style-type: none"> Durchführung der Due Dilligence <ul style="list-style-type: none"> Treffen der gesamten Geschäftsleitung zur Besprechung des weiteren Vorgehens und Vorbereitung des Binding Offer (29. Sep.) Projektteam führt Due Dilligence durch Abgabe eines Binding Offer Verhandlungsphase <ul style="list-style-type: none"> Durchführung der exklusiven Verhandlungen zwischen Helvetia und dem Verkäufer Vertragsschluss zum 14. März 	<ul style="list-style-type: none"> Integrationskonzept <ul style="list-style-type: none"> Detaillierung des Integrationskonzepts auf Basis eines standardisierten M&A-Projektplans Durchführung der Integration <ul style="list-style-type: none"> Die Integration wird im wesentlichen durch das lokale italienische Management vorangetrieben Integration in Form einer langsamen Symbiose von Helvetia und Padana Paralleles Controlling der Durchführung <ul style="list-style-type: none"> 100-tages Plan, definierte Meilensteine und Übernahme der Akquisitionsziele in die Länderziele Monatliches Finanzcontrolling Keine Phase für eine Endkontrolle 				
Einbindung des Verwaltungsrats	<ul style="list-style-type: none"> 2006: Intensive VR- & SGA-Einbindung <ul style="list-style-type: none"> Verabschiedung der 4-jährigen Gruppenstrategie Auftrag zur Prüfung von aussichtsreichen Akquisitionsobjekten im Rahmen der Wachstumsstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> 14. Sep.: Memo <ul style="list-style-type: none"> Information zur Abgabe des Non-Binding Offer und Planung des Binding Offer 	<ul style="list-style-type: none"> 12. Nov.: SGA-Sitzung <ul style="list-style-type: none"> Detaillierte Besprechung der Akquisition und Vorbereitung des VR-Antrags 10. Dez.: VR-Sitzung <ul style="list-style-type: none"> Verabschiedung des Antrags zur Abgabe des Binding Offer 12. Feb.: VR-Sitzung <ul style="list-style-type: none"> Update zur exklusiven Verhandlung 25. Feb.: SGA-Sitzung <ul style="list-style-type: none"> Update zur exklusiven Verhandlung 	<ul style="list-style-type: none"> 02. Jun.: SGA-Sitzung <ul style="list-style-type: none"> Update zu Vertragsschluss und Integration 13. Jul.: VR-Sitzung <ul style="list-style-type: none"> Update zu Vertragsschluss und Integration 				

Abbildung 91: Akquisitionsprozess und Einbindung des Verwaltungsrats

Vorgeschichte

Im Jahr 2006 durchlief Helvetia einen *umfangreichen Strategieplanungsprozess*. Dabei wurde eine neue vierjährige Gruppenstrategie bis 2010 entwickelt, welche die strategischen Leitplanken der folgenden Jahre für das gesamte Unternehmen gesetzt hat.

„Wir hatten damals einen Strategieprozess mit einem vierjahres Horizont und haben versucht 2007 bis 2010 zu umreißen. Die Gruppenstrategie wurde 2006 entschieden und nachher auch bottom-up durch verschiedene Länderstrategien konkretisiert (z.B. Produkt, Vertrieb, Kosteneffizienz). Das sind die Leitplanken, die im Normalfall nachjustiert werden müssen, wenn sich die Realitäten verschieben.“ CEO

Zur Umsetzung der Gruppenstrategie des „*profitablen Wachstums*“ wurden vier strategische Stoßrichtungen festgelegt, die beispielsweise im Geschäftsbericht 2009 beschrieben werden. Diese sind (1) eine Wachstumsdynamisierung, (2) der Ausbau des Lebegeschäfts, (3) die Steigerung der operativen Effizienz und (4) ein effizientes Kapitalmanagement.

Für die Fallstudie ist die Wachstumsdynamisierung das zentrale Element bei dem Maßnahmen im Vordergrund stehen, welche das organische Wachstum fördern. Ergänzend dazu wird eine *selektive Akquisitionsstrategie* in den bestehenden Kernmärkten (Schweiz, Deutschland, Österreich, Spanien, Italien und Frankreich) verfolgt. Das Ziel

von Akquisitionen ist primär neue Kundenzugänge zu erschließen und sekundär Kostensynergien herzustellen. Es nicht geplant das Produktportfolio zu erweitern oder spezielle Fähigkeiten einzukaufen.

„Grundsätzlich ist 2006 eine Wachstumsstrategie definiert worden, die unter anderem enthielt, dass wir speziell in Italien wachsen wollen.“ VR-Präsident

„Wir haben eine Wachstumsstrategie innerhalb der bestehenden Geografie beschlossen. Wir suchen prioritär die Erweiterung der Kundenzugänge zur Steigerung der Vertriebskraft und sekundär Kostensynergien. Je nach Case sind diese beiden Gewichte unterschiedlich vorhanden. Wir suchen keine Firmenerweiterung oder –verbesserung. Wir brauchen keine anderen IT-Systeme oder Produkte, sondern es geht um die Multiplikation im Markt.“ CEO

Eines der konkreten Ziele der Gruppenstrategie von Helvetia bezogen auf Italien war dort Akquisitionen durchzuführen, um Kundenzugänge hinzuzukaufen. Die Akquisition von Padana¹⁷⁹ war eine Maßnahme, die sich auf Basis der Gruppenstrategie ergeben hat. Diese Maßnahme wurde durch die Geschäftsleitung initiiert und vorangetrieben.

„Die Akquisition von Padana war ein Fall der durch die Geschäftsleitung initiiert wurde. Die Akquisition war völlig klar und richtig eine Maßnahme im Rahmen der Wachstumsstrategie, die nicht vom Verwaltungsrat getrieben wurde.“ VR-Präsident

Konzeptionsphase

Im Rahmen der Konzeptionsphase gibt es keine Phase für die Entwicklung einer Akquisitionsstrategie, da diese bereits generisch durch die Gruppenstrategie vorgegeben ist. In dieser wurde definiert welche Charakteristika Unternehmen erfüllen müssen, um für Helvetia als Akquisitionskandidat relevant zu sein.

„Die Akquisitionsstrategie ist bei uns generisch und wird laufend aktualisiert. Die ist nicht fallspezifisch, darauf stehen unsere Akquisitionsleitplanken – in welchen Ländern, Geschäftsbereichen, Ausprägungen, finanzielle Rahmenbedingungen, Größenordnung – und das ist generisch.“ CEO

Die *Kandidatenauswahl* findet bei der Helvetia fortlaufend statt, wobei mögliche Akquisitionsprojekte auf die generisch vordefinierte Akquisitionsstrategie treffen. Bezüglich der Kandidatenauswahl gibt es zwei grundsätzliche Herangehensweisen. Teilweise werden interessante Akquisitionskandidaten direkt angesprochen,

¹⁷⁹ Das italienische Unternehmen Padana betreibt die Versicherung von Angestellten der ENI-Gruppe und deren Familienangehörigen in Form von Kollektivunfallversicherungen und Privatpolicen. Der Kauf der Padana eröffnet der Helvetia Italien den Zugang zu rund 40.000 Mitarbeitenden der ENI-Gruppe und deren Familien. In 2007 generierte das gekaufte Portfolio ein Prämienvolumen von rund 40 Mio. Euro.

mehrheitlich jedoch werden Verkaufsprozesse durch den Verkäufer initiiert, da es einen Käuferüberhang gibt.

„Wir haben teilweise auch aktive Ansprachen, wo wir selber aufgrund von Konstellationen Ideen entwickeln könnten. Aber mehrheitlich kommen Akquisitionsprojekte auf eine generisch vordefinierte Akquisitionsstrategie zu, indem Investmentbanker oder verkaufende Einheiten auf den Markt gelangen und Versicherungsgesellschaften ihre Optionen testen und über Kauf nachdenken. [...] Es ist in der Regel ein klassischer Käuferüberhang. Wenn einer verkauft, dann wollen meist mehrere kaufen.“ CEO

So wurde die Kontaktabstimmung mit der Padana im August 2007 auch durch die Ausschreibung des Verkäufers initiiert. Zwischen der Kontaktabstimmung und der Due Diligence haben drei wesentliche Schritte stattgefunden: (1) Nach der *Kontaktabstimmung* hat die italienische Ländergesellschaft von Helvetia das Information Memorandum mit Details des zu verkaufenden Unternehmens bestellt, sowie eine Vertraulichkeitserklärung unterschrieben. Am 14. September wurde ein *Non-Binding Offer* abgegeben. (2) Anschließend wurde das Information Memorandum mit der generischen Akquisitionsstrategie von Helvetia überprüft, hierbei qualifizierte sich die Padana als geeignetes Akquisitionsobjekt. (3) Zur eigentlichen Prüfung der Akquisition wurde seitens der Helvetia eine standardisierte *Projektstruktur* aufgestellt, bestehend aus Mitarbeitern der Zentrale sowie der italienischen Ländergesellschaft. Diese hat den weiteren Akquisitionsprozess vorangetrieben.

„In diesem Fall war das ein Tender. ENI [der Verkäufer] hat ein Ausschreibungsverfahren in Italien gestartet und den ersten Kontakt hatten wir über unseren CEO in Italien. Wir wurden eingeladen dieses Verfahren zu studieren, so wie das üblicherweise läuft. Ein Interesse deponieren, ein ‚Information Memorandum‘ erhalten, ein ‚Confidentiality Agreement‘ unterzeichnet, dann liegt es an uns zu Entscheiden, ob wir das prüfen. Wenn ja in welcher Formation wir das prüfen, wie stark wir das dem Land überlassen und wie stark wir Gruppenexpertise beisteuern. In der Regel kommt dann die Initiierung einer Projektstruktur mit einem Meilensteinfahrplan.“ CEO

Transaktionsphase

Die umfangreiche Transaktionsphase hat ungefähr ein halbes Jahr gedauert. In dieser wurde eine Due Diligence durch das Projektteam durchgeführt, sowie anschließend exklusive Verhandlungen geführt. Im Rahmen der *Due Diligence* wurde für die Padana ein nicht öffentlicher Datenraum eingerichtet und die Unternehmen mit Kaufinteresse haben jeweils eine Detailprüfung durchgeführt. Die Abgabe des *Binding Offers* durch die Helvetia hat sich ein wenig verzögert, da der Verwaltungsrat eingebunden werden sollte. Zuerst hat die Geschäftsleitung den Strategie- und Governanceausschuss eingebunden,

anschließend hat der Verwaltungsrat am 10. Dezember 2007 dem Antrag zur Abgabe eines Binding Offer zugestimmt.

„Das Binding Offer war ursprünglich auf den 8. November datiert, aber wir haben es erst nach dem Meeting im SGA abgegeben. Diese [externen] Fahrpläne zu koordinieren ist teilweise nur bedingt möglich, weil unsere Gremienstrukturen vorgegeben sind. Wir haben immer ein Portfolio von Akquisitionsthemen, die in sich einen Fahrplan verfolgen, welche nur bedingt mit den Gremienterminen harmonisieren.“ CEO

„Wirklich wichtig ist das Binding Offer. Der Antrag der gestellt wurde war die Abgabe eines Binding Offers mit Informationen an den Verwaltungsrat am 10. Dezember. [...] Die wesentliche Entscheidung durch den Verwaltungsrat war die Binding Offer Freigabe innerhalb eines Preiskorridors.“ CEO

Nach der Abgabe des Binding Offer haben im Januar/Februar 2008 die exklusiven und mehrwöchigen *Schlussverhandlungen* zwischen der Helvetia und dem Verkäufer der Padana stattgefunden. Der Verwaltungsrat von Helvetia war nicht aktiv in die Verhandlungen eingebunden, wurde aber von der Geschäftsleitung über den Fortschritt der Verhandlungen informiert.

„Im Februar haben wir [die Geschäftsleitung dem Verwaltungsrat] berichten können, dass das Projekt gut unterwegs ist und dass wir seit einigen Wochen in den exklusiven Verhandlungen mit dem Verkäufer stehen. Zwischen Abgabe des Binding Offer und der Februar-Sitzung [des Verwaltungsrats] wurden wir für die exklusiven Schlussverhandlungen ausgewählt. [...] Es war ein update, dass wir preislich und qualitativ testen was wir beantragt haben und dass wir in die Schlussverhandlungen gekommen sind.“ CEO

Integrationsphase

Am 14. März 2008 wurde im Rahmen einer Pressemitteilung die Transaktion, vorbehaltlich der relevanten kartell- und versicherungsrechtlichen Bewilligungen, angekündigt. Formell wurde die Unternehmenstransaktion, welche einen ersten Schritt zur Integration der Padana darstellt, zum 1. August 2008 abgeschlossen.

Grundsätzlich verwendet die Helvetia für die Integrationsphase bei Akquisitionen ein standardisiertes *Integrationskonzept*. Elemente daraus sind beispielsweise ein 100-Tage-Plan, ein angepasster Maßnahmenplan, Meilensteine und ein Financial Monitoring. Die eigentliche *Implementierung* erfolgte durch die lokale Geschäftsleitung in Italien, welche sich mit den zentralen Instanzen des Projektteams in der Unternehmenszentrale koordiniert hat. Zum Ende der Integration wurde die gesamte Verantwortung final an die Geschäftsleitung des Landes übergeben.

„Wenn wir den Kaufvertrag finalisieren, dann ist das lokale Management immer stark in diesen Prozessen integriert. In der Umsetzung ist das ganze auch wieder sehr stark in

unserem föderalistischen Führungsansatz Angelegenheit der Geschäftsleitung in Italien. Deswegen ist das Zusammenspiel zwischen den Instanzen der Gruppe und dem jeweils betroffenen Land besonders wichtig.“ CEO

„Wir haben einen Standardprozess für den gesamten M&A-Ablauf, inklusive der Phase für die ‚post acquisition‘, wo sich am Ende auch das lokale Management mit einem Preis basierend auf dem Business Case wohlfühlen muss. [...] Irgendwann wird es dann in die Linie des Landes übergeben. Im Rahmen unserer Reportings zu dem Geschäftsverlauf und den Jahres- und Halbjahresabschlüssen erkennen wir wo die Dinge unterwegs sind und wo nachjustiert werden muss.“ CEO

Die Überprüfung der Integration hat parallel zur Durchführung in Form eines „Integrationscontrollings“ stattgefunden. Dazu gehörten Meilensteine und der Abgleich der Ziele aus dem Business Case der Akquisition, welche verbindlich in die Ziele der Länder integriert werden. Somit wird versucht einen Soll-Ist-Vergleich zu machen, um zu erkennen ob die wesentlichen Ziele der Akquisition erreicht werden. Allerdings ist dieser Vergleich über mehrere Jahre hinweg in der Praxis nicht ganz trennschaft möglich. Diese Überprüfung wird nicht durch das Steering Committee der Projektorganisation durchgeführt, sondern über die normalen Führungswege und -instrumente bewerkstelligt. Ferner gehört zur Überprüfung der Integration ein formalisiertes Finanzreporting, welches auch an den Verwaltungsrat weitergegeben wird.

„Dieser Business Case wird sofort verbindlich in Ziele dieser Länder integriert. Wir haben ein Budget für das laufende Geschäft und dann kommt eine Akquisition hinzu, um welche die Ziele erhöht werden. Es ist wichtig, dass diese Disziplin von Anfang an eingefordert wird. Die Meilensteine die man mit dem ‚business case‘ erreichen wollte führen wir auch über Jahre weiter. Dann gibt es immer diesen ‚Soll-Ist-Vergleich‘, um zu erkennen, ob man das Wachstum oder den Gewinn erzielt, den man mit dem Kaufpreis erreichen wollte. [...] Punkte die kurz-, mittel- oder auch längerfristig zu tun sind werden noch eine Zeit lang i.d.R. durch die gleiche Arbeitsgruppe – dem Steering Committee mit Leuten aus der Gruppengeschäftsleitung – verfolgt.“ CEO

„Das Finanzreporting bei uns ist nach Ländern organisiert, wir berichten auch dem Verwaltungsrat gegenüber summarisch über den Markt Italien. Bei Akquisitionen zeigen wir zusätzlich immer noch isoliert wie sich das Segmentergebnis Italien – separat aus bestehenden Gesellschaften und aus Akquisitionen – zusammensetzt. So erkennt man, wenn – entgegen der ‚business case‘ Erwartung – Verlust geschrieben würde, so könnten wir das zeigen und thematisieren.“ CEO

Im Rahmen der Akquisition wurde keine finale End- oder Prozesskontrolle durchgeführt. Es existieren zwar implizite Lerneffekte, aber das zentral verantwortliche Team ist bereits sehr akquisitionserfahren und daher werden keine extra Prozesse für formalisierte Lernerfahrungen gemacht.

„Wir haben keine formalisierte Endkontrolle gemacht, aber implizite Learnings sind immer vorhanden. Die Leute, die aus der Gruppe kommen, sind immer die Gleichen und

unsere Lernkurve ist nicht flach. Aber extra formal die Akquisition abzuschließen war nicht notwendig.“ CEO

Beobachtungen bezüglich des Akquisitionsprozesses

Grundsätzlich kann die Akquisition als *strategische Akquisition* mit einer horizontalen Markterweiterung charakterisiert werden. Der Integrationsansatz (vgl. Kap. 2.2.2) von Padana ist dabei eine Absorption in Form einer *langsamen Symbiose*. Das Unternehmen wurde operativ integriert, aber juristisch als „legal entity“ beibehalten. Insgesamt handelt es sich bei der Akquisition um eine eher *kleine Akquisition*, die zwar für das Italiengeschäft von Helvetia relevant ist, aber kaum für die gesamte Unternehmensgruppe.

„Es war ein Wunsch der Eni im Verkaufsfall, dass wir die Gesellschaft namentlich weiter als Padana führen und auch juristisch als ‚legal entity‘ behalten. Somit stand bis auf weiteres keine ‚legal merge‘ Lösung zur Debatte. Wir haben das Unternehmen operativ integriert, aber von den Rechtsträgern separat gehalten.“ CEO

Bei der *Organisationsform der Akquisition* (vgl. Kap. 2.2.4.4) handelt es sich um eine typische Projektorganisation, bei welcher die Geschäftsleitung, Fachabteilungen und die operative Landesgesellschaft zusammengearbeitet haben. Die Verantwortung für die Durchführung der Akquisition trug das Steering Committee, bestehend aus vier Personen (CEO, CFO, Leiter Strategy & Operations und lokaler CEO der Ländergesellschaft). Dieses Steering Committee hat die operativ aktive Projektgruppe, die aus Experten der Gruppe sowie dem Länder-Team besteht, gesteuert. Nach der Akquisition wurde die Verantwortung für das integrierte Unternehmen an die lokale Ländergesellschaft übergeben und die Projektorganisation aufgelöst.

„Das Steering Committee besteht aus dem CFO, dem Leiter Strategy and Operations, dem lokalen CEO und mir [CEO]. Wir vier sind das Steering Committee und machen i.d.R. monatlich ein Meeting und steuern die Projektgruppe. Diese ist zusammengesetzt aus Experten der Gruppe – für die Themen Preisbildung, Finanzierung, rechtliche Integration, Accounting, Marke, Rückversicherung – und das Länder-Team macht die operativen Themen (z.B. wie gut ist die vorhandene Organisation, die IT, Versicherungsbestände). Die beiden Teams arbeiten gemeinsam unter dem Steering Committee.“ CEO

Der Verwaltungsrat war mehrfach – im Rahmen von Verwaltungsratssitzungen – in den gesamten Akquisitionsprozess eingebunden, allerdings weniger als bei den anderen Fallstudienuntersuchungen. Dies liegt insbesondere daran, dass es sich um eine relativ kleine Akquisition mit geringer strategischer Relevanz und problemfreier Umsetzung gehandelt hat. Die Aufbereitung des Governance Strategieprozesses wird in dem folgenden Abschnitt detailliert vorgenommen.

D.3 Analyse des Governance Strategieprozesses

In dem folgenden Abschnitt werden zuerst die verschiedenen Phasen des Governance Strategieprozesses am Beispiel der Akquisition aufbereitet. Anschließend wird die Einbindung des Verwaltungsrats und die Arbeitsteilung mit der Geschäftsleitung analysiert.

D.3.1 Phasen des Governance Strategieprozesses am Beispiel der Akquisition

Durch die Darstellung des Akquisitionsprozesses in Verbindung mit der inhaltlichen Einbindung des Verwaltungsrats ist es möglich die Phasen des Governance Strategieprozesses genau zu bestimmen. Im Rahmen der untersuchten Akquisition konnten alle fünf Phasen des Governance Strategieprozesses bei der Akquisition durch Helvetia beobachtet werden (vgl. Abbildung 92).

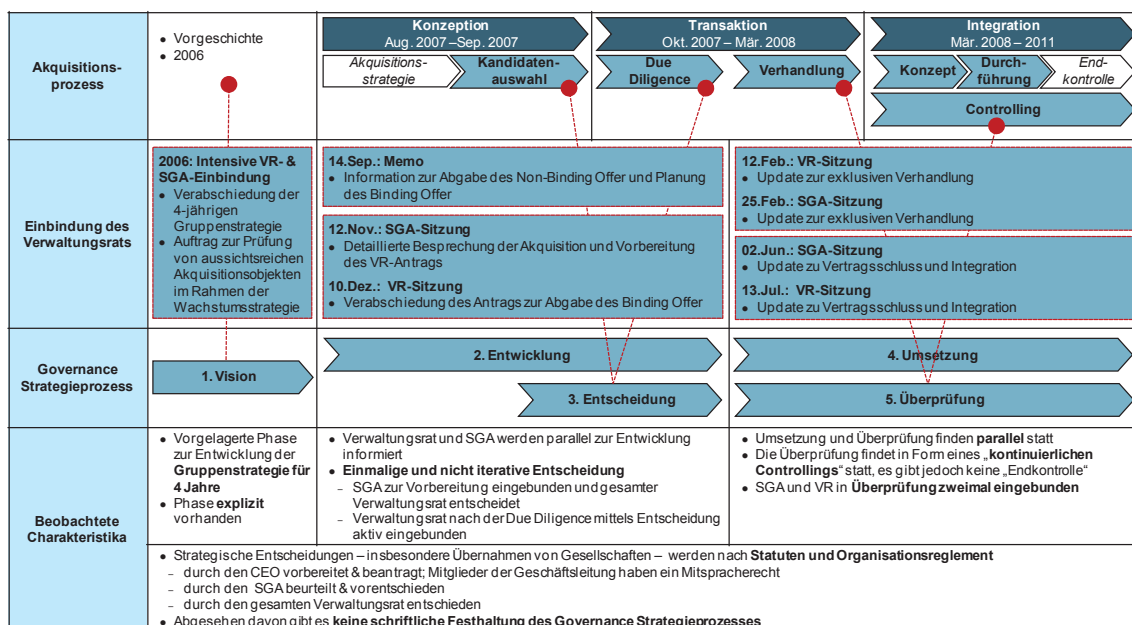


Abbildung 92: Verbindung des Akquisitionsprozesses mit den Phasen des Governance Strategieprozesses

Beschreibung und Beobachtungen in der Visionsphase

Im Jahr 2006 wurde eine formelle Visionsphase bzw. ein Strategieplanungsprozess durchgeführt und im Ergebnis eine neue Gruppenstrategie für die Helvetia entwickelt. Diese bildet die strategischen Leitplanken des Unternehmens für die folgenden vier Jahre. Ferner wurden verschiedene strategische Stoßrichtungen festgelegt. Eine wesentliche war die Wachstumsdynamisierung, welche unter anderem durch Akquisitionen erreicht werden sollte. Damit wurden keine spezifischen Unternehmen für Akquisitionen identifiziert, aber eine generische Akquisitionsstrategie entwickelt, die in den Folgejahren umgesetzt werden sollte.

„Wir hatten damals einen Strategieprozess mit einem vierjährigen Horizont und haben versucht 2007 bis 2010 zu umreißen. Die Gruppenstrategie wurde 2006 entschieden und nachher auch bottom-up durch verschiedene Länderstrategien konkretisiert (z.B. Produkt, Vertrieb, Kosteneffizienz). Das sind die Leitplanken, die im Normalfall nachjustiert werden müssen, wenn sich die Realitäten verschieben.“ CEO

„Grundsätzlich ist 2006 eine Wachstumsstrategie definiert worden, die unter anderem enthielt, dass wir speziell in Italien wachsen wollen.“ VR-Präsident

In Zukunft wird diese Visionsphase oder der Strategieplanungsprozess mit einem veränderten zeitlichen Planungshorizont durchgeführt. Zum einen sollen operative Ziele für drei Jahre quantitativ geplant werden. Zum anderen werden qualitative Ziele mit einer längeren Planungsperiode formuliert. Dabei kann der Verwaltungsrat jährliche Reviews der Ziele durchführen.

„Bezüglich des Planungshorizonts verändert sich auch der ‚state of the art‘ im ‚corporate development‘. Wir sind mitten in einem Erneuerungsprozess. Wir haben uns dafür entschieden, quantitativ eine rollierende Dreijahresplanung zu entwickeln und diese mit einer qualitativen Ambition zu verbinden, die mehr als 5 Jahre umreißt. Unsere jetzige Meinung ist, dass wir das dann jährlich aktualisieren.“ CEO

„Für den Verwaltungsrat gibt es die Möglichkeit eines jährlichen Reviews.“ VR-Präsident

Grundsätzlich waren der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung gemeinsam für die Erarbeitung der Vision bzw. Gruppenstrategie im Jahr 2006 verantwortlich. Die Geschäftsleitung hat dabei eine umfassende Vorarbeit gemacht und einen Vorschlag erarbeitet. Anschließend wurde dieser iterativ mit dem SGA und dem Verwaltungsrat diskutiert. Im Ergebnis wurde die Gruppenstrategie gemeinsam entwickelt, auch wenn der Verwaltungsrat – gemäß dem Organisationsreglement – formal die finalen Entscheidungsrechte für die Vision hat. Sowohl der CEO als auch der Verwaltungsratspräsident haben gesagt, dass sie die Visionsphase vor den Akquisitionen als gemeinsame Verantwortung wahrgenommen haben.

„Vorgeschlagen worden ist das [die Gruppenstrategie] von der Geschäftsleitung, die hatte die ganze vorbereitende Arbeit gemacht. Aber der Verwaltungsrat hätte auch sagen können, das sehen wir anders. In der Phase sehe ich eine Gleichberechtigung. In unserem Strategieprozess wird nicht einfach in einer Sitzung eine Strategie entwickelt, sondern es gibt 2-3 Schritte. Zuerst werden Grundüberlegungen oder eine Vision vorgelegt. Dann gibt der Verwaltungsrat und insbesondere der SGA als Teil des Verwaltungsrats seine Inputs, die anschließend von der Geschäftsleitung eingearbeitet werden. Von den Gremien her habe ich damals versucht das gleichberechtigt zu machen.“ VR-Präsident

„Wir versuchen [bei der Gruppenstrategie] in Etappen vorzugehen, so dass wir von den ganz großen Fragen der Identität zu den kleineren Konkretisierungsfragen kommen. Am Anfang steht klassischerweise die Frage: Selbständiger Alleingang oder nicht

selbständig? Wenn Selbständigkeit das Ziel ist, dann hat es gewisse Logiken für die Eigentümerstruktur und die Finanzierungsmöglichkeiten. Es wird dann diskutiert, was für einen Spielraum wir innerhalb dieser Leitplanken haben und was das für die Geographie sowie für die Konfiguration unseres Geschäftes bedeutet. Das wird iterativ zwischen Geschäftsleitung und dem SGA diskutiert. Wenn eine gewisse Reife der Grundüberlegungen da ist, dann ist es wichtig den Gesamtverwaltungsrat dort entscheiden zu lassen.“ CEO

Bezüglich der Charakterisierung der Visionsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Unternehmensführung von Helvetia hat in einer *expliziten* Phase eine konzernweite Vision bzw. Gruppenstrategie entwickelt, die einen vierjährigen Planungshorizont hat. In Zukunft soll ein jährliches Review der Gruppenstrategie stattfinden.
- Inhaltlich wurde bereits konkret eine *generische Akquisitionsstrategie* definiert und der Auftrag an die Geschäftsleitung formuliert die Akquisition von passenden Unternehmen zu prüfen.
- Die Visionsphase ist im Governance Strategieprozess *eigenständig und separat* von anderen Phasen durchgeführt worden.
- Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung waren für die Visionsphase *gemeinschaftlich verantwortlich*.
- Grundsätzlich war zu beobachten, dass die *Verwaltungsratseinbindung bei der Vision am zeitintensivsten* war, verglichen mit den späteren Phasen des Governance Strategieprozesses.

Beschreibung und Beobachtungen in der Entwicklungsphase

In der Entwicklungsphase wurde die Akquisition durch die Ausschreibung des Verkäufers initiiert. In einem ersten Schritt wurde die Padana als Akquisitionsobjekt mit der generischen Akquisitionsstrategie aus der Visionsphase geprüft und als geeignetes Akquisitionsziel bewertet. Daher wurde ein Non-Binding Offer abgeben, worüber der Verwaltungsrat per Memo am 14. September 2007 informiert wurde, ansonsten war dieser nicht aktiv in die Entwicklungsphase eingebunden.

„Das Non-Binding Offer ist [für den Verwaltungsrat] kein wesentliches Thema. Es besteht eine gewisse Wahrscheinlichkeit, dass ein abgegebenes Non-Binding Offer gar nicht weiterverfolgt wird. Wenn wir jedesmal die Gremien bemühen müssten, wenn wir Möglichkeiten diskutieren, dann wäre das äußerst ineffizient, insbesondere wenn es um kleine Transaktionen geht.“ CEO

Das Steering Committee der Projektorganisation – im Wesentlichen bestehend aus Mitgliedern der Geschäftsleitung von Helvetia – war für die gesamte Entwicklungsphase verantwortlich. Es wurde eine detaillierte Due Diligence in Kooperation der

Konzernzentrale von Helvetia und der italienischen Landesorganisation durchgeführt. Anschließend hat die Geschäftsleitung von Helvetia einen Antrag zur Abgabe eines Binding Offers an den Verwaltungsrat gestellt, um in die exklusive Verhandlung mit dem Verkäufer der Padana einzusteigen. Der SGA und Verwaltungsrat waren nicht in die operativen Vorbereitungen eingebunden. Diese Gremien wurden erst im November und Dezember 2007 eingebunden als die Entscheidungen zur Abgabe des Binding Offer zu treffen waren (siehe Entscheidungsphase).

„Der Antrag an den Verwaltungsrat ist auf der Geschäftsleitungsebene vorbereitet worden. Auf dieser Geschäftsleitungsebene haben wir einmal pro Monat ein Standard-Traktat, wo wir mehrere Akquisitionen diskutieren. [...] Die Geschäftsleitung identifiziert auf Grund der Kompetenzordnung, welche Projektentscheidungen dem Verwaltungsrat vorzulegen sind und welche in der Kompetenz der Geschäftsleitung liegen. Diese Triage passiert eigentlich permanent.“ CEO

Bezüglich der Charakterisierung der Entwicklungsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Entwicklungsphase hat *explizit* stattgefunden. Diese hat mit der Initiierung des Akquisitionsprozesses durch die Ausschreibung begonnen und mit dem Antrag zur Abgabe eines Binding Offer geendet.
- Die Planung und Vorbereitung der Akquisition ist kaum von der Entscheidung zu trennen. Bis zur eigentlichen Entscheidung hat es drei Interaktionen mit dem Verwaltungsrat gegeben (ein Memo, eine SGA-Sitzung und eine Verwaltungsratssitzung). Es wurden jedoch keine iterativen Teilentscheidungen getroffen, wie dies bei den anderen Fallstudienuntersuchungen zu beobachten war. Bei der Helvetia war die eigentliche Verwaltungsratsentscheidung nicht iterativer Natur, jedoch ist die Entscheidungsphase *parallel* zur Entwicklungsphase initiiert worden.
- Das *Steering Committee*, im Wesentlichen bestehend aus Mitgliedern der Geschäftsleitung, war alleine für die Entwicklungsphase verantwortlich. Der Verwaltungsrat und SGA waren nicht operativ eingebunden, sondern wurden nur informiert und anschließend in die eigentliche Entscheidung eingebunden.

Beschreibung und Beobachtungen in der Entscheidungsphase

In der Entscheidungsphase war der Verwaltungsrat im Rahmen von drei Interaktionen in die Akquisition eingebunden, wobei nur in der dritten eine Entscheidung getroffen wurde. (1) Durch ein Memo wurde der Verwaltungsrat informiert, dass eine Akquisition der Padana geprüft wird und dass ein Non-Binding Offer abgegeben wird. (2) Im Rahmen einer Sitzung des SGA wurde am 12. November 2007 die Akquisition besprochen. Diese Sitzung wurde als besonders wichtig angesehen, da in dieser alle

wesentlichen Aspekte der Akquisition detailliert mit den Repräsentanten des Verwaltungsrats besprochen wurden. (3) Basierend auf den Ergebnissen dieser Besprechung wurde am 10. Dezember 2007 in einer Sitzung des Verwaltungsrats die Entscheidung getroffen ein Binding Offer abzugeben. Ferner wurden die konkreten Rahmenbedingungen für die Akquisition festgelegt.

„Die wichtigste Sitzung war die SGA-Sitzung, in der die Akquisition vertieft behandelt wurde. Vorteile, Nachteile, wie passt es in unsere Strategie, Hintergrundinformationen, Business Case, Projektplan, Kaufpreisbestimmung etc.“ VR-Präsident

„Die wesentliche Entscheidung durch den Verwaltungsrat war im Dezember die Binding Offer Freigabe innerhalb eines Preiskorridors.“ CEO

Für die Entscheidungsphase war der Verwaltungsrat alleinig verantwortlich und wurde durch seine Vertreter im SGA unterstützt. Der Antrag von der Geschäftsleitung für die Abgabe des Binding Offer und die Ergebnisse der Due Diligence sind zuerst im SGA besprochen worden. Anschließend hat der gesamte Verwaltungsrat den Entscheid getroffen ein Binding Offer für Padana abzugeben und die Details des Angebots festgelegt. Grundsätzlich hat es sich bei der Akquisition um eine Maßnahme gehandelt, die mit der Gruppenstrategie von 2006 konform war. Daher waren keine umfassenden Besprechungen mit iterativer Verwaltungsratseinbindung nötig.

„Die Entscheidung wurde durch den gesamten Verwaltungsrat getroffen. Aber der Entscheid wurde durch den Strategieausschuss stark vorbereitet.“ CEO

„Das war eine strategiekonforme Ausgangslage. [...] Das wäre etwas anderes, wenn das Akquisitionsobjekt beispielsweise ein polnisches Unternehmen wäre und wir in der Strategie nicht festgelegt hätten nach Polen zu gehen. Wenn ein Vorschlag außerhalb der grundsätzlichen Strategie liegt, dann hätte es vielleicht mehr oder iterativere Verwaltungsratseinbindung gegeben. Wenn das auf der Linie der – von allen Gremien geteilten – Wachstumsstrategie liegt, dann kann man so etwas relativ schlank und ohne viele Schritte abwickeln.“ VR-Präsident

Bezüglich der Charakterisierung der Entscheidungsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Entscheidungsphase hat *explizit* stattgefunden. Begonnen hat diese mit dem Memo an den Verwaltungsrat zur Abgabe eines Non-Binding Offer und geendet mit der Entscheidung zur Abgabe eines Binding Offer.
- Bis zur eigentlichen Entscheidung hat es drei Interaktionen mit dem Verwaltungsrat bezüglich der Akquisition gegeben (ein Memo, eine SGA-Sitzung und eine Verwaltungsratssitzung). Es wurden jedoch keine iterativen Teilentscheidungen getroffen, wie es bei den anderen Fallstudienuntersuchungen zu beobachten war. Bei der Helvetia hatte die eigentliche

Verwaltungsratsentscheidung keine iterative Natur, jedoch wurde die Entscheidungsphase *parallel* zur Entwicklungsphase initiiert.

- Der *Verwaltungsrat war alleine für die Entscheidung verantwortlich*. Die Geschäftsleitung war nur indirekt über die Vorbereitung der Unterlagen eingebunden.

Beschreibung und Beobachtungen in der Umsetzungsphase

Die *Umsetzungsphase* im Governance Strategieprozess umfasste alle Tätigkeiten der Akquisition nach der Entscheidung durch den Verwaltungsrat. Dazu zählen bei der Akquisition der Padana die Verhandlung mit dem Verkäufer, der eigentliche Kauf des Unternehmens und die Durchführung der Integration. Der formelle Kauf wurde zum 1. August 2008 abgeschlossen und die operative Integration wird bis zum Jahr 2011 andauern, da in Form einer langsamen Symbiose integriert wird.

Ähnlich wie in der Entwicklungsphase, war in der Umsetzungsphase das Steering Committee der Projektorganisation – im Wesentlichen bestehend aus Mitgliedern der Geschäftsleitung von Helvetia – verantwortlich. Allerdings wurde die operative Integration faktisch durch die italienische Geschäftseinheit der Helvetia umgesetzt. Somit ist die Umsetzung durch die Geschäftsleitung des Konzerns verantwortet aber lokal durch die Ländergesellschaft umgesetzt worden. Der Verwaltungsrat und der SGA waren nicht operativ in die Umsetzung eingebunden. Diese Gremien wurden im Rahmen von formellen Sitzungen über den Fortschritt bei der Umsetzung informiert (siehe Überprüfungsphase).

„Die Umsetzung ist faktisch bereits im Land. Nur die Themen, die wir als Gruppe verantworten müssen (die Frage der Bilanzierung, der Rückversicherung, der Markensteuerung etc.) werden gemeinsam gemacht. Der Rest wird lokal umgesetzt.“
CEO

Bezüglich der Charakterisierung der Umsetzungsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Umsetzungsphase hat *explizit* stattgefunden. Begonnen hat diese mit dem Entscheid zur Abgabe des Binding Offer und endet mit dem Abschluss der Integration.
- Die *Geschäftsleitung war für die Umsetzungsphase verantwortlich* und die lokale Ländergesellschaft hat diese operativ durchgeführt. Der Verwaltungsrat war indirekt im Rahmen der parallelen Überprüfungsphase eingebunden.
- Bei der Durchführung der Akquisition ist die Umsetzungsphase nicht von der Überprüfungsphase zu trennen und beide Phasen haben *parallel* stattgefunden.

Die Phasen verliefen parallel, weil Geschäftsleitung, Verwaltungsrat und SGA iterativ bei der Überprüfung des Fortschritts eingebunden waren.

Beschreibung und Beobachtungen in der Überprüfungsphase

Die Überprüfung der Integration hat parallel zur Umsetzung stattgefunden. Diese bestand zum einen aus der Kontrolle der Meilensteine und zum anderen aus einem formalisierten Finanzcontrolling. Beides ist bei der Helvetia im Rahmen des generischen M&A-Prozesses weitgehend standardisiert. Primär war die Geschäftsleitung des Konzerns für die Überprüfung der operativen Umsetzung durch das lokale Ländermanagement verantwortlich, da es sich bei der Akquisition der Padana um eine eher kleine Maßnahme gehandelt hat. Erst sekundär war der Verwaltungsrat für die Überprüfung der Geschäftsleitung eingebunden.

„Das Bild hier [vgl. Abbildung 93] müsste eigentlich noch weiter gehen. Darunter müsste die Ländergeschäftsführung von Italien sein. Wir als Gruppengeschäftsleitung überprüfen, ob der Case in Italien funktioniert, das ist die Aufgabe die wir eigentlich haben. [...] Deswegen findet die Überprüfung in so einem operativen Fall sehr weit unten statt. Wir [die Geschäftsleitung] überprüfen, ob Italien in der Lage ist, den festgelegten Kaufpreis zu rentabilisieren, aber natürlich berichten wir an den Verwaltungsrat, wenn sich neue Erkenntnisse ergeben.“ CEO

Die Geschäftsleitung hat die Informationen des Controllings aufbereitet und den Verwaltungsrat (12. Februar und 13. Juli 2008) sowie den SGA (25. Februar und 2. Juni) in regulären Sitzungen über den Stand der Umsetzung informiert. Somit wurden die Gremien mehrfach über den Fortschritt der Akquisition unterrichtet und waren iterativ in die Überprüfung eingebunden. Allerdings hat es sich bei der Einbindung eher um eine Kenntnisnahme mit möglichem Mitspracherecht gehandelt, als um eine detaillierte Überprüfung durch den Verwaltungsrat. Daher war im Wesentlichen die Geschäftsleitung für die Kontrolle verantwortlich und der Verwaltungsrat wurde lediglich informiert und hatte ein Mitspracherecht. Grund der geringen Verwaltungsratseinbindung bei der Überprüfung war die geringe relative Größenordnung der Akquisition.

„Die Kontrolle wurde im Wesentlichen durch die Geschäftsleitung gemacht und der Verwaltungsrat wurde informiert.“ CEO

„Im Fall von Padana ist es – bei dieser kleinen Größenordnung – nicht so, dass der Verwaltungsrat vierteljährlich eine Nachbereitung oder ein Controlling durchführt. Bei Padana kommt später einmal ein abschließender Bericht – es ist erfolgreich verlaufen – der im Verwaltungsrat nicht mehr sehr in die Tiefe geht. [...] Bei einer riesigen Akquisition wäre es sicher anders und in jeder Sitzung würde ein Controlling erfolgen.“ VR-Präsident

Bezüglich der Charakterisierung der Überprüfungsphase gibt es folgende Beobachtungen:

- Die Phase hat *explizit* stattgefunden. Begonnen hat diese mit Umsetzung der Integration und endet mit der letzten Kontrolle durch die Geschäftsleitung nach Abschluss der Integration.
- Die Überprüfungsphase ist *parallel* zur Umsetzungsphase der Akquisition verlaufen, da Verwaltungsrat und Geschäftsleitung iterativ eingebunden waren.
- Im Gegensatz zu den anderen Fallstudienuntersuchungen war die *Geschäftsleitung primär für die Kontrolle verantwortlich* und der Verwaltungsrat wurde informiert. Interessant ist, dass die Geschäftsleitung bei der Überprüfung keine Agenten-Rolle, sondern eher eine Prinzipal-Rolle eingenommen hat. Dagegen hat die lokale Ländergesellschaft eine Agenten-Rolle eingenommen, da diese wesentliche Teile der Umsetzung durchgeführt hat.

D.3.2 Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Nach Gesprächen mit Mitgliedern von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat wurde für den Governance Strategieprozess der Akquisition von Padana ein Muster beobachtet, welches in Abbildung 93 dargestellt ist. Die Verwaltungsratseinbindung entspricht grundsätzlich einem „W-Muster“, ähnlich der Vorhersagen durch die verschiedenen theoretischen Perspektiven (vgl. Kap. 2.5.3.3). Speziell bei der Entwicklung, Entscheidung und Umsetzung gab es eine klare Trennung der Verantwortlichkeiten. Jedoch hat sich bei dieser Fallstudie gezeigt, dass ein „flaches W-Muster“¹⁸⁰ die Verwaltungsratseinbindung am besten charakterisiert. Sowohl bei der Vision als auch der Überprüfung haben beide Gremien zusammengearbeitet und waren gemeinsam verantwortlich. Die Darstellung der Phasen ist dabei vereinfachend sequentiell dargestellt, um die Einbindung der beiden Gremien besser zu illustrieren.

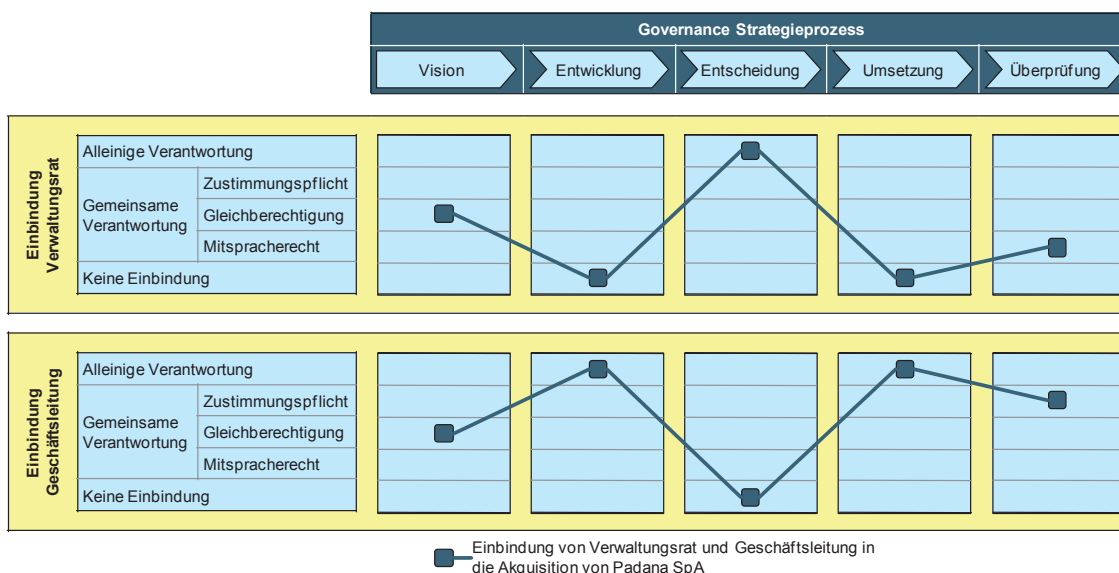


Abbildung 93: Arbeitsteilung im Governance Strategieprozess

Arbeitsteilung und Verwaltungsratseinbindung

Die *Vision* bzw. *Gruppenstrategie* wurde im Rahmen eines formellen Strategieplanungsprozesses gemeinsam von der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat entwickelt. Zuerst hat die Geschäftsleitung eine umfassende Vorarbeit geleistet und diese iterativ mit dem SGA besprochen. Anschließend wurde der gesamte Verwaltungsrat eingebunden und die Gruppenstrategie für einen Zeitraum von vier Jahren festgelegt. Zu den verschiedenen strategischen Initiativen gehörte unter anderem

¹⁸⁰ Flaches W-Muster: Am Anfang und Ende ist das „W“ flach, weil beide Gremien gemeinsam – oder auch in der Mitte – verantwortlich sind.

eine Wachstumsstrategie, welche durch Akquisitionen in verschiedenen Ländern unterstützt werden sollte. In der Visionsphase – verglichen mit den folgenden vier Phasen des Governance Strategieprozesses – war der Verwaltungsrat zeitlich am intensivsten eingebunden, um die Leitplanken der Strategie festzulegen.

Die *Entwicklung und Planung* der Akquisition ist von der Gruppengeschäftsleitung in Kooperation mit der lokalen Ländergeschäftsführung durchgeführt worden. Zur Koordination ist eine Projektorganisation mit Steering Committee aufgesetzt worden. Der Verwaltungsrat und der SGA wurden informiert und erst im Rahmen der wesentlichen *Entscheidung* zur Abgabe des Binding Offer eingebunden.

Die *Umsetzung* der Akquisition wurde durch die Projektorganisation durchgeführt und von dem Steering Committee verantwortet, welches wesentlich aus Mitgliedern der Gruppengeschäftsleitung bestand. Die lokale Ländergesellschaft hat die operative Integration der Gesellschaften vorangetrieben und wurde teilweise durch Stabsfunktionen der Zentrale unterstützt. Parallel dazu wurde eine *Überprüfung* mit Meilenstein- und Finanzcontrolling aufgesetzt. Primär war die Gruppengeschäftsleitung für die Überprüfung der Ländergesellschaft verantwortlich. Der Verwaltungsrat sowie der SGA wurden über den Fortschritt bei der Umsetzung mehrfach informiert und hatten ein Mitspracherecht.

Zeitlich gesehen war der Verwaltungsrat hauptsächlich in die Visionsphase eingebunden, um die Gruppenstrategie mit zu entwickeln. Bei der untersuchten Akquisition – welche eine von drei Akquisitionen war – war der Verwaltungsrat zeitlich kaum noch eingebunden. Das zentrale Argument dafür ist, dass es sich um eine relativ kleine und strategiekonforme Akquisition gehandelt hat.

Gründe und Einflussfaktoren auf die Arbeitsteilung und Verwaltungsratseinbindung

Bei der Untersuchung sind verschiedene Gründe für das beobachtete Einbindungsmuster genannt worden, wobei zwischen zwei verschiedenen Gruppen von Gründen unterschieden werden kann. (A) Zum einen gibt es generelle *Gründe*, die ein „flaches W-Muster“ der Verwaltungsratseinbindung im Governance Strategieprozess erklären. (B) Zum anderen gibt es *Einflussfaktoren*, die zu einer Abweichung von dem „flachen W-Muster“ führen können.

Bei den Phasen Entwicklung, Entscheidung und Umsetzung hat es eine klare Rollenverteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gegeben. Jedoch hat bei der Visions- und Überprüfungsphase eine gemeinsame Verantwortung dominiert. Als Gründe für das beobachtete Einbindungsmuster wurden unter anderem (A.1)

regulatorische Vorgaben und (A.2) Effizienz durch Verhandlung und Überbrückung von Informationsasymmetrien genannt.

(A.1) Regulatorische Vorgaben

„Wenn man nach Lehrbuch und Statuten geht, dann heißt es der Verwaltungsrat erlässt die Strategie. [...] In der Praxis ist es natürlich so, dass die meiste strategische Grundlagenarbeit durch die Geschäftsleitung erarbeitet wird und der Verwaltungsrat – im Normalfall – über vorgelegte Strategien befindet.“ VR-Präsident

(A.2) Effizienz durch Verhandlung und Überbrückung von Informationsasymmetrien

„In dem Prozess gibt es auch iterative Gespräche zwischen CEO und Verwaltungsratspräsident, die dazu beitragen den Prozess effizienter zu machen und Überraschungen zu minimieren.“ VR-Präsident

Ferner gibt es Einflussfaktoren, die zu einer Abweichung von dem „flachen W-Muster“ der Verwaltungsratseinbindung im Governance Strategieprozess führen können. Im Rahmen der Untersuchung wurden als Einflussfaktoren (B.1) *Wichtigkeit bzw. Größenordnung einer strategischen Initiative*, (B.2) *Erstellung einer klaren Vision und Strategiekonformität der Akquisition*, (B.3) *Divisionalisierung, welche zur Delegation führt* und (B.4) *Probleme bei der Umsetzung* genannt.

(B.1) Wichtigkeit bzw. Größenordnung einer strategischen Initiative

„Die Verwaltungsratseinbindung in Strategie ist sehr situativ. Beispielsweise die Akquisition der eher kleinen CEAT, das sind Geschäfte die nicht eng durch den Verwaltungsrat begleitet werden sollten. Wenn es um viel größere Fragen geht, dann ist die Involvierung um Faktoren höher.“ CEO

„Das [ob es eine einmalige Entscheidung oder iterativ ist] hängt ab von dem Objekt über das man spricht. Padana ist [aufgrund der Größe] eher am unteren Rand der Bedeutung für die gesamte Gruppe. Wenn das ein Fusionsprojekt auf Gruppenstufe wäre, dann würde es iterativ zwischen den Gremien laufen. [...] Das [die Akquisition] ist keine alltägliche Entscheidung, aber auch nichts das an den Kern der Unternehmung geht.“ VR-Präsident

(B.2) Erstellung einer klaren Vision und Strategiekonformität der Akquisition

„Das war eine strategiekonforme Ausgangslage. [...] Das wäre etwas anderes, wenn das Akquisitionsobjekt beispielsweise ein polnisches Unternehmen wäre und wir in der Strategie nicht festgelegt hätten nach Polen zu gehen. Wenn ein Vorschlag außerhalb der grundsätzlichen Strategie liegt, dann hätte es vielleicht mehr oder iterativere Verwaltungsratseinbindung gegeben. Wenn das auf der Linie der – von allen Gremien geteilten – Wachstumsstrategie liegt, dann kann man so etwas relativ schlank und ohne viele Schritte abwickeln.“ VR-Präsident

(B.3) Divisionalisierung führt zu Delegation

„Bei jedem größeren Unternehmen ist es [die Einbindung der verschiedenen Hierarchien] vielschichtiger.“ CEO

„Das Bild hier [vgl. Abbildung 93] müsste eigentlich noch weiter gehen. Darunter müsste die Ländergeschäftsleitung von Italien sein. Wir als Gruppengeschäftsleitung überprüfen, ob der Case in Italien funktioniert, das ist die Aufgabe die wir eigentlich haben. Gerade in dieser Größenordnung [bei einer relativ kleinen Akquisition] spielt sich natürlich sehr viel in dieser Ebene [zwischen Gruppenleitung und Geschäftsleitung von Italien] ab. Nur ganz wenige Entscheidungen sind wirklich durch den Verwaltungsrat zu treffen. Deswegen findet die Überprüfung in so einem operativen Fall sehr weit unten statt. Wir [die Geschäftsleitung] überprüfen, ob Italien in der Lage ist, den festgelegten Kaufpreis zu rentabilisieren, aber natürlich berichten wir an den Verwaltungsrat, wenn sich neue Erkenntnisse ergeben.“ CEO

(B.4) Probleme bei der Umsetzung

„Die Verwaltungsratseinbindung würde sich natürlich situativ deutlich ändern, wenn einzelne dieser Ampeln nicht auf ‚dunkelgrün‘ stehen würden.“ CEO

D.4 Erkenntnisse

Im Rahmen der Fallstudienuntersuchung bei Helvetia sind verschiedene wichtige Beobachtungen gemacht worden. Der Akquisitionsprozess, der damit verbundene Governance Strategieprozess und die Einbindung von Verwaltungsrat sowie Geschäftsführung sind in Abbildung 94 zusammengefasst.

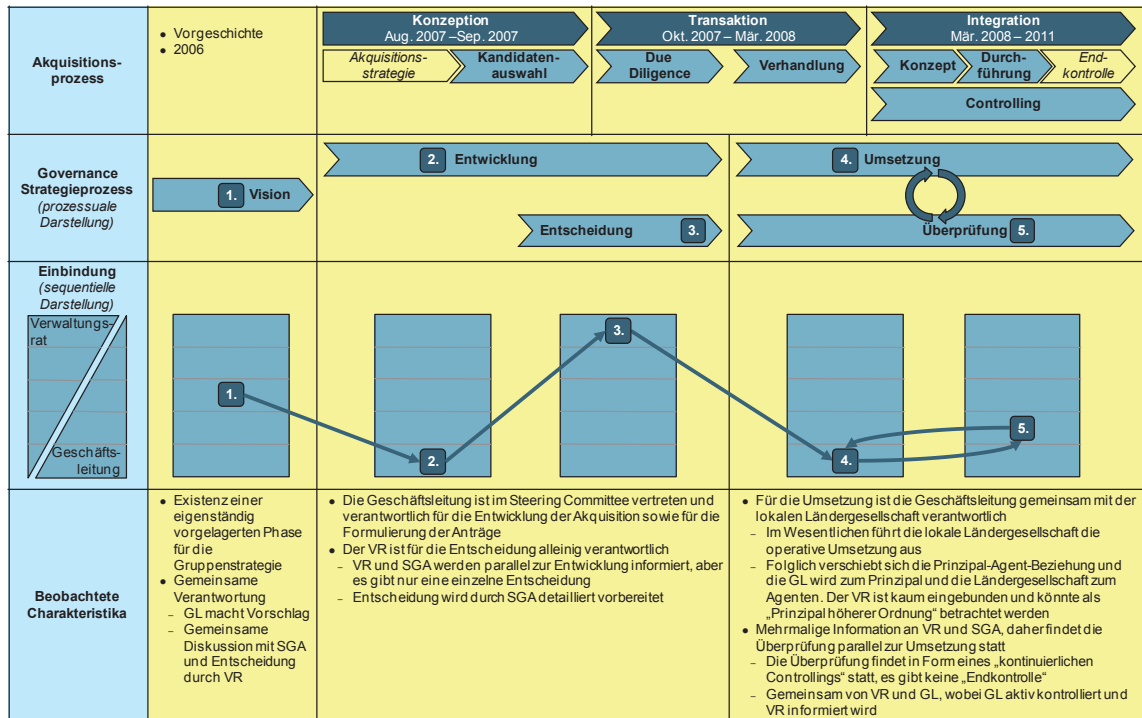


Abbildung 94: Zusammenfassung der Fallstudie

Der untersuchte *Akquisitionsprozess* bei Helvetia zeichnet sich, neben seiner weitgehenden Standardisierung, durch drei Besonderheiten aus. Erstens ist die Akquisitionsstrategie generisch und setzt den Rahmen für alle Akquisitionen des Unternehmens. Daher wurde keine extra Akquisitionsstrategie für Padana erstellt, sondern es wurde geprüft, ob das Unternehmen zu der generischen Akquisitionsstrategie der Helvetia passt. Zweitens hatte die Verhandlungsphase bereits Umsetzungscharakter, da der Verwaltungsrat nach der Due Diligence entschieden hat einen Binding Offer abzugeben, welches die zentrale Entscheidung darstellt. Drittens hat ein kontinuierliches Integrationscontrolling und bisher keine Endkontrolle stattgefunden.

Die verschiedenen Phasen des *Governance Strategieprozesses* am Beispiel der Akquisition von Padana sind klar abgrenzbar. Zuerst wurde im Jahr 2006 eine Vision bzw. Gruppenstrategie entwickelt, welche für die weitere Entwicklung des Unternehmens den Rahmen gesetzt hat. Dies war eine eigenständige und explizit vorhandene Phase. Anschließend wurden verschiedene Akquisitionen separat voneinander geprüft und durchgeführt. Bei der untersuchten Akquisition ist die

Entscheidung parallel zur Entwicklung initiiert worden, jedoch hat es nur eine wesentliche Entscheidung durch den Verwaltungsrat gegeben. Im Gegensatz zu den anderen Fallstudien gab es keine iterativen Teilentscheidungen durch den Verwaltungsrat. Die Umsetzung und Überprüfung haben zeitgleich und parallel zueinander stattgefunden, da der Verwaltungsrat bzw. SGA mehrfach informiert und eingebunden wurde.

Die beobachtete *Aufgabenverteilung* zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung entspricht grundsätzlich einem „W-Muster“, ähnlich der Vorhersagen durch die verschiedenen theoretischen Perspektiven (vgl. Kap. 2.5.3.3). Speziell bei der Entwicklung, Entscheidung und Umsetzung gab es eine klare Trennung der Verantwortlichkeiten. Jedoch hat sich bei der Fallstudie gezeigt, dass ein „flaches W-Muster“ die Verwaltungsratseinbindung am besten charakterisiert. Sowohl bei der Vision als auch der Überprüfung haben beide Gremien zusammengearbeitet und waren gemeinsam verantwortlich.

Als *Gründe für die Kooperation* wurden verschiedene Argumente angeführt. Zum einen gibt es Informationsasymmetrien zwischen den Gremien, welche durch die Zusammenarbeit vermindert werden. Zum anderen war die Akquisition relativ klein und strategiekonform, weshalb es nicht notwendig war den Verwaltungsrat umfangreich einzubinden. Ferner spielte die lokale Ländergesellschaft – als dritte Hierarchieebene neben Verwaltungsrat und Gruppengeschäftsleitung – eine wesentliche Rolle. Die Gruppengeschäftsleitung war bei der Überprüfungsphase intensiver als der Verwaltungsrat eingebunden, um die Umsetzung durch die lokale Ländergesellschaft zu kontrollieren. Dabei vollführt die Gruppengeschäftsleitung einen Balanceakt zwischen Agentenrolle gegenüber dem Verwaltungsrat und Prinzipalrolle gegenüber der Ländergesellschaft. Folglich verschob sich die klassische Prinzipal-Agent-Beziehung und die Gruppengeschäftsleitung wurde zum Prinzipal und die Ländergesellschaft zum Agenten. Der Verwaltungsrat war kaum in die Überprüfung eingebunden und könnte daher als „Prinzipal höherer Ordnung“ betrachtet werden.

Der Governance Strategieprozess und die Verantwortlichkeiten sind für das Unternehmen teilweise schriftlich im Rahmen des Organisationsreglements und der Kompetenzverteilung *dokumentiert*. Dabei sind die Verantwortlichkeiten in der Visions- und Überprüfungsphase nicht explizit allokiert. Durch die Untersuchung hat sich herausgestellt, dass in diesen Phasen die Kooperation der beiden Gremien dominiert.

Die Beurteilung des *Erfolgsbeitrags* der Verwaltungsratseinbindung bei der Akquisition ist grundsätzlich schwierig. Zum einen muss der Verwaltungsrat in strategische Entscheidungen aufgrund des Schweizer Obligationenrechts formell

eingebunden sein. Zum anderen ist die quantitative Messung des Erfolgsbeitrags schwierig. Es gibt jedoch qualitative Faktoren, die für einen Erfolgsbeitrag der Verwaltungsratseinbindung in Strategie sprechen. Im Rahmen der Untersuchung hat der Verwaltungsratspräsident erklärt, dass der wesentliche Mehrwert der Verwaltungsratseinbindung die Überprüfung der konkreten Entscheidungsvorlage war. So hat der Verwaltungsrat versucht relevante Aspekte der Akquisition zu überprüfen und mögliche Fehler zu identifizieren. Die eigentliche Entscheidungsvorlage ist nicht verändert worden, aber verschiedene Risikofaktoren (z.B. ausreichende Ressourcen zur Umsetzung) wurden durch den Verwaltungsrat ausgeschlossen.

„So wie ich das sehe sind im Verwaltungsrat keine Parameter anders gesetzt worden, sondern es [die Akquisition] ist genehmigt worden. [...] Kontrollfragen, die immer wieder kommen sind beispielsweise: Hat das Management die personellen Ressourcen, um das durchzuführen?“ VR-Präsident

ANHANG E: Feldkontakte

Fallstudien Unternehmen	Name	Funktion	Dokumentierte Interaktionen
Sefar Holding AG	Christoph Tobler	CEO und Verwaltungsratsmitglied	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliches Interview in Thal • Feedback zur Fallstudienuntersuchung
	Franz Albers	Verwaltungsratsmitglied	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliches Interview in Zürich
u-blox Holding AG	Thomas Seiler	CEO und Verwaltungsratsmitglied	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliches Interview in Thalwil • Feedback zur Fallstudienuntersuchung
	Prof. Dr. Friedrich Fahmi	Verwaltungsratspräsident	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliches Interview in Thalwil
Emmi AG	Urs Riedener	CEO	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliches Interview in Luzern • Feedback zur Fallstudienuntersuchung
	Konrad Graber	Verwaltungsratspräsident	<ul style="list-style-type: none"> • Telefoninterview
Helvetia Holding AG	Stefan Loacker	CEO	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliches Interview in St. Gallen • Feedback zur Fallstudienuntersuchung
	Erich Walser	Verwaltungsratspräsident	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliches Interview in St. Gallen

Tabelle 24: Wesentliche Ansprechpartner im Rahmen der Fallstudienuntersuchungen¹⁸¹

¹⁸¹ Sonstige Gesprächspartner der Fallstudienunternehmen ohne formelle Aufzeichnungen sind nicht aufgeführt; Ferner wurden im Rahmen des Dissertationsprojektes zur Ideengeneration und testen der Konzeption weitere Gespräche ohne formelle Aufzeichnungen geführt. Dazu gehören Gespräche mit:

- 1 CFO eines Schweizer Unternehmens
- 2 Aufsichtsratsmitglieder großer deutscher Unternehmen
- 2 Managing Partner internationaler Unternehmensberatungen
- 1 Projektmanagementbeauftragte eines großen deutschen Unternehmens
- 7 Professoren der Universität St. Gallen
- 3 Promotionsstudenten der Universität St. Gallen
- 2 Promotionsstudenten der Universität Nürnberg
- 1 Promotionsstudent der Universität Technischen Universität München

LITERATURVERZEICHNIS

- Achleitner, A. K., Wecker, R. M. & Wirtz, B. W. 2004: Akteure und Phasen des M&A-Managements (I). *Das Wirtschaftsstudium (WISU)*, 33(11): 1381–1384.
- Achleitner, A. K., Wirtz, B. W. & Wecker, R. M. 2004: M&A-Management. *Das Wirtschaftsstudium (WISU)*, 33(4): 476–486.
- Adizes, I. 1979: Organizational Passages: Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1): 3–25.
- Aguilera, R. V. & Jackson, G. 2003: The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *The Academy of Management Review*, 28(3): 447–465.
- Albach, H. 1976: Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 46: 683–696.
- Alexander, J. A., Fennell, M. L. & Halpern, M. T. 1993: Leadership Instability in Hospitals: The Influence of Board-CEO Relations and Organizational Growth and Decline. *Administrative Science Quarterly*, 38(1): 74–99.
- Amburgey, T. L., Kelly Dawn & Barnett, W. P. 1993: Resetting The Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure. *Administrative Science Quarterly*, 38: 51–73.
- Andrews, K. R. 1971: *The concept of corporate strategy*. Irwin: Dow Jones.
- Andrews, K. R. 1981: Corporate Strategy as a Vital Function of the Board. *Harvard Business Review*, 59: 174–176, 180–184.
- Ansoff, I. H. 1957: Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(3): 113–124.
- Argenti, J. 1976: *Corporate Collapse: The Causes and Symptoms*. London: Mcgraw Hill Book.
- Argyris, C. 2008: *On organizational learning* (2. Aufl.). Malden, Mass: Blackwell.
- Baitsch, C. 1985: *Kompetenzentwicklung und partizipative Arbeitsgestaltung: Eine hermeneutische Analyse bei Industriearbeitern in einer sich verändernden Arbeitssituation*. Bern: Lang.
- Bark, C. & Koetzle, A. 2003: Erfolgsfaktoren der Post-Merger-Integrations-Phase: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Finanz Betrieb*(3): 133–146.
- Barnes, F. 2000: Good Business Sense Is the Key to Confronting ISO 9000. *Review of Business*(2000 Spring).
- Barnett, W. P. & Carroll, G. R. 1995: Modeling Internal Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, 21: 217–236.
- Bate, P., Khan, R. & Pye, A. 2000: Towards a Culturally Sensitive Approach to Organization Structuring: Where Organization Design Meets Organization Development. *Organization Science*, 11(2): 197–211.
- Baxt, R. 1999: *Duties and Responsibilities of Directors and Officers* (15. Aufl.). Sydney: Australian Institute of Company Directors.

- Baysinger, B. D., Kosnik, R. D. & Turk, T. A. 1991: Effects of Board and Ownership Structure on Corporate R&D Strategy. *The Academy of Management Journal*, 34(1): 205–214.
- Beatty, D. 2005: *Corporate Governance Guidelines for Building High Performance Boards: Canadian Coalition for Good Governance*; <http://www.ccg.ca/media/files/guidelines-and-policies/guidelines/CCGG%20Guidelines%20v1%20-%20November%202005.pdf>, Abgerufen am 07.12.2009.
- Beckhard, R. & Harris, R. T. 1987: *Organizational transitions: Managing complex change* (2. Aufl.). Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bellinger, B. 1962: Unternehmenskrisen und Ihre Ursachen. In H. Albach & C. Ruberg (Hrsg.), *Handelsbetrieb und Marktordnung: Festschrift Carl Ruberg zum 70. Geburtstag*: 49–74. Wiesbaden: Gabler.
- Berger, A. 1997: Continuous improvement and kaizen: standardization and organizational designs. *Integrated Manufacturing Systems*, 8(2): 110–117.
- Bermig, A. & Frick, B. 2010: *Board Size, Board Composition and Firm Performance: Empirical Evidence from Germany*; <http://ssrn.com/abstract=1623103>, Abgerufen am 10.06.2010.
- Bleicher, K. 1983: Management von Spitzentechnologien. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 52: 243-251; 340-346; 403-406.
- Bleicher, K. 1991: *Das Konzept integriertes Management: St. Galler Management-Konzept*. Frankfurt: Campus-Verl.
- Bleicher, K. 1976: Unternehmensentwicklung und Organisationsplanung. *Zeitschrift für Organisation*: 4-12, 103-108, 144-152, 286-294, 340-346, 467-474.
- Boaden, R. J. 1996: Is total quality management really unique? *Total Quality Management & Business Excellence*, 7(5): 553–570.
- Böckli, P. 1996: *Schweizer Aktienrecht: Darstellung für den Praktiker; "Die Aktiengesellschaft" in der Fassung des Bundesgesetzes vom 4. Oktober 1991 über die Revision des 26. Titels des Schweizerischen Obligationenrechts*,. (2. Aufl.). Zürich: Schulthess Polygraphischer Verlag.
- Bosch, H. 1995: *Corporate Practices and Conduct* (3. Aufl.). Melbourne: FT Pitman Publishing.
- Bourgeois, L. J. & Eisenhardt, K. M. 1988: Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. *Management Science*, 34(7): 816–835.
- Brändle, P. 2006: *Boards of Directors and Strategy: Directors' Involvement in International Diversification Decisions of Swiss Firms*. Dissertation der Universität St. Gallen. Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Brehm, C. & Jantzen-Homp, D. 2006: Organisation des Wandels. In W. Krüger (Hrsg.), *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*: 209–243 (3. Aufl.). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

- Brennan, N. 2006: Boards of Directors and Firm Performance: is there an expectations gap? *Corporate Governance: An International Review*, 14(6): 577–593.
- Bridges, W. 1986: Managing organizational transitions. *Organizational Dynamics*, 15(1): 24–33.
- Brockdorff, B. 2003: *Die Corporate Brand bei Mergers & Acquisitions: Konzeptionalisierung und Integrationsentscheidung: Dissertation der Universitaet Gallen*. Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Brown, C. C. 1976: *Putting the Corporate Board to Work*. New York.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. 1997: The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42: 1–34.
- Buchele, R. 1967: *Business Policy in Growing Firms: A Manual for Evaluation*. San Francisco: Chandler.
- Bungard, W. 2005: Feedback in Organisationen: Stellenwert, Instrumente und Erfolgsfaktoren. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 20(2): 3–13.
- Burgelman, R. A. 1983: A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 223–244.
- Burgelman, R. A. 1991: Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3): 239–262.
- Burgelman, R. A. 2002: *Strategy is destiny: How strategy-making shapes a company's future*. New York: Free Press.
- Cadbury, A. 2002: *Corporate governance and chairmanship: A personal view*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Carnall, C. A. 2007: *Managing change in organizations* (5. Aufl.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Carpenter, M. A. & Westphal, J. D. 2001: The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making. *The Academy of Management Journal*, 44(4): 639–660.
- Chandler, A. D. 1962: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.; London: M.I.T. Press.
- Child, J. 1977: *Organization: A Guide to Problems and Practice*. London: Harper & Row.
- Childe, S. J., Maull, R. S. & Bennett, J. 1994: Frameworks for Understanding Business Process Re-engineering. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(12): 22–34.
- Churchill, N. C. & Lewis, V. L. 1983: The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61: 30–50.
- Clarke, T. 1998: Research on Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1): 57–66.

- Clifford, D. K. 1973: Growth pains of the threshold company. *Harvard Business Review*, 51: 143–154.
- Coenenberg, A. & Biberacher, J. 2003: Akquisitionscontrolling: Grundfragen und Lösungskonzeptionen. In D. Holtbrügge & M. K. Welge (Hrsg.), *Management multinationaler Unternehmen. Festschrift zum 60. Geburtstag von Martin K. Welge ; mit 17 Tabellen*: 327–344. Heidelberg: Physica-Verl.
- Coenenberg, A. & Schultze, W. 2007: Akquisition und Unternehmensbewertung. In W. Busse Colbe, A. G. Coenenberg, P. Kajüter, U. Linnhoff, & B. Pellens (Hrsg.), *Betriebswirtschaft für Führungskräfte. Eine Einführung für Ingenieure, Naturwissenschaftler, Juristen und Geisteswissenschaftler*: 339–370 (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Coles, J. W., McWilliams, V. B. & Sen, N. 2001: An examination of the relationship of governance mechanisms to performance. *Journal of Management*, 27: 23–50.
- Comelli, G. 1985: *Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung*. München, Wien: Hanser.
- Creswell, J. W. 2008: *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2. Aufl.). Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publ.
- Crosby, P. B. 1989: *Let's talk quality: 96 questions you always wanted to ask Phil Crosby*. New York: McGraw-Hill.
- Crossan, M. M. & Berdrow, I. 2003: Organizational Learning and Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11): 1087–1105.
- Daily, C. M. & Dalton, D. R. 1992: Financial Performance of Founder-managed Versus Professionally Managed Small Corporations,. *Journal Small Business Management*, 30: 25–34.
- Daily, C. M. & Dalton, D. R. 1993: Board of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17: 65–81.
- Daily, C. M., Dalton, D. R. & Cannella, A. A. 2003: Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *The Academy of Management Review*, 28(3): 371–382.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L. & Ellstrand, A. E. 1999: Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal*, 42(6): 674–686.
- Davenport, T. H. 1997: *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Davis, G. F. & Thompson, T. A. 1994: A Social Movement Perspective on Corporate Control. *Administrative Science Quarterly*, 39(1): 141–173.
- Demb, A. & Neubauer, F.-F. 1992: *The corporate board: Confronting the paradoxes*. New York: Oxford Univ. Press.
- Doppler, K. 2002: *Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change Management mit den Menschen*. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. 2001: *Managing corporate change*. Berlin: Springer.

- Duck, J. D. 1993: Managing change: The art of balancing. *Harvard Business Review*, 71(6): 109–118.
- Dunphy, D. & Stace, D. 1993: The Strategic Management of Corporate Change. *Human Relations*, 46(8): 905–920.
- Eckert, R. 2004: Strategieorientiertes Transaktionsmanagement zur Minimierung von Akquisitionsrisiken. *Mergers&Acquisitions*(4): 148–153.
- economiesuisse. 2002: *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance der economiesuisse*;
http://www.economiesuisse.ch/web/de/PDF%20Download%20Files/pospap_swiss-code_corp-govern_20080221_de.pdf, Abgerufen am 01.06.2009.
- Ederer, F. 1997: Das Betriebliche Vorschlagswesen. *Betrieb und Wirtschaft*, 51(23): 886–889.
- Edmondson, A. C. & McManus, S. E. 2007: Methodological fit in Management Research. *Academy of Management Review*, 32(4): 1155–1179.
- Edosomwan, J. A. 1995: *Organizational transformation and process reengineering*. o. O.: Publisher CRC Press.
- Eisenhardt, K. M. 1989: Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4): 532–550.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. 1983: Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2): 301–325.
- Fatzer, G. 2004: *Organisationsentwicklung für die Zukunft: Ein Handbuch* (3. Aufl.). Köln: Ed. Humanistische Psychologie.
- Felton, S. M. 1979: Case of the Board and the Strategic Process. *Harvard Business Review*, 57: 20–26.
- Ferlie, E., Ashburner, L. & Fitzgerald, L. 1995: Corporate Governance and the Public Sector: Evidence from the NHS Public. *Public Administration*, 73(3): 375–392.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. 1996: *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis/St. Paul: West Pub. Co.
- Firestone, W. A. May, 1993: Alternative Arguments for Generalizing from Data as Applied to Qualitative Research. *Educational Researcher*, 22(4): 16–23.
- Flemming Ruud, T. & Bodenmann, J. M. 2002: Corporate Governance in der Schweiz. *Der Schweizer Treuhänder*(4): 273–282.
- Floyd, S. W. & Lane, P. J. 2000: Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *The Academy of Management Review*, 25(1): 154–177.
- Frehr, H.-U. 1994: *Total quality management: Unternehmensweite Qualitätsverbesserung ; ein Praxis-Leitfaden für Führungskräfte* (2. Aufl.). München: Hanser.
- Frei, F. 1993: *Die kompetente Organisation: Qualifizierende Arbeitsgestaltung - die europäische Alternative*. Mit einer Methodik zum Business reengineering (1. Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverl. an der ETH.

- Frei, F. & Duell, W. 1990: Ein Leitfaden für qualifizierende Arbeitsgestaltung. *Panorama*(12): 3–6.
- French, W. L. & Bell, C. H. 1994: *Organisationsentwicklung: Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung* (4. Aufl.). Bern: Haupt.
- Garvin, D. A. 2000: *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Garvin, D. A. & Roberto, M. A. 2005: Change through persuasion. *Harvard Business Review*, 83(2): 104–112.
- Gersick, C. J. G. 1991: Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *The Academy of Management Review*, 16(1): 10–36.
- Gibbert, M., Ruigrok, W. & Wicki, B. 2008: What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13): 1465–1474.
- Golden, B. R. & Zajac, E. J. 2001: When will boards influence strategy? inclination × power = strategic change. *Strategic Management Journal*, 22(12): 1087–1111.
- Goodstein, J., Gautam, K. & Boeker, W. 1994: The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 15(3): 241–250.
- Gouillart, F. J. & Kelly, J. N. 1995: *Transforming the organization*. New York: McGraw-Hill.
- Grant, R. M. 2003: Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6): 491–517.
- Greiner, L. E. 1972: Evolution and revolution as organisations grow. *Harvard Business Review*, 50: 37–46.
- Groobey, J. A. 1974: Making the Board of Directors More Effective. *California Management Review*, 16(3): 25–34.
- Gulati, R. 1998: Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(293–317).
- Gutzwiller, T. 2008: *Transformation: Corporate Development and IT*. Lecture Notes, ETH Zürich; <http://www.im.ethz.ch/education/HS08/trans.htm>, Abgerufen am 05.01.2009.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. 1995: Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 309–342.
- Hambrick, D. C. & Fredrickson, J. W. 2001: Are You Sure You Have a Strategy? *The Academy of Management Executive*, 15(4): 48–59.
- Hamel, G. & Välikangas, L. 2003: Das Streben nach Erneuerung. *Harvard Business Manager*(12): 22–43.
- Hammer, M. 1990: Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4): 104–112.
- Hammer, M. & Champy, J. 1993: *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution* (1. Aufl.). New York: Harper Business.
- Hammer, M. & Stanton, S. 1994: *The Reengineering Revolution: A Handbook*. New York: Harper Business.

- Hanft, A. 2004: Evaluation und Organisationsentwicklung. *Zeitschrift für Evaluation*(1): 157–168.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. 1984: Structural Inertia and Organisational Change. *American Sociological Review*, 49: 149–164.
- Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B. 1992: *Akquisitionsmanagement: Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens*. Frankfurt: Campus-Verl.
- Hawranek, F. 2004: *Schnittstellenmanagement bei M&A-Transaktionen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Hazucha, J. F., Hezlett, S. A. & Schneider, R. J. 1993: The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32(2-3): 325–351.
- Hendry, K. & Kiel, G. C. 2004: The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4): 500–520.
- Henke, J. W. 1986: Involving the Board of Directors in Strategic Planning. *Journal of Business Strategy*, 7(2): 87–95.
- Heracleous, L. 1999: The Board of Directors as Leaders of the Organisation. *Corporate Governance: An International Review*, 7(3): 256–265.
- Herman, E. S. 1981: *Corporate control, corporate power: A twentieth century fund study*. Cambridge: Cambridge U. P.
- Hilb, M. 2009: *Integrierte Corporate Governance: Ein neues Konzept der wirksamen Unternehmens-Führung und -Aufsicht* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Hill, C. W. L. & Snell, S. A. 1988: External Control, Corporate Strategy, and Firm Performance in Research- Intensive Industries. *Strategic Management Journal*, 9(6): 577–590.
- Hofer, C. W. 1980: Turnaround Strategies. *Journal of Business Strategy*, 1(1): 19–31.
- Hofstetter, K. 2002: *Corporate Governance in der Schweiz: Bericht im Zusammenhang mit den Arbeiten der Expertengruppe "Corporate Governance"*. Zürich.
- Holweg, M. 2007: The genealogy of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(2): 420–437.
- Hommel, U., Knecht, T. C. & Wohlenberg, H. 2006: *Handbuch Unternehmensrestrukturierung: Grundlagen - Konzepte - Maßnahmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Hopt, K. J. & Leyens Patrick C. 2005: Board Models in Europe - Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy. *Company & Securities Law Review*: 217–245.
- Huff, A. S. & Reger, R. K. 1987: A Review of Strategic Process Research. *Journal of Management*, 13: 211–236.
- Huff, A. S. 2009: *Designing research for publication*. Los Angeles: SAGE.
- Hung, H. 1998: A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*, 6(2): 101–111.

- Huntzinger, J. 2002: The Roots of Lean: Training within Industry - the origin of Kaizen. *Association for Manufacturing Excellence Target*, 18(1): 13.
- Hutzschenreuter, T. 2001: *Wachstumsstrategien: Einsatz von Managementkapazitäten zur Wertsteigerung* (1. Aufl.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Hutzschenreuter, T. 2004a: *Unternehmensentwicklung - Stand der Forschung und Entwicklungstendenzen*. WHU-Forschungspapier no. 100.
- Hutzschenreuter, T. 2004b: *Unternehmensentwicklung und Electronic Media Management: Konzeption des Lehr- und Forschungsgebietes*; www.whu.edu/cms/uploads/media/concept_02.pdf, 2004, Abgerufen am 20.02.2009.
- Ibbs, C. W., Wong, C. K. & Kwak, Y. H. 2001: Project change management system. *Journal of Management in Engineering*: 159–165.
- Imai, M. 1986: *Kaizen (Ky'zen): The key to Japan's competitive success*. New York: McGraw-Hill.
- Ingley, C. B. & van der Walt, N. T. 2001: The Strategic Board: the changing role of directors in developing and maintaining corporate capability. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3): 174–185.
- International Organisation for Standardization. 2009: *ISO 9000 essentials*; http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/iso_9000_essentials.htm, Abgerufen am 28.07.2009.
- Jaeger, A. M. 1986: Organization Development and National Culture: Where's the Fit? *The Academy of Management Review*, 11(1): 178–190.
- James, B. G. 1972: The Theory of the Corporate Life Cycle. *Long Range Planning*, 6(2): 68–74.
- Jansen, S. A. 2008: *Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Jick, T. D. 1990: *Note: the recipients of change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Jick, T. D. & Peiperl, M. A. 2003: *Managing change: Cases and concepts* (2. Aufl.). Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin.
- Johnson, J. L., Daily, C. M. & Ellstrand, A. E. 1996: Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(3): 409–438.
- Judge, W. Q. & Zeithaml, C. P. 1992: Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process. *The Academy of Management Journal*, 35(4): 766–794.
- Jung, H. 1993: *Erfolgsfaktoren von Unternehmensakquisitionen*. Dissertation Universität Augsburg. Stuttgart: M und P Verl. für Wiss. und Forschung.
- Juran, J. M. 1969: *Managerial Breakthrough: A New Concept of the Manager's Job*. New York: McGraw-Hill.
- Kaune, A. & Bastian, H. 2004: *Change Management mit Organisationsentwicklung: Veränderungen erfolgreich durchsetzen*. Berlin: Schmidt.

- Kerler, P. 2000: *Mergers & Acquisitions und Shareholder Value*. Bern: Haupt.
- Kluge, A. & Schilling, J. 2000: Organisationales Lernen und Lernende Organisation: Ein Überblick zum Stand von Theorie und Empirie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44(4): 179–191.
- Koch, T. 2001: Koordination von Integrationen: Post-Merger Management. *M&A Review*(4): 163–170.
- Kogut, B. 1988: Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9: 319–332.
- Kostka, C. & Kostka, S. 2002: *Der kontinuierliche Verbesserungsprozess*. Methoden des KVP (1. Aufl.). München, Wien: Hanser.
- Kostka, C. & Mönch, A. 2006: *Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen* (3. Aufl.). München: Hanser.
- Kostka, S. 2008: *Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess: Methoden des KVP* (4. Aufl.). München: Hanser Fachbuchverlag.
- Kotter, J. P. 1995: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*: 59–67.
- Kotter, J. P. & Schesinger, L. A. 2008: Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, (Best of HBR - Reprint)(July): 3–11.
- Krafcik, J. F. 1988: Triumph of the lean production system. *Sloan Management Review*, 30(1): 41–52.
- Krüger, W. 1998: *Management permanenten Wandels*; http://www.competence-site.de/downloads/4d/9b/i_file_14991/change%20management.pdf, Abgerufen am 29.07.2009.
- Kuß, A. & Tomczak, T. 2004: *Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Landrun, N. E., Howell, J. P. & Paris, L. 2000: Leadership for strategic change. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3): 150–156.
- Leblanc, R. & Schwartz, M. S. 2007: The Black Box of Board Process: gaining access to a difficult subject. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5): 843–851.
- Lechner, C. 2006: Lernen, Wachstum zu managen. *IO New Management*(4): 24–28.
- Lechner, C. & Floyd, S. W. 2007: Searching, Processing, Codifying and Practicing - Key Learning Activities in Exploratory Initiatives. *Long Range Planning*, 40(1): 9–29.
- Lechner, C., Kreutzer, M. & Schädler, J. 2008: Wachstumsinitiativen erfolgreich managen. *Harvard Business Manager*: 74–84.
- Levitt, T. 1965: Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*, 43: 81–94.
- Lewin, K. 1958: Group decision and social change. In E. E. Maccoby, Newcomb T. M., & E. L. Hartley (Hrsg.), *Readings in Social Psychology*: 197–211 (3. Aufl.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Lievegoed, B. C. J. 1974: *Organisationen im Wandel: Die praktische Führung sozialer Systeme in der Zukunft*. Bern: Haupt.

- Lippitt, G. L. & Schmidt, W. H. 1967: Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*, 45: 102–112.
- Löbel, J., Schröger, H.-A. & Closhen, H. 2005: *Nachhaltige Managementsysteme: Sustainable Development durch ganzheitliche Führungs- und Organisationsysteme ; Vorgehensmodell und Prüflisten* (2. Aufl.). Berlin: Schmidt.
- London, M. & Beatty, R. W. 1993: 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32(2-3): 353–372.
- Lorsch, J. W. & MacIver, E. 1989: *Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Lucks, K. & Meckl, R. 2002a: *Internationale Mergers & Acquisitions: Der prozessorientierte Ansatz*. Berlin: Springer.
- Lucks, K. & Meckl, R. 2002b: Strukturierung von M&A-Projekten – Der prozessorientierte Ansatz. *Mergers&Acquisitions*(10): 494–501.
- Mace, M. L. G. 1971: *Directors: Myth and Reality*. Boston, Mass: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- Martinsons, M. G. 1995: Radical process innovation using information technology: The theory, the practice and the future of reengineering. *International Journal of Information Management*, 15(4): 253–269.
- McNulty, T. & Pettigrew, A. M. 1999: Strategists on the Board. *Organization Studies*, 20: 47–74.
- Meckl, R. 2004: Organising and leading M&A projects. *International Journal of Project Management*, 22(6): 455–462.
- Meckl, R. 2006: Organisation und Steuerung des Akquisitionsprozesses. In B. W. Wirtz (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions Management*: 405–428 (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Mento, A. J., Jones, R. M. & Dirndorfer, W. 2002: A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*(3): 45–59.
- Menz, M. & Clüver, H. 2009: Berg- und Talfahrt im Schweizer M&A-Markt 2008. *Mergers&Acquisitions*(4): 181–189.
- Miller, L. 1989: *Barbarians to Bureaucrats: Corporate Life Cycle Strategies*. New York: Potter.
- Mintzberg, H. 1979: *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1983: *Power in and around organizations* (2. Aufl.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. & Lampel, J. 1998: *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Theoret, A. 1976: The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2): 246–275.
- Moch, M. K. & Morse, E. V. 1977: Size, Centralization and Organizational Adoption of Innovations. *American Sociological Review*, 42(5): 716–725.

- Moschett, D. 2005: Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In J. Zentes (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*: 377–403 (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Mueller, R. K. 1978: *New Directions for Directors: Behind the Bylaws*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Müller, R. & Volkart, R. 2002: *Handbuch für den Verwaltungsrat*. Zürich: Bilanz.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. 2001: *Strategisches Management - Wie strategische Initiativen zum Wandel führen: Der St. Galler General Management Navigator*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Müller-Stewens, G. & Schreiber, K. 1993: Zur organisatorischen Anbindung des Akquisitionsprozesses im Käuferunternehmen. *Die Unternehmung*, 47(4): 275–292.
- Nagle, T. T. & Holden, R. K. 1995: *The strategy and tactics of pricing: A guide to profitable decision making* (2. Aufl.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nathusius, K. 1979: *Venture Management: Ein Instrument zur innovativen Unternehmungsentwicklung*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Neubauer, F., Steger, U. & Rädler, G. 2000: The Daimler/Chrysler Merger: The Involvement of the Boards. *Corporate Governance: An International Review*, 8(4): 375–387.
- Newman, K. L. 2000: Organizational Transformation during Institutional Upheaval. *The Academy of Management Review*, 25(3): 602–619.
- Nicholson, G. J. & Kiel, G. C. 2007: Can Directors Impact Performance? A case-based test of three theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4): 585–608.
- Nickerson, J. A. & Silverman, B. S. 2003: Why Firms Want to Organize Efficiently and What Keeps Them from Doing So: Inappropriate Governance, Performance, and Adaptation in a Deregulated Industry. *Administrative Science Quarterly*, 48: 433–465.
- Noda, T. & Bower, J. L. 1996: Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Evolutionary Perspectives on Strategy): 159–192.
- Nolan, R. L. & Croson, D. C. 1995: *Creative destruction: A six-stage process for transforming the organization*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Nötzli Breinlinger, U. G. 2006: *Situative Corporate Governance: Ein Modell für kleine und mittelgrosse Familienunternehmen in der Schweiz*. Dissertation der Universität St. Gallen. Schaan: Gutenberg Druck.
- O’Neal, D. & Thomas, H. 1995: Director Networks/Director Selection: The Board’s Strategic Role. *European Management Journal*, 13: 79–90.
- Obligationenrecht. 2009: *Obligationenrecht: Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches*; <http://www.admin.ch/ch/d/sr/2/220.de.pdf>, Abgerufen am 01.10.2009.
- Oliver, R. W. 2000: Real-Time Strategy: The board's role: Driver's seat or rubber stamp? *Journal of Business Strategy*, 21(4): 7–9.

- Organisation for Economic Cooperation and Development. 2004: *OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publications Service.
- Ostermeyer, R. A. 2001: Systeme der Unternehmensverfassung. *Betrieb und Wirtschaft*(6): 221–227.
- Paul, H. J. 1985: *Unternehmensentwicklung als betriebswirtschaftliches Problem: Ein Beitrag zur Systematisierung von Erklärungsversuchen der Unternehmensentwicklung*. Frankfurt, Main: Lang.
- Pausenberger, E. 1989: Zur Systematik von Unternehmenszusammenschlüssen. *Das Wirtschaftsstudium (WISU)*, 18(11): 621–626.
- Petrova, D. 2008: *Erfolgsfaktoren für die Rekrutierung von CEOs in Schweizer Publikumsgesellschaften*. Dissertation der Universität St. Gallen. Schaan: Gutenberg AG.
- Pettigrew, A. & McNulty, T. 1995: Power and Influence in and around the Boardroom. *Human Relations*, 48: 845–873.
- Pettigrew, A. M. 1992: On Studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal*, 13: 163–182.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. & Cameron, K. S. 2001: Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *The Academy of Management Journal*, 44(4): 697–713.
- Pic, J. J. 1997: *A glance at corporate governance around the world*. Paris: Spencer Stuart & Associates.
- Piotrowski, C., Vodanovich, S. J. & Armstrong, T. 2001: Theoretical orientations of Organisational Development practitioners. *Social Behavior and Personality*, 29(3): 307–312.
- Porter, M. E. 1989: *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistung erreichen und behaupten* (2. Aufl.). Frankfurt/Main, New York: Campus-Verl.
- Powell, T. C. 1995: Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 16(1): 15–37.
- Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. 2009: Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 292–306.
- Pümpin, C. & Prange, J. 1991: *Management der Unternehmensentwicklung: Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen*. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verl.
- Pümpin, C. & Wunderlin, C. 2005: *Unternehmensentwicklung: Corporate Life Cycles ; Metamorphose statt Kollaps* (1. Aufl.). Bern: Haupt.
- Punch, K. F. 2005: *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches* (2. Aufl.). London: SAGE Publ.
- Rhodes, J. D. 1999: The Challenges of Governance in the Global Marketplace: Satisfying Shareholders. *Pharmaceutical Executive*, 19: 86–91.

- Rindova, V. P. 1999: What Corporate Boards have to do with Strategy: A Cognitive Perspective. *Journal of Management Studies*, 36: 953–975.
- Ringlstetter, M. & Schuster, M. 2001: Organisatorischer Wandel als betriebswirtschaftliches Forschungsfeld. *Die Betriebswirtschaft*, 61: 349–369.
- Roberts, J., McNulty, T. & Stiles, P. 2005: Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom. *British Journal of Management*, 16(1): 5–26.
- Romanelli, E. & Tushman, M. L. 1994: Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *The Academy of Management Journal*, 37(5): 1141–1166.
- Ross, J. E. & Perry, S. 1999: *Total quality management: Text, cases and readings* (3. Aufl.). Boca Raton, Fla.: St. Lucie Press.
- Rothlauf, J. & Mietzner, D. 2003: *Total quality management in Theorie und Praxis: Zum ganzheitlichen Unternehmensverständnis* (2. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Ruefli, T. & Sarrazin, J. 1981: Strategic Control of Corporate Development under Ambiguous Circumstances. *Management Science*, 27(10): 1158–1170.
- Rüegg-Stürm, J. 2002: *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer modernen Managementlehre - der HSG-Ansatz*. Bern: Haupt.
- Santos, F. M. & Eisenhardt, K. M. 2009: Constructing Markets and Shaping Boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52(4): 643–671.
- Sauter-Sachs, S. 1992: Die unternehmerische Umwelt. *Die Unternehmung*(3): 183–204.
- Schaper, M. V. T. 2004: *Entrepreneurship and small business:: A pacific rim perspective*. Milton, Qld.: Wiley.
- Schein, E. H. 1987: *Lessons for managers and consultants: Process Consultation Volume 2*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Scheiter, D. 1989: *Die Integration akquirierter Unternehmungen*. Dissertation der Universität St. Gallen. Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Schreyögg, G. & Noss, C. 1995: Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. *Die Betriebswirtschaft*, 55(2): 169–185.
- Schuster, M. 2000: *Theorien des Organisatorischen Wandels - Ein Strukturierungsversuch*. Uni Ingolstadt.
- Schwenk, C. R. 1995: Strategic Decision Making. *Journal of Management*, 21: 471–493.
- Scott, B. R. 1971: *Stages of Corporate Development*. Boston, Mass.: Intercollegiate Case Clearing House.
- Senge, P. M. & Klostermann, M. 2006: *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (10. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Siegal, W., Church, A. H., Javitch, M., Waclawski, J., Burd, S., Bazigos, M., Yang, T.-F., Anderson-Rudolph, K. & Burke, W. W. 1996: Understanding the management of

- change: An overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s. *Journal of Organizational Change Management*, 9(6): 54–80.
- Simon, H. & Fassnacht, M. 2009: *Preismanagement: Strategie, Analyse, Entscheidung, Umsetzung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Singels, J., Ruel, G. & van Water, H. 2001: ISO 9000 series: Certification and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(1): 62–75.
- Spickers, J. 1995: *Unternehmenskauf und Organisation: Gestaltungs- und Erklärungsdimensionen eines ganzheitlich-systemorientierten Akquisitionsmanagements*. Bern: Haupt.
- Steinle, C., Eggers, B. & Ahlers, F. 2008: *Change Management: Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen - Mit Fallbeispielen*. München: Hampp.
- Stetter, T. 1994: *Unternehmensentwicklung und strategische Unternehmensführung*. Herrsching: Kirsch.
- Stiles, P. 2001: The Impact of the Board on Strategy: An Empirical Examination. *Journal of Management Studies*, 38(5): 627–650.
- Stiles, P. & Taylor, B. 1996: The Strategic Role of the Board. *Corporate Governance: An International Review*, 4(1): 3–10.
- Stiles, P. & Taylor, B. 2002: *Boards at work: How directors view their roles and responsibilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Strasser, B. 2000: *Informationsasymmetrien bei Unternehmensakquisitionen*. Dissertation Universität München. Frankfurt am Main: Lang.
- Strietzel, M. 2005: *Unternehmenswachstum durch Internationalisierung in Emerging Markets: Eine neo-kontingenztheoretische Analyse* (1. Aufl.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Sudarsanam, S. 2003: *Creating value from mergers and acquisitions: The challenges - an integrated and international perspective* (4. Aufl.). Harlow: Pearson Education; Prentice Hall/Financial Times.
- Swayne, C. B. & Tucker, W. R. 1973: *The Effective Entrepreneur*. Morristown, N.J.: General Learning Press.
- SWX Swiss Exchange. 2002: *Richtlinie betr. Informationen zur Corporate Governance*; http://www.segetis.ch/files/Richtlinie_SIX-SWX_guideline_20070101-1_de.pdf, Abgerufen am 01.12.2008.
- Tashakori, A. & Boulton, W. 1983: A Look at the Board's Role in Planning. *Journal of Business Strategy*, 3(3): 64–70.
- Taylor, B. 1976: Managing the process of corporate development. *Long Range Planning*, 9(3): 81–100.
- Taylor, W. A. & Wright, G. H. 2003: The impact of senior managers' commitment on the success of TQM programmes: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 24(5): 535–550.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997: Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533.

- Thom, N. 2003: *Betriebliches Vorschlagswesen: Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements* (6. Aufl.). Bern: Lang.
- Thommen, J.-P. & Sauermann, S. 1999: Organisatorische Lösungskonzepte des M&A-Managements: Neuere Entwicklungen des ganzheitlichen Managements von M&A-Prozessen. *Zeitschrift Führung und Organisation*(6): 318–322.
- Toynbee, A. J. 1947: *A Study of History*. New York/ London: Oxford Univ. Press.
- Turnbull, S. 1997: Corporate Governance: Its scope, concerns and theories. *Corporate Governance: An International Review*, 5(4): 180–205.
- Useem, M. & Zelleke, A. 2006: Oversight and Delegation in Corporate Governance: deciding what the board should decide. *Corporate Governance: An International Review*, 14(1): 2–12.
- Vance, S. C. 1983: *Corporate leadership: boards, directors, and strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Vogel, D. H. & Schumann, W. 2002: *M & A - Ideal und Wirklichkeit* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Walker, L. W. 1999: Governing board, know thyself: Self-assessment is the basis for high performance. *Trustee: the journal for hospital governing boards*, 52(8): 14–19.
- Walsh, J. P. & Seward, J. K. 1990: On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms. *The Academy of Management Review*, 15(3): 421–458.
- Wan, D. & Ong, C. H. 2005: Board Structure, Process and Performance: Evidence from public-listed companies in Singapore. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2): 277–290.
- Wegmüller, M. 2008: *Die Ausgestaltung der Führungs- und Aufsichtsaufgaben des schweizerischen Verwaltungsrates: Unter Berücksichtigung der Verhältnisse in Deutschland und England*. Bern: Stämpfli.
- Weichsler, T. 2009: *Corporate Governance und Shareholder Value: Eine Empirische Untersuchung am Beispiel der Schweiz*. Dissertation der Universität St. Gallen. Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Westphal, J. D. & Fredrickson, J. W. 2001: Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22(12): 1113–1137.
- Whittington, R. 1993: *What is Strategy – and Does it Matter?* London: Thomson Learning.
- Willers, H. G. & Siegert, T. 1988: Mergers and Acquisitions: Ein strategisches Instrument. In H. A. Henzler (Hrsg.), *Handbuch Strategische Führung*. Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, B. W. 2003: *Mergers & Acquisitions Management: Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, B. W. & Schilke, O. 2006: Struktur und Ablauf des Akquisitionsmanagements. In B. W. Wirtz (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions Management*: 319–337 (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

- Wöhler, C. & Cumpelik, C. 2006: Orchestrierung des M&A-Transaktionsprozesses in der Praxis. In B. W. Wirtz (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions Management*: 453–469 (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Wohlgemuth, A. C. 1991: *Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung: Neue Form der Unternehmensberatung auf Grundlage des sozio-technischen Systemansatzes* (3. Aufl.). Bern: Haupt.
- Yin, R. K. 2001: *Case study research: Design and methods* (2. Aufl.). Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publ.
- Zahra, S. A. 1990: Increasing the board's involvement in strategy. *Long Range Planning*, 23(6): 109–117.
- Zahra, S. A. & Pearce, J. A. 1989: Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(291 - 334).
- Zald, M. N. 1969: The Power and Functions of Boards of Directors: A Theoretical Synthesis. *The American Journal of Sociology*, 75(1): 97–111.

Daniel Hohmann**Geburtsort und Datum**

19.05.1979 in Fulda, Deutschland

Ausbildung und Akademischer Werdegang

2008–2010	Promotion, Universität St. Gallen, Schweiz <ul style="list-style-type: none">- Abschluss mit „magna cum laude“ und Promotionsstudium mit Schwerpunkt in “Strategy and Management“- Doktorand bei Prof. Thomas Gutzwiller (Executive School of Management, Technology and Law) und Prof. Martin Hilb (Institute for Leadership and Human Resource Management)
1999-2004	Wirtschaftsingenieurwesen, TU Ilmenau, Deutschland <ul style="list-style-type: none">- Abschluss Diplom Wirtschaftsingenieur mit den Schwerpunkten Finanzierung & Investition, Gewerblicher Rechtsschutz, Patentinformationssysteme, Automatisierung & Systemtechnik
2003/2004	Auslandssemester, Universidad de Elche, Spanien <ul style="list-style-type: none">- Studiengang “Business Administration“
1998-1999	Grundwehrdienst, Aurich / Grundausbildung, Weert, Niederlande
1995-1998	Abitur, Niedersächsisches Internatsgymnasium Esens, Deutschland

Berufserfahrung

Seit 2005	Projektleiter, Monitor Group, München <ul style="list-style-type: none">- Strategieberatung mit Schwerpunkt in den Bereichen Unternehmensentwicklung, Business Development, Entwicklung von Wachstumsstrategien und Marketing & Sales- Branchenschwerpunkt in Life Sciences & Healthcare, Consumer Goods und Financial Service
2004	Roland Berger Strategy Consultants, Hamburg <ul style="list-style-type: none">- Praktikum in dem Bereich „Corporate Strategy & Organisation“
2002	Stipendiaufenthalt an der DeMontfort University, England <ul style="list-style-type: none">- Erstellung der Studienjahresarbeit und internes Beratungsprojekt
2001/2002	Praktikum Investmentmanagement, Peppermint Financial Partners, Berlin <ul style="list-style-type: none">- Beteiligungsprüfung bei Venture-Capital-Gesellschaft
1999	Industriepraktikum, Enercon, Aurich <ul style="list-style-type: none">- Mitarbeit in Forschung & Entwicklung sowie Produktion