

Die Gelbe Ziegelsteinstrasse pflastern¹

Die Corporate Equity Story als wirksames Instrument für die strategische Führung des Verwaltungsrats

von Ralph P. Siegl, August 2021

Um seiner strategischen Führungsrolle gerecht zu werden, muss der Verwaltungsrat (VR) die Annahmen in den von der Geschäftsleitung vorgelegten Geschäftsplänen regelmässig kritisch hinterfragen. Als Leitungsorgan des Unternehmens muss der Verwaltungsrat proaktiv die Weichen für die Zukunft stellen. Die Equity Story des Unternehmens bietet eine wirksame Möglichkeit den Strategieprozess zu leiten und voranzutreiben, da sie Fakten und Visionen in einen Sinnzusammenhang bringt. Ausserdem bietet sie dem Verwaltungsrat einen praktischen Rahmen für die Diskussion über den weiteren Weg.

Die «Yellow Brick Road» aus dem Fantasy-Roman "Der Zauberer von Oz"² als Metapher zu nehmen, um ein kritisches Thema der Unternehmensführung anzusprechen, mag weit hergeholt erscheinen. Doch die berühmte "Gelbe Ziegelsteinstrasse", die zu Erfolg und Glück, Ruhm und Reichtum in der Smaragdstadt führt, kann als angemessenes Symbol für das hier zu behandelnde Thema dienen: Das Absegnen von wiederkehrenden Halbjahresplänen, technischen Budgets und fortlaufenden Prognosen, die den Weg eines Unternehmens in die Zukunft projizieren, reicht nicht aus, um die strategische Führungsrolle des Verwaltungsrats hinlänglich wahrzunehmen. Ähnlich wie Dorothy im berühmten Roman, die, ermutigt durch die Schar lokaler Experten (Munchkins), "nur" neugierig der Gelben Ziegelsteinstrasse als praktische Leitlinie folgt ohne viel nachzudenken („because, because, because, ...“)³, implizieren eingespielte Unternehmensprozesse und von der Geschäftsleitung bereitgestellte Datenmodelle und Simulationsergebnisse in der Regel eine scheinbar geradlinige, aus der Vergangenheit abgeleitete Zukunft. Es ist nicht ungewöhnlich, dass der VR dazu neigt, die entsprechenden Vorschläge zu übernehmen und "nur" einige offensichtliche Aspekte zu prüfen. Im Gegensatz zu den Protagonisten im «Zauberer von Oz», die erst dann die Richtung des Weges hinterfragen, nachdem sie auf Fallstricke gestossen sind, ist es ratsam, dass der VR eine kritischere Haltung gegenüber den Annahmen einnimmt, die in den von der Geschäftsleitung entworfenen Geschäftsplänen enthalten sind. Als Leitungsorgan des Unternehmens sollte der Verwaltungsrat regelmässig proaktiv den Weg in die Zukunft skizzieren.⁴ Die Corporate Equity Story bietet eine effektive Struktur für einen fruchtbaren Gedankenaustausch darüber, was erforderlich ist, um den Dingen voraus zu sein. Generell scheint es notwendig zu sein, dass der Verwaltungsrat selbstkritischer mit der Aufgabe umgeht, den Prozess voranzutreiben.

Strategische Führung: Engagement des Verwaltungsrats

Neben der Aufsicht ist die strategische Führung eine der Hauptaufgaben des Verwaltungsrats. Obwohl die jüngsten Verbesserungen in Bezug auf die Diversität in den Verwaltungsräten dazu geführt haben, dass viele VR-Gremien über ein breiteres Spektrum an spezifischem Fachwissen verfügen und damit

¹ Die «Yellow Brick Road» steht für eine Massnahme, die eine Person in dem Glauben ergreift, dass sie zu etwas Gutem führen wird. Siehe <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/the-yellow-brick-road>

² L. Frank Baum, "The Wonderful Wizard of Oz", 1900

³ <https://www.youtube.com/watch?v=Mm3ypbAbLJ8>

⁴ Die Diskussion in diesem Bericht folgt einer schweizerischen Auslegung der Verantwortung des Verwaltungsrats nach Art. 716a Schweizerisches Obligationenrecht. Andere Corporate-Governance-Modelle, wie z.B. das deutsche "Aufsichtsrat"-Konzept, schreiben dem Vorstand (Executive Board) mehr strategischen Einfluss und Führung zu und beschränken den VR stärker auf die Kontrollfunktionen.

über eine wirksamere und kompetentere Überwachung der verschiedenen Geschäftsbereiche und regulatorischen Fragen, bleibt der Prozess der Unternehmensstrategie oft schwerfällig. Als bewusster und strukturierter Prozess, der über die Standardagenda des Verwaltungsrats hinausgeht sollte die Strategiediskussion die Schlüsselemente für "heute für morgen"-Entscheidungen in einer disziplinierten Weise abdecken.

Die Unternehmensstrategie und die anschliessende Geschäftsplanung werden jedoch meist an den CEO und die Geschäftsleitung delegiert. Angesichts des Informationsvorsprungs ist dies ohne Zweifel sinnvoll. Es sollte aber der VR sein, der den Prozess vorantreibt. Letztendlich ist der Präsident des Verwaltungsrats bis zu einem gewissen Grad in den Prozess eingebunden, je nach seiner Persönlichkeit, seinem echten Engagement und seinem Führungsanspruch bzw. seiner visionären Qualität. Manchmal wird der Prozess auch durch die Unterstützung externer Strategieberater erleichtert. Die anderen Verwaltungsratsmitglieder neigen möglicherweise dazu, dem zu folgen, was der britische Historiker Niall Ferguson als "bystander apathy"⁵ bezeichnete. Dem Verwaltungsrat werden die Ergebnisse üblicherweise an einem Strategietag vorgestellt, oder er muss die Vorschläge ohne grosse Debatte absegnen, nachdem der CEO sie auf einer Verwaltungsratssitzung im dritten Quartal zusammen mit Mittelfristplanungen kondensiert präsentiert hat. Kommt Ihnen das bekannt vor? Man kann davon ausgehen, dass diese Situation auf viele börsennotierte Unternehmen zutrifft, insbesondere wenn sie von einem charismatischen CEO oder Vorsitzenden (oder einer Kombination aus beidem) geleitet werden. Auch Unternehmen in Privatbesitz, die von Eigentümern oder Grossaktionären geführt werden, sind davor nicht gefeit: In kleinen und mittelgrossen Unternehmen, in denen die kapitalseitige und die operative Führung von ein und derselben Person wahrgenommen werden, mag dies sogar noch häufiger der Fall sein.

Das Thema der Datenverfügbarkeits- und Bestätigungs-Vorurteile und anderer Heuristiken wurde 2011 vom Nobelpreisträger Daniel Kahneman ausführlich erörtert, als er einen überzeugenden Standpunkt zu gängigen Planungsfehlern, Kontrollillusionen und in Bezug auf Übermut in der Unternehmensführung einnahm. Er empfahl, die Daten von Experten immer in die richtige Perspektive zu setzen, um deren inhärente Voreingenommenheit zu entschärfen.⁶ Verwaltungsratssitzungen sind in der Regel mit Formalitäten, regulatorischen Inhalten und dringlicheren Angelegenheiten, die von der Geschäftsleitung vorgelegt werden, überladen. Es ist sehr unwahrscheinlich, dass die Annahmen hinter den bereitgestellten Informationen bei der Entscheidungsfindung im Verwaltungsrat ausreichend präsent sind. Wer dies vermeiden will stellt fest, dass ein Verwaltungsratsmandat mehr Zeit und persönliches Engagement erfordert als in der Regel geplant. Die zunehmende Komplexität der Aufgabe wird in Zukunft wahrscheinlich ein immer grösseres Engagement der Verwaltungsratsmitglieder erfordern. Deshalb ist es ratsam, die Professionalität in der Branche fördern. Das ist auch notwendig, denn viele Verwaltungsräte sind nach wie vor personell unzureichend ausgestattet. Ein VR, der auf die strategische Führungsrolle verzichtet und sich gegenüber der Geschäftsleitung eher passiv verhält, handelt nicht im Interesse des Unternehmens. Kritiker behaupten zu Recht, dass dies eher früher als später zu einer inakzeptablen Beeinträchtigung der guten Unternehmensführung führt.⁷

Geschichtenerzählen: Fakten und Visionen in Kontext stellen

Die Equity Story ist eine Art ultimatives Verkaufsargument, das Sie mit Ihren Peers abstimmen können, um aktuelle und potenzielle Aktionäre und Stakeholder (einschliesslich Ihnen selbst) davon zu

⁵ Niall Ferguson, "Doom - The Politics of Catastrophe", 2021 - der Einzelne neigt dazu, sich in einer Menschenmenge seiner Verantwortung zu entziehen.

⁶ Daniel Kahneman, „Thinking Fast and Slow“, 2011

⁷ Neue Zürcher Zeitung, 1. August 2021 – "Warum Verwaltungsräte mehr schlecht als recht funktionieren."

überzeugen, ihr Geld in Sie und Ihre unternehmerischen Bemühungen zu investieren und nicht in andere. Ihre Equity Story bestätigt zu jedem Zeitpunkt allen Beteiligten, dass das, was Sie tun, immer noch sinnvoll ist und nach einem vernünftigen und (markt-)relevanten Plan klingt. Wenn Sie Ihre Geschichte an sich selbst verkaufen, sollten Sie daher aktiv ihre situative Glaubwürdigkeit und Logik hinterfragen. Eine gemeinsame Geschichte führt nicht nur zu einer stringenten und selbstwirksamen, zweckorientierten Unternehmenskultur, sondern entwickelt auch ein attraktiveres Verkaufsargument für ihre Markenpersönlichkeit und -positionierung oder für einen eventuellen Investitionsfall. Mit anderen Worten: Das Schreiben einer überzeugenden Geschichte verbindet Sinn mit Emotionen, Zahlen und Fakten sowie mit Perspektive. Eine griffige Equity Story setzt das Unternehmen auf die Landkarte der Optionen für Investoren und ermöglicht ihnen eine Entscheidung zu treffen. Der israelische Historiker Yuval Harari vertritt die Ansicht, dass Unternehmensgeschichten regelmässig neu geschrieben werden sollten: "Bedeutung entsteht, wenn viele Menschen ein gemeinsames Netz von Erzählungen zusammenweben. Doch im Laufe der Jahrzehnte und Jahrhunderte löst sich das Netz der Bedeutung auf, und an seiner Stelle wird ein neues Netz gesponnen. Dies zu studieren ... bedeutet ... zu erkennen, dass das, was den Menschen einer Generation als das Wichtigste im Leben erscheint, für ihre Nachkommen völlig bedeutungslos wird." ⁸

Regelmässige, periodische Überprüfungen Ihrer Geschichte sind auch aus einem anderen Grund wichtig: Daniel Kahneman u.a. haben erst kürzlich gezeigt, dass, abgesehen von Voreingenommenheit, die gleichen Informationen und Fakten zu ganz unterschiedlichen Entscheidungen führen können, je nachdem, in welcher Situation und unter welchen Umständen sie getroffen werden. ⁹ Wenn man davon ausgeht, dass "Geschichte ein zu komplexer Prozess ist, als dass man ihn modellieren könnte" ¹⁰, ist ein stärkeres laterales Denken erforderlich ¹¹, um ein spezifisches Gesamtbild in Form einer Geschichte als angemessenen Fahrplan für das Unternehmen zu zeichnen. Ein gemeinsames Bild nimmt umso mehr Gestalt an, je breiter die vorhandene Vielfalt genutzt wird und je mehr unabhängige Einzelmeinungen gehört und berücksichtigt werden. Kahneman empfiehlt sogar eine regelmässige Prüfung des "Lärms" durch externe Moderatoren als effektivsten und effizientesten Weg, um das Problem anzugehen ¹²: "Organisationen, die die Kraft der Vielfalt nutzen wollen, müssen die Meinungsverschiedenheiten begrüßen, die entstehen, wenn Teammitglieder ihre Urteile unabhängig voneinander fällen. Die einfachste, kostengünstigste und am weitesten verbreitete Strategie zur Entscheidungshygiene ist es, unabhängige und gleichzeitig unterschiedliche Urteile einzuholen und zu aggregieren."

Sie sind also gut beraten, wenn Sie dieselbe Geschichte unter verschiedenen Umständen und in verschiedenen Kontexten zur Diskussion stellen. Glauben Sie im Kontext der aktuellen Pandemie noch an Ihre Equity Story? Haben Sie sich die Zeit genommen, die Annahmen während der letzten Monate der Notlage zu hinterfragen, oder sind Sie vom Krisenmanagement absorbiert? Eine diszipliniertere Verteilung der Zuständigkeiten zwischen VR und Geschäftsleitung könnte hier die Lösung sein.

Equity Story: An den Kapiteln arbeiten

Eine stringente und prägnante Equity Story kann aus sechs Kapiteln bestehen (siehe Abbildung 1), in denen die wichtigsten Themen für eine attraktive und überzeugende Unternehmensbotschaft behandelt werden:

⁸ frei übersetzt aus Yuval Harari, "Homo Deus", 2015

⁹ Daniel Kahneman, Oliver Sobony, Cass R. Sunstein, "Noise – A Flaw in Human Judgment", 2021

¹⁰ Niall Ferguson, „Doom – The Politics of Catastrophe“, 2021

¹¹ Ralph Siegl, "Helden lassen sich helfen", in Schweizer Monat November 2018

¹² frei übersetzt aus Daniel Kahneman, Oliver Sobony, Cass R. Sunstein, "Noise – A Flaw in Human Judgment", 2021:"

1. Welches "Problem" lösen wir?
2. Für wen und für wie viele ist das relevant?
3. Was sind die wichtigsten Herausforderungen und warum wurde das Problem nicht bereits von anderen gelöst?
4. Wie bieten wir die Lösung an?
5. Wie sieht unser Ertragsmodell aus?
6. Was erwarten wir von den Investoren?
- 7.

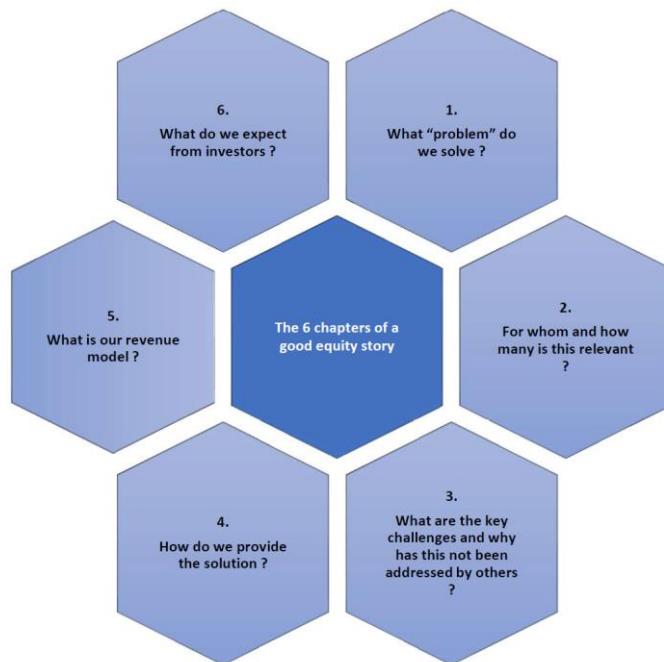


Abbildung 1: Equity Story Schema von Experts for Leaders AG, Zürich 2020

- 1) Welches "Problem" wollen wir lösen: Ein gemeinsames Verständnis aller führenden Entscheidungsträger darüber, wofür das Unternehmen als Organisation etwas tut, ist eine wichtige Voraussetzung für effektive und effiziente Entscheidungen über beispielsweise die Marktpositionierung, das Kompetenzmanagement und die Ressourcenzuweisung. Ausserdem wird damit das Bestreben Ihres Unternehmens, einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft und die Stakeholder auszuüben, untermauert. In den letzten zehn Jahren hat der Goldene Kreis¹³, der vom amerikanischen Management-Berater Simon Sinek wortgewandt eingeführt und entwickelt wurde, einen überzeugenden Rahmen für die Strukturierung der jeweiligen Definitionen von Zweck, Vision und Mission geliefert. Beginnend mit dem Wofür als Kern für einen normativen Zweck, geht das anschliessende Wie als eigene Kompetenz dem Was im äusseren Ring des Kreises voraus.

Die Wahrnehmung und die wirtschaftlichen Kosten von "Problemen" ändern sich im Laufe der Zeit: Der Wert, der dem Problem beigemessen wird, und die entsprechende Preisprämie bzw. das Margenpotenzial für den Problemlöser folgen im Grossen und Ganzen sozioökonomischen Megatrends abgeleitet aus wahrgenommenen oder realen «Leiden» oder «Freuden» für die Zielgruppen. Wer diese Trends als Erster richtig erfasst und aufgreift, wird in der Regel zunächst durch Market-Making-Kosten benachteiligt, kann sich aber im Laufe der Zeit eine interessante Marktposition aufbauen. Mut und Timing sind also ebenfalls entscheidend. Wie beispielsweise die aktuelle ESG-Debatte bei Finanzanlageprodukten zeigt, können Lösungen, die zu einem

¹³ Simon Sinek, "Start with Why", 2009

bestimmten Zeitpunkt einen Vorteil bieten, als weniger wertvoll angesehen werden (keine ESG-Betrachtung), wenn sich der Markt weiterentwickelt und die Konkurrenz mit einer wachsenden Anzahl von Optionen reagiert. Das ist keine Überraschung. ESG-Aspekte, auch wenn sie damals anders bezeichnet wurden, sind in der Konsumgüterbranche schon seit mehr als zwei Jahrzehnten ein Thema, wurden aber von der Finanzbranche bis vor kurzem weitgehend ignoriert.

Daher ist der Verwaltungsrat gut damit beraten, das Wert- und Nutzenversprechen des Unternehmens regelmässig zu überprüfen und zu validieren, indem er die langfristigen Trends und ihre mögliche Relevanz ganzheitlich betrachtet. Ein Zeitraum von drei Jahren scheint für diese Aufgabe angemessen und ermöglicht schrittweise Änderungen. Meistens werden sie feststellen, dass sich die Grundlagen und der Zweck kaum so rasch ändern, sondern dass es notwendig ist, der "Problemlösung"¹⁴ eine zeitgemässe Wendung und Interpretation hinzuzufügen. Bei exogenen Schocks wie der aktuellen COVID_19-Pandemie ist es sehr ratsam, sich sofort auf VR-Ebene mit dem Thema auseinanderzusetzen (das Unternehmen zu entwickeln), während das Krisenmanagement überwiegend der Geschäftsleitung überlassen wird (das Unternehmen operativ zu führen).

- 2) Für wen und für wie viele ist dies relevant: Da sich die Märkte ständig weiterentwickeln, ändern sich auch die Grösse, die Relevanz und die Kaufkraft der Kunden- und Lieferantenbasis. Eine ständige Bewertung der Opportunitätskosten und der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bietet wertvolle Einblicke in das Integrationspotenzial der Wertschöpfungskette und die Chancen der Desintegration (z.B. Variabilisierung der Fixkosten, Verbesserung der Agilität, Nutzung externer Innovationskraft usw.). Einige der wichtigsten Aspekte leistungsstarker Unternehmen sind ihre Handlungsfreiheit, ihre strukturelle Flexibilität und ihr diversifizierter Kundenstamm. Wie der amerikanische Unternehmer Peter Thiel es ausdrückt: "Alle gescheiterten Unternehmen sind daran zerbrochen, sich dem Wettbewerb zu entziehen."¹⁵ Es ist daher dringend anzuraten, dass nicht nur die Geschäftsleitung einen genauen Blick auf die sich ständig verändernde Verhandlungsmacht der eigenen Kunden- und Lieferantenbasis wirft, sondern auch der Verwaltungsrat mindestens einmal im Jahr die Positionierung des Unternehmens und den jeweiligen Status innerhalb seiner Peer Group und im Hinblick auf die sich verändernde Marktrelevanz diskutiert, indem er einen Blick hinter den Vorhang des Offensichtlichen wirft.
- 3) Was sind die wichtigsten Herausforderungen und warum wurde das Problem nicht bereits von anderen gelöst: Ein gründliches Verständnis der Komplexität des Problems und der jeweiligen Aufgaben mag bei Strategiebewertungen selbstverständlich erscheinen. In etablierten Organisationen neigen jedoch Standardprozesse (SOPs) und Strukturen, die bewusst zur Effizienzsteigerung und besseren Steuerbarkeit eingeführt wurden, dazu, die Augen vor den Besonderheiten eines neuen Problems oder einer neuen Situation zu verschliessen. Daher der Ruf nach agilen Organisationen in einer immer schnelleren Welt, die besser antizipieren können, was um die Ecke kommt.¹⁶ Innovation findet im Grossen und Ganzen in "noch nicht regulierten" Bereichen statt. Sogenannte "Best Practices" stammen aus der Vergangenheit und sind vielleicht nicht mehr als interessante, aber begrenzte, wenn nicht sogar völlig nutzlose Referenzen für die Probleme von morgen. Das Sprichwort besagt, dass für einen Hammer das Problem immer der Nagel ist. Bewährte Instrumente, die für die Bewältigung einer bestimmten Situation zu einem bestimmten Zeitpunkt entwickelt wurden, sind möglicherweise nicht geeignet, um ein späteres

¹⁴ Ein klassisches Beispiel für diesen Ansatz ist der Luxusgütermarkt, wo es Jean-Claude Biver gelungen ist, die Markentraditionen von z.B. Blancpain oder Omega aufrechtzuerhalten und gleichzeitig diesen Marken und ihren Wertversprechen eine zeitgemässe Bedeutung zu verleihen. Siehe auch Neue Zürcher Zeitung, 14. Juni 2021 - "Wie ein Hippie gleich mehrere Luxusmarken rettete..."

¹⁵ Peter Thiel, "Zero to One", 2015

¹⁶ Ein Beispiel dafür ist unter anderem <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>

Problem zu lösen - und doch werden sie als SOPs angewendet, so wie die gelbe Ziegelsteinstrasse ein gutes Ergebnis verspricht. Es ist höchste Zeit, nach "angemessenen" statt «besten» Praktiken zu suchen. Auch die Dynamik des Marktes und die (regulatorischen) Rahmenbedingungen geben den Ton an, und der VR ist gut beraten, diese nicht als gegeben hinzunehmen, sondern über den Tellerrand hinauszuschauen, in der Diskussion eine Gegenposition einzunehmen und regelmässig zu fragen, was passieren muss, um das eigene Unternehmen zu ruinieren. Die klassische "Five Forces"-Analyse¹⁷ von Porter ist immer noch ein recht wertvolles Instrument, um die Grundlagen zu überprüfen und eine strukturierte Diskussion über die kurz- und langfristigen Fragen zu führen, um die es hier geht.

- 4) Wie stellen wir die Lösung bereit: Sind Sie sicher, dass jeder in Ihrem VR die "secret sauce" des Unternehmens genau kennt? Peter Thiel ist der Meinung, dass alle grossartigen Unternehmen um ein Geheimnis herum aufgebaut sind, das nach aussen hin verborgen bleibt: «Jedes grosse Unternehmen ist eine Verschwörung zur Veränderung der Welt».¹⁸ Es ist daher sehr ratsam, unter den Mitgliedern des Verwaltungsrats eine gemeinsame Auffassung darüber zu entwickeln, was auf dem Spiel steht und was das Besondere der eigenen Firma ist. Gleichzeitig können Sie das Anspruchsniveau des Unternehmens klären, um qualitative und quantitative Meilensteine für das Management zu definieren. Ein einfaches Modell für die Diskussion kann drei Ebenen von Kompetenzen ansprechen:

- Legitimation: Was sind die Mindesterwartungen (der Kunden oder Stakeholder), die sie erfüllen müssen, um auf dem Spielfeld ihres Marktsegments spielen zu dürfen?
- Kompetenz: Was sind ihre (firmeneigenen) Kompetenzen (oder "Alleinstellungsmerkmale"), die sie von der Masse abheben?
- Führungsqualitäten: Wo sind sie führend und was sind ihre "must-win-battles"?

Die Erfahrung hat gezeigt, dass Unternehmen und ihre Führungskräfte einzigartige Kompetenzen meist dort sehen, wo der Markt sie bereits auf Mindestanforderungen reduziert hat. Sie sind in der Regel nicht so gut, wie sie glauben, denn entweder fehlen ihnen Informationen, oder sie sind durch Selbstüberschätzung und ihre eigene Voreingenommenheit geblendet.¹⁹ Zyklustheorien besagen, dass Nationen, Organisationen und Einzelpersonen sich dann am meisten irren, wenn sie gut genährt und erfolgreich sind.²⁰ Als Unternehmensleiter gilt es Demut zu kultivieren, um einen angemessenen "Ton von oben" zu gewährleisten.

- 5) Was ist unser Ertragsmodell? Ausgehend von den obigen Ausführungen sollten sie auch sicherstellen, dass ihre wesentliche Ertragsquelle von den Mitgliedern der Unternehmensleitung und - zumindest im Prinzip - von Ihren Stakeholdern hinreichend verstanden wird. Wichtige Aspekte sind hier die Skalierbarkeit ihres Unternehmens und die nachhaltigen Auswirkungen auf die Rentabilität und Kapitalerträge. Ein angemessenes Verständnis von Möglichkeiten, Chancen, Risiken und Bedrohungen im Modell ist eine unverzichtbare Voraussetzung für die Nutzung von Chancen sowie für angemessene Risikomanagementstrukturen und -prozesse. Während der Finanzdienstleistungssektor in den letzten zehn Jahren gezwungen war, die entsprechenden Systeme und Instrumente drastisch zu verbessern, um den neuen und strengeren aufsichtsrechtlichen Anforderungen gerecht zu werden, kann man davon ausgehen, dass andere Industriezweige immer noch überwiegend mit Instrumenten arbeiten, die von ihren Finanzabteilungen entwickelt und von ihren Wirtschaftsprüfern genehmigt wurden. Eine disziplinierte Selbstregulierung und die Einrichtung verschiedener Verteidigungslinien beginnen

¹⁷ Michael E. Porter, "Five Forces Framework", Harvard Business Review, 1979

¹⁸ Peter Thiel, "Zero to One", 2015

¹⁹ Mehr über unternehmerische Wahnvorstellungen in Daniel Kahneman, "Thinking fast and Slow", 2011

²⁰ Niall Ferguson, "Doom – The Politics of Catastrophe", 2021

jedoch damit, dass die VR-Mitglieder eine qualifizierte Sensibilität für den Unternehmenswert und das finanzielle Risiko des Unternehmens im Rahmen eines umfassenderen Verständnisses des Geschäftsmodells entwickeln können. In den letzten Jahren haben sich die verschiedenen Business-Analyse-Tools (Canvas), die z.B. von Alexander Osterwalder²¹ definiert wurden, als sehr hilfreiche Modelle erwiesen, um sich dem Thema bewusst zu nähern.

- 6) Was erwarten wir von Investoren: Unabhängig davon, ob sie ein gut kapitalisiertes Unternehmen leiten oder eine schwierigere Liquiditätssituation überstehen müssen, sind VRs gut beraten, sich so zu verhalten, als ob sie ihr Unternehmen jederzeit an Investoren oder Aktionäre verkaufen würden. Dies ist bei börsennotierten Unternehmen zweifellos einfacher, da sie den Kapitalmärkten ständig Rechenschaft ablegen müssen. Je nach Aktionärsstruktur ist dies jedoch auch dort nicht immer der Fall, da VR und Geschäftsführung übermässige Freiheiten beanspruchen können, vor allem in Unternehmen mit einer breit gestreuten Aktionärsbasis ohne einen bedeutenden Einzelinvestor. Wo Eigentum ein Gesicht hat, ist die Rechenschaftspflicht einfacher greifbar.

In ihrem Buch "Swiss Made" haben R. James Breiding und Gerhard Schwarz die spezifischen Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg von Unternehmen überzeugend dargelegt, indem sie auf die Art und Struktur der Investoren, der Aktionäre und des Unternehmergeistes hinwiesen: "Wo Aktien von vielen Aktionären gehalten werden, wird aus jedermann's Unternehmen niemandes Unternehmen" (Zitat von Dale Carnegie).²² Auf der Grundlage empirischer Belege für die Leistung bei der Wertschöpfung im Laufe der Zeit traten sie für das ein, was Breiding später als "homo helveticus" bezeichnete: Aktive und fürsorgliche Investoren, die eher auf das Halten von Aktien als auf deren Umtausch bedacht sind, sind besser für die Leistung des Unternehmens. Ein Konzept, das dem "Davos Man", dem institutionellen Anleger oder ETFs mit ihrer vergleichsweise kurzfristigen Kapitalmarktphilosophie und einem Mangel an persönlichem Engagement ohne Bindung an das Unternehmen entgegensteht.²³ In Ermangelung eines substanziellen Kümmerers sind der Verwaltungsrat und sein Vorsitzender gefordert, eine hinreichend klare und verbindliche Eigentümerstrategie als Leitlinie für die Entwicklung eines nachhaltigen und wettbewerbsfähigen Unternehmenswertes zu definieren. Breiding sieht hier allerdings noch viel Raum für Verbesserungen.²⁴

Folglich darf das proaktive Management der Aktionärsstruktur im Hinblick auf eine optimale Beteiligung am Unternehmen nicht allein den Investor-Relations-Funktionen im Unternehmen überlassen werden. Es ist eine der wichtigsten Aufgaben des Verwaltungsrats und des CEO, die Geschichte der Unternehmensbeteiligung allen da draussen zu erzählen.

Anstatt auf der Grundlage von Datenextrapolationen aus dem laufenden Betrieb auf das Beste zu hoffen, lohnt es sich, den Rat der Fee aus dem "Zauberer von Oz" zu befolgen, dass "es immer besser ist, am Anfang zu beginnen"²⁵, und einen aktiven Strategieprozess auf der Ebene des Verwaltungsrats mit mehr Nachdruck voranzutreiben. Wie die Maurer, die den Weg pflastern, spielt der VR eine führende Rolle bei der Schaffung des Bodens für die Weiterentwicklung des Unternehmens, indem er regelmässig die Kapitel der Equity Story des Unternehmens bearbeitet. Jede Entscheidung und jeder Schritt, der unternommen wird, kann sich in der Folge auf eine bewusst vorgegebene Richtung der Gelben Ziegelsteinstrasse stützen, die vor uns liegt.

²¹ Siehe zum Beispiel Alexander Osterwalder, "Business Model Generation...", 2010

²² frei übersetzt aus R. James Breiding, "Swiss Made – The untold story behind Switzerland's success", 2013

²³ R. James Breiding, "Houston – we have a problem", Inside Paradeplatz, April 30, 2021.

²⁴ Ibid.

²⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=Mm3ypbAbLJ8>

Schlussfolgerung

- Verwaltungsräte sind gut beraten, eine proaktive und kritische Rolle bei der strategischen Führung zu übernehmen.
- Um voreingenommenen Informationen entgegenzuwirken, sollte der VR regelmässige Debatten führen und dazu die interne Vielfalt sowie unabhängige externe Beratung in Anspruch nehmen.
- Mehr Querdenken und Geschichtenerzählen ist erforderlich, um Fakten und Zahlen in einen sinnvollen Kontext zu stellen.
- Ein strukturierter regelmässiger Überblick über die Equity Story des Unternehmens ist ein wertvolles Mittel, um Entscheidungsträger und Stakeholder hinter einem gemeinsamen Ziel zu vereinen und die Konsequenz der strategischen Ausrichtung zu fördern.
- Verwaltungsräte treffen bessere Entscheidungen und kommen zu einem besseren Urteil, wenn sie die Kapitel der Corporate Equity Story separat und individuell in einem moderierten Prozess behandeln.
- Stellen Sie sicher, dass Sie den "Lärm" reduzieren, indem Sie dieselbe Geschichte regelmässig und unter verschiedenen Umständen auf den Prüfstand stellen.

Ralph P. Siegl ist Präsident und Managing Partner der Experts for Leaders AG, Zürich. Als ehemaliger CEO in der internationalen Konsumgüterindustrie ist er heute als unabhängiger Trusted Advisor spezialisiert auf Corporate Governance, Business Development und Brand Building. Er ist mehrfacher Verwaltungsrat und/oder Verwaltungsratspräsident verschiedener börsenkotierter und privater mittelgrosser Unternehmen mit Sitz in der Schweiz in der internationalen Lebensmittelindustrie, im Luxusgüterbereich, im Bank- und Finanzwesen sowie in der Logistikbranche. Ralph Siegl hat an der Universität St. Gallen und der London School of Economics and Political Science studiert.