

## Was bleibt?

### **Die Krise ist Mandat zur aktiven Gestaltungsarbeit im Verwaltungsrat - jetzt**

von Ralph Siegl

*Es ist die Zeit der Macher. Wirksamkeit und praktische Kompetenzen der operativen Unternehmensleitung sind in diesen Monaten entscheidend für das Bestehen vieler Unternehmen. Themenführerschaft und mentale Disposition der Betroffenen liegen in Krisenzeiten vornehmlich beim exekutiven Management. In dieser Phase ist die vorausschauende Gestaltungsarbeit im Verwaltungsrat besonders anspruchsvoll und nicht zu vernachlässigen. Es ist ratsam, bereits während der Krise eine Prüfung des unternehmerischen Narrativs mit Blick auf mögliche Auswirkungen vorzunehmen. Eine praxiserfahrene, unabhängige Begleitung im Strategieprozess kann dabei die Organarbeit stärken und Freiräume für neue Gedanken in der strategischen Führung schaffen.*

Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen sind seit Beginn der Pandemie im Frühjahr 2020 besonders gefordert. Die unabsehbare Dauer der imminnten Krise und ihrer mittel- und langfristigen Auswirkungen stellt Geschäfts- und Planungsmodelle in Frage und schafft Irritationen unbekanntem Ausmasses für die heutigen Generationen. Neugier und „freie Geister“ sind vieldimensional gefordert für den wirksamen Umgang mit der neuen Unsicherheit<sup>1</sup>. Im Sinne von «never waste a good crisis» bieten diverse unabhängige Strategie-Experten Anregungen für das «Next Normal»<sup>2</sup>. Der bereits seit 2012 von Nassim Taleb («Der Schwarze Schwan») bespielte Begriff der Antifragilität erfährt derzeit in Strategieforen über unternehmerische Resilienz eine fast inflationäre neue Aufmerksamkeit<sup>3</sup>. Der unmittelbare Digitalisierungsschub verändert den erlebten Alltag; unser Verhalten im digitalen Netz hat sich Knall auf Fall den schon längst vorhandenen technologischen Möglichkeiten unter weitgehender Ausblendung bisheriger Berührungspunkte angenähert. Wird jetzt alles anders?

### **Die Zeit jetzt richtig nutzen**

Der ehemalige Nestlé CFO und letzte Swissair-Chef Mario Corti empfahl, ganz im Sinne des Piloten und im Gegensatz zur instinktiven Bremsreaktion vieler Manager in Krisenlagen, bei unklaren Sichtverhältnissen «die Maschine nach oben zu ziehen», sprich den Fokus auf Umsatz zu setzen und das betriebliche Schwungrad möglichst am Laufen zu halten, um Fallhöhe und Reaktionszeit zu gewinnen. Leider hatte er die Rechnung ohne den Treibstofflieferanten gemacht und sah sich mit leerem Tank dieser Option beraubt.

Genau hier setzen die diversen Programme der öffentlichen Hand in der Pandemiehilfe für Unternehmen grundsätzlich an: COVID\_19-Kredite und staatliche Unterstützungsleistungen stehen für die Firmen auch bereit, um ihnen wertvolle Zeit zu verschaffen die eigene Zukunft neu zu denken. Diese Vorleistung ist für eine kritische Beurteilung richtig zu nutzen, wenn es darum geht, den Staat nicht nur als «zentrale Agentur zur Zusammenbruchs-Verzögerung»<sup>4</sup> zu missbrauchen.

---

<sup>1</sup> Network for Innovative Corporate Governance, St. Gallen: “Board Dynamics – Coping with Uncertainty, Actions for the Now and the Future”, NICG 2021/1

<sup>2</sup> als Beispiel: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/the-next-normal>

<sup>3</sup> als Beispiel: <https://www.bcg.com/publications/2020/how-to-become-an-all-weather-resilient-company>

<sup>4</sup> Peter Sloterdijk, «Neue Zeilen und Tage 2011-2013», 2018

Unternehmer denken und finden in einem Umfeld des Umbruchs immer wieder innovative Möglichkeiten. Agilität verdrängt Standardprozesse. Versuch und Irrtum werden salonfähiger. Mut und Schnelligkeit fordern Risikoaversion und Perfektion heraus. Die Herausforderungen von heute passen nicht zu den Lösungen und Spielregeln von gestern. In Zeiten exogener Schocks tritt besonders in unser Bewusstsein, dass das Festhalten an Komfortzonen keine Zukunftsstrategie sein kann. Eine gute Dekade nach der Finanzkrise haben die expansive Geldpolitik und ein extensiver regulatorischer Schub trotz breiter Rhetorik über ein «new normal» in vielen Köpfen dennoch eine «business as usual» Mentalität genährt und den Glauben an eine weitest gehend risikofreie Welt, zumindest in unseren Breitengraden, gesellschaftlich vertieft.

Die Finanzkrise mag gemeinhin als Problem der Wirtschaft verstanden worden sein. Die COVID\_19 Pandemie hat das Potential tiefgreifendere gesellschaftliche Wahrheiten in Frage zu stellen und Wertigkeitsskalen querbeet neu zu ordnen. Ohne Zweifel überschiesst in Zeiten einer tiefgreifenden Krisenlage mit breiter Betroffenheit der kurzfristige Übermut, gleich alles in Frage zu stellen. Der Bauchladen an Ursachenanalysen führt auch in der wissenschaftsgewohnten Moderne ein breites Sortiment von Konspirationstheorien bis hin zur Vertreibung der Gottlosen aus dem Paradies. Der Adrenalinschub in gefühlten oder realen existentiellen Situationen ist von der Natur durchaus eingeplant und erklärt zum Teil auch den “Ruf der Horde”<sup>5</sup> zur Sozialisierung der Probleme über ein aus liberaler Sicht vertretbares Mass hinaus. Auch mögen da und dort defätistische Züge einer anlassbedingten Morallosigkeit in der Gesellschaft und gewinnlerisch opportunistischen Geschäftspraktiken kurzzeitig Vorschub leisten. Hier lohnt sich ein nüchterner Blick auf historische Analogien<sup>6</sup>. Gerade jetzt ist dringend zu empfehlen, die Grundlagen guter Corporate Governance sorgfältig und konsequent sicherzustellen und klare Meinungsbildungs- und Entscheidungs-Prozesse effektiv zu nutzen.

### **Haltung zum Nicht-Unmittelbaren entwickeln**

In Zeiten grosser Unsicherheit kommt dem gemeinsamen unternehmerischen Narrativ, der „Equity Story“, auch und vor allem in der Führung eine wichtige Rolle zu. Wo jeder für sich und seine Partikularinteressen kämpft, haben es gemeinsame Geschichten doppelt schwer und das vereinende «Storytelling» zur Überzeugung und Motivation der Betroffenen wird zur Herkulesaufgabe von Führungspersonen und Politikern. Gerade jetzt zeichnet erfolgreiche Führungskräfte aus, dass sie mit einem Manko an Informationen Stellung beziehen und Kräfte hinter eine Idee oder auf ein Ziel hin bündeln können.

Die Hoffnung auf eine bessere Welt «danach» schwindet erfahrungsgemäss meist proportional zur Dauer der Krise. Kommt die Erholung zu rasch, kann (vermeintlich) wieder weitergemacht werden wie vorher, da sich das ursprüngliche Machtgefüge unter den Marktteilnehmern nicht verändert hat. Kommt sie zu spät, wird die Verortung der eigenen Wertesysteme und wertschaffender Fähigkeiten auf dem Marktplatz neuer Bedürfnisse und Sinnfragen zur Existenzfrage. Die Realität liegt irgendwo dazwischen und gewisse Trends aus der Zeit vor der Krise werden nach Klärung Maslow’scher Bedürfnisprioritäten zweifellos wieder auf das Spielfeld zurückkommen. So oder so gilt: Man steigt bekanntlich nicht zweimal in den gleichen Fluss, und Entscheidungsträger tun gut daran jetzt bereits in Optionen zu denken.

---

<sup>5</sup> Mario Vargas Llosa, “Der Ruf der Horde”, 2019

<sup>6</sup> Siehe hierzu Schilderungen von Thukydides zu gesellschaftlicher Verrohung im Zuge der Seuche im Peloponnesischen Krieg (5. Jh. v. Chr.) oder Giovanni Boccaccio’s Beobachtungen zu Folgen der Pest im 14. Jh. Entsprechende Andeutungen auch in den NZZ-Beiträgen von Martin Flashar, 2.5.2020 oder Volker Reinhart, 18.3.2020.

Vorne ist bekanntlich immer dort, wo sich niemand auskennt. Die Gretchenfrage für die strategische unternehmerische Aufarbeitung der Krise ist also: Was bleibt? Der deutsche Philosoph Peter Sloterdijk formuliert hierzu seinen zivilisationsdynamischen Hauptsatz: "Die Summe der Freisetzungen von Energien im Zivilisationsprozess übersteigt regelmässig die Leistungsfähigkeit kultivierender Kräfte."<sup>7</sup> Diese Domestizierung neuer oder an Relevanz gewonnener Marktkräfte ist der Tummelplatz von Unternehmern und Investoren. Und genau hierzu stehen die Entscheidungsträger in Unternehmen, allen voran der Verwaltungsrat als Strategiegremium, gerade jetzt in einer besonderen Verantwortung, eine Haltung zu entwickeln und damit die Deutungshoheit und den kommunikativen Lead in Bezug auf mögliche Folgen der Krise in der Hand zu halten.



*Besonders in der Krise schafft ein fokussierter Strategieprozess Klarheit.  
(Bild: paymentpower.de)*

rand hinauszudenken, und es ist angezeigt Szenarien für die nahe und weitere Zukunft aus übergeordneter Sicht zu erarbeiten.

Dabei ist tunlichst darauf zu achten, nicht zu stark ins tägliche Krisenmanagement der operativen Führung hineingezogen zu werden. Die Gefahr, dass sich in Krisenzeiten zu viele Häuptlinge um Kurzfristiges kümmern, anstatt das Mittelbare zu bespielen, ist real und Ausdruck eines missinterpretierten Rollenverständnisses. Eigentümer und Investoren erwarten für die anstehenden Generalversammlungen möglichst deutliche Aussagen zur aktuellen Lage und zu ersten Perspektiven.

Gleiches gilt für die betroffenen Mitarbeitenden und übrigen Anspruchsgruppen. Es ist davon auszugehen, dass die Erwartungen der Stakeholder an Unternehmensleiter in Bezug auf wertschöpfende Opportunitäten und Chancen durch die Krise noch weiter steigen und «nächste grosse Themen» frühzeitig bespielt werden wollen. Niemand will heute die Kosten tragen und auch noch morgen zu den Verlierern gehören. Alle Beteiligten möchten an etwas glauben können. Hoffnung geben und Inspiration vermitteln gehört wesentlich auch zum Führungsauftrag: «rally behind the flag», wie die Amerikaner sagen.

Jenseits von Modell-Annahmen zur Eintretens-Wahrscheinlichkeit und Häufigkeit eines kritischen Ereignisses sind aktuell kurzfristig Krisenpläne effektiv umzusetzen, mittel- und langfristige Effekte nüchtern zu analysieren sowie bisherige und neue Handlungsfelder zwecks Werterhalt oder Wertsteigerung der Unternehmen zu identifizieren. Es gilt, sich ganz bewusst und trotz oder gerade wegen der allenfalls gar dramatischen oder existentiellen kurzfristigen Herausforderungen in konsequenter Arbeitsteilung denjenigen Aufgaben zu widmen, welche die Rollenverteilung einer guten, wirksamen Corporate Governance dafür vorsieht. Der Verwaltungsrat ist hier «unentziehbar» in der Verantwortung, über den Teller-

---

<sup>7</sup> Peter Sloterdijk, «Polyloquien», 2018

Hier bietet die kritische Überprüfung der eigenen Equity Story auf Basis verschiedener Szenarien einen wirksamen Lösungsansatz an. Das ungeschminkte Hinterfragen bisheriger „Wahrheiten“ und Annahmen in Bezug auf die Wertigkeit und Relevanz des eigenen Leistungsangebots heute und morgen öffnet den Blick für neue Chancen und Risiken. Richtig gestaltet und moderiert kann dieser Prozess eine wertvolle Dynamik für die Firmenkultur entwickeln und die Fragen der Direktbetroffenen und übrigen Anspruchsgruppen wirksam auffangen.

### **Führung durch unternehmerisches Narrativ**

Gutes Management und Leadership messen sich auch daran, wie die Entscheidungsträger die aktuelle Lage einschätzen, wie sie mit Unsicherheiten umgehen und welche Haltung sie glaubhaft einnehmen und vermitteln.

Die Erfahrung zeigt, dass Verwaltungsrat und operative Führung in Krisenzeiten meist zu stark mit unmittelbarem Krisenmanagement absorbiert sind. Oft ist dabei für eine nüchterne Lagebeurteilung und eine übergeordnete Perspektive zu wenig Zeit reserviert und es fehlt die nötige mentale Disposition für Neues. Man verschiebt langfristiges Denken «auf später» und verkennt, dass die Rollenteilung der Organe genau dazu da ist, um komplementär parallel zu denken und zu handeln. Strategie ist kein iterativer Prozess sondern eine ständige Aufgabe zur Ausrichtung der eigenen Fähigkeiten und Ressourcen an sich dynamisch verändernde Wertigkeiten.

In einer Krise kommen die zeitlichen Verfügbarkeiten der meist auch noch anderweitig engagierten Schlüsselpersonen nicht selten besonders unter Druck. Vor allem Verwaltungsrats-Präsidenten und CEOs sind im Krisenmodus meist primär damit beschäftigt, verunsicherte Kapitalmärkte, Aktionäre, Mitarbeitende und Stakeholder bei Laune zu halten. Gleichzeitig noch geordnete Strategieprozesse andenken, geschweige denn führen, ist ohne Zweifel äusserst anspruchsvoll. Dies führt wiederum dazu, dass Firmen die Strategieerarbeitung an Experten auslagern. Dies ist absolut legitim und aus Kompetenzsicht grundsätzlich verantwortungsbewusst.

Bereits bei Marc Aurel findet sich die demütige Aufforderung Hilfe von aussen bewusst anzunehmen<sup>8</sup>. Der Verwaltungsrat ist nicht zwingend gefordert, inhaltliche Vorarbeit selbst zu leisten. Externe Unterstützung befreit aber nicht vom Selberdenken als wichtige Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit und wirksame Führungsinspiration zur Vermeidung eines «not invented here»-Syndroms in der Strategieumsetzung. Inwieweit eine wesentliche Delegation des strategischen Denkens somit sinnvoll ist für die Ausbildung einer eigenen Haltung im Verwaltungsrat und für die Authentizität der strategischen Unternehmensleitung darf somit sehr kritisch beurteilt werden.

Vor allem für mittelständische Unternehmen mit flachen Hierarchien und hohen Macherqualitäten bietet sich an, die bestehenden Entscheidungsträger in der Krise zu stärken und externe Ressourcen bereitzustellen, die das vorhandene Team mit praxiserprobter Expertise auf Augenhöhe individuell unterstützen und befähigen. Die „Kümmerer“ solcher Firmen sind zudem nicht selten allein oder haben intern kaum unabhängige Gesprächspartner. Eine neutrale externe Vorgehensbegleitung, agile Moderation und eine kritisch-neutrale inhaltliche Sparringpartnerschaft im Strategieprozess mit dem Ziel, frei nach Miles Davis, «das zu spielen, was nicht in den Noten steht», kann die effektive Gestaltungskraft im Verwaltungsrat und bei Eigentümern in Perioden hoher Belastung besonders fördern und Klarheit schaffen.

---

<sup>8</sup> «Schäme dich nicht, dir helfen zu lassen...» bei Marc Aurel, „Selbstbetrachtungen“, Buch 7 / 7

### Take home

- In Krisenzeiten dominiert in der Regel der Fokus auf das unmittelbar Operative. Damit besteht das Risiko, dass sich die strategische Führung zu stark durch kurzfristige Themen der Geschäftsleitung dominieren lässt;
- Der Verwaltungsrat tut gut daran, sich bereits inmitten der Krisenbewältigung mit übergeordneten Fragen auseinanderzusetzen und die Rollenteilung der Organe gemäss einer guten Corporate Governance besonders zu beachten;
- Die Revision der Equity Story des Unternehmens ist ein geeignetes Vehikel zur Prüfung und Schärfung der eigenen Haltung der Organverantwortlichen und zur klaren Kommunikation an die Stakeholder;
- Angesichts der vielfältigen Belastung der Unternehmensorgane in der Krise empfiehlt es sich, für diesen Prozess eine unabhängige Moderation und externe Expertise für eine konstruktiv-kritische Sparringpartnerschaft beizuziehen.

*Ralph Siegl ist Chairman & Managing Partner der Experts for Leaders AG in Zürich und begleitet verschiedene mittelständische Unternehmen als Trusted Advisor und unabhängiger Verwaltungsrat.*