Corporate Governance von Startups

International Center
for Corporate Governance

Liechtenstein Investor Summit

Schaan, Liechtenstein

30. Oktober 2019

Prof. Dr. Michael Hilb
International Center for Corporate Governance
michael@hilb.com
hilb.com

WeWork did not really work out

Opinion **The Top Line**

WeWork saga shows need for ‘unicorn’ boards to grab the reins

Lack of independent voices at private companies leaves investor and employee interests at odds

ANDREW EDGECLIFFE-JOHNSON + Add to myFT

Some people have blamed Adam Neumann for WeWork's debacle © Getty Images for WeWork

The board bungle behind WeWork's fall

Illustration: Aïda Amer/Axios

WeWork last night made it official: SoftBank will pump $9.5 billion into the beleaguered c
$3 billion stock tender, $5 billion of new debt, and $1.5 billion that is being accelerated from
commitment.

The Board Is The Bigger WeWork Story (Not The New Or Old CEOs)

Paul Armstrong Contributor ⓘ
Enterprise & Cloud

NEW YORK, NY - SEPTEMBER 13: A WeWork office facility stands in the Financial District in New York ... [+] GETTY IMAGES

Financial Times, Axios, Fortune 2019

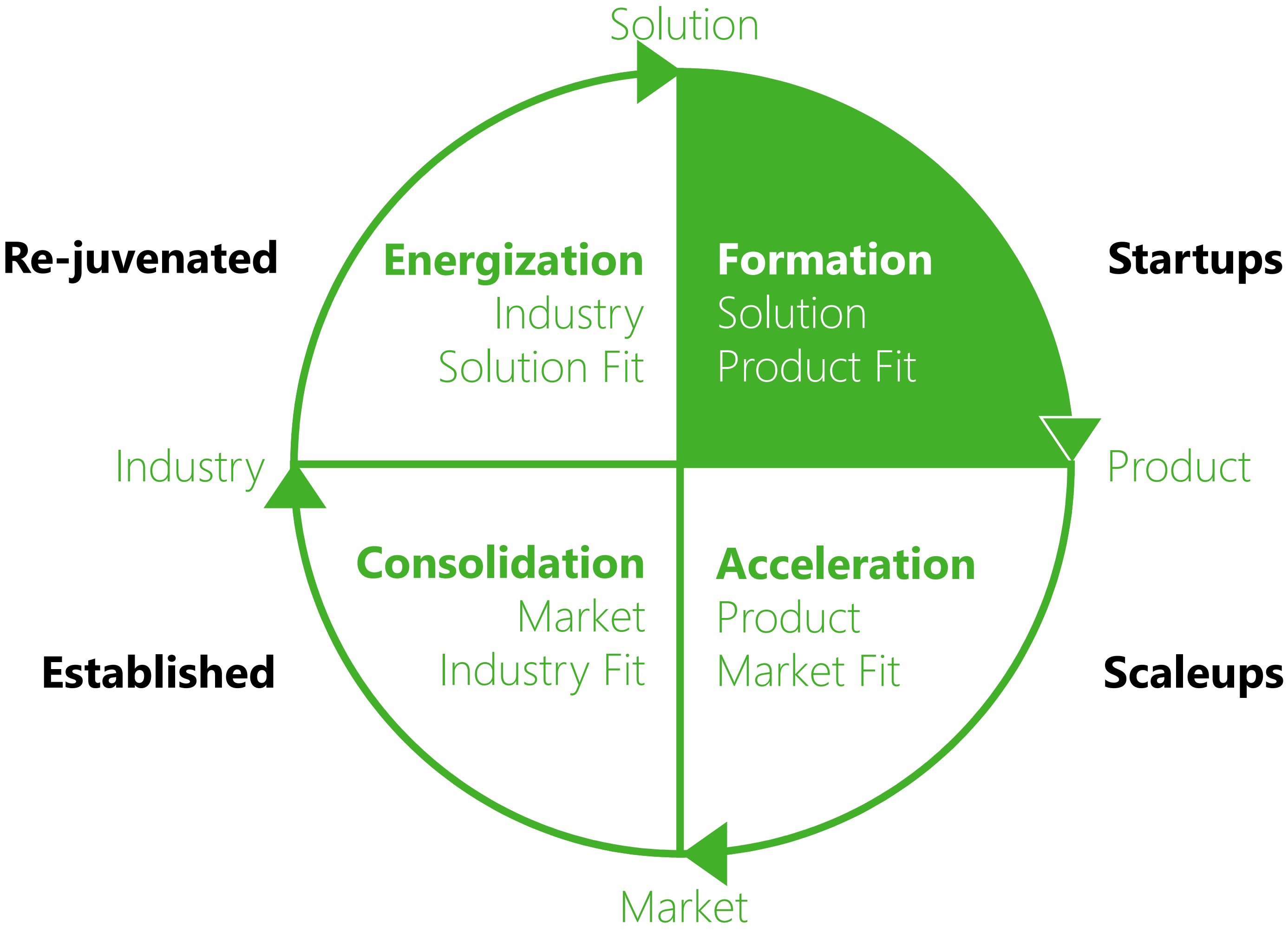
Follow today’s session at hilb.com/lis (pw: schaan)

Agenda

1. Startup – Eine Unternehmenslebenszyklus-Perspektive
2. Herausforderungen der Governance von Startups
3. Besonderheiten der Governance von Startups
4. Implikationen

Startup – Eine Unternehmenslebenszyklus-Perspektive

Startup ist die Organisationaform zu Beginn jedes Unternehmenslebens-zyklus



Hilb 2014

Unternehmen in der Startup-Phase sind fokussiert auf die Identifikation und das Management von Opportunitäten

	Startup (Formation)	Scaleup (Acceleration)	Established (Consolidation)	Re-juvenated (Energization)
Core orientation	Seek opportunities	Capture opportunities	Preserve opportunities	Re-discover opportunities
Change lever	Products	Markets	Positioning	Business models
Capability focus	Creativity	Speed	Efficiency Effectiveness	Forgetting Learning
Control mechanism (ownership)	Private (individual)	Private (institutional)	Private Public State-owned	Private Public State-owned
Capital approach	Raise capital	Invest capital	Optimize capital structure	Preserve and re-create capital

Hilb 2014

Ein Startup ist mit vier Hauptherausforderungen konfrontiert

1
Generating ideas

2
Monetizing ideas

3
Realizing ideas

Creativity challenge

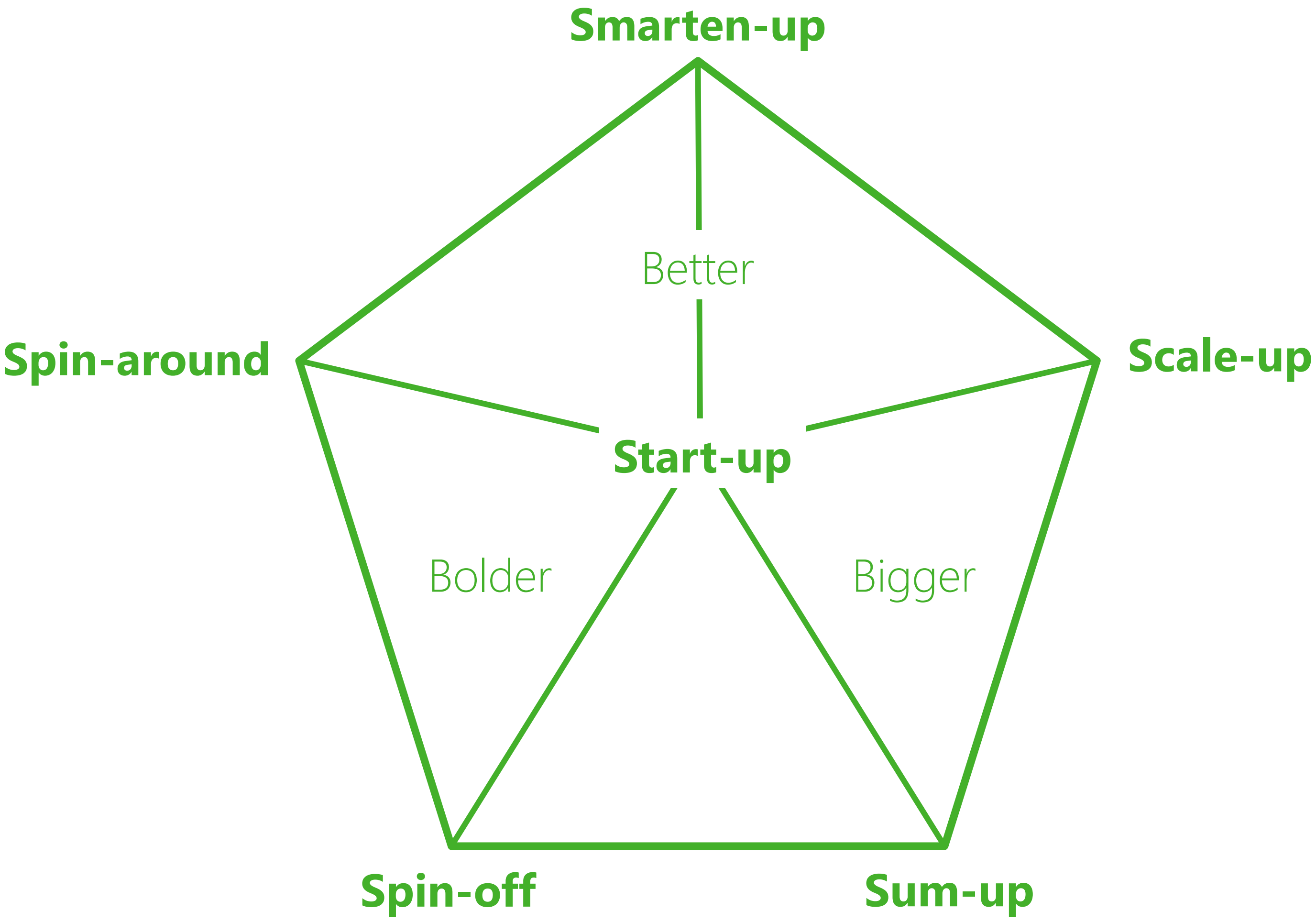
Commercialization challenge

Complexity challenge

Continuity challenge

Hilb 2012

Ein Startup verfolgt in der Regel eine Vielzahl von Entwicklungspfaden



Hilb 2018

Herausforderungen der Governance von Startups

Die formelle Rolle des Venture Boards

Investors
make

investments
by providing

capital
and expecting

returns

Venture Boards
align

interests
by providing

co-direction and control
and expecting

remuneration and reputation

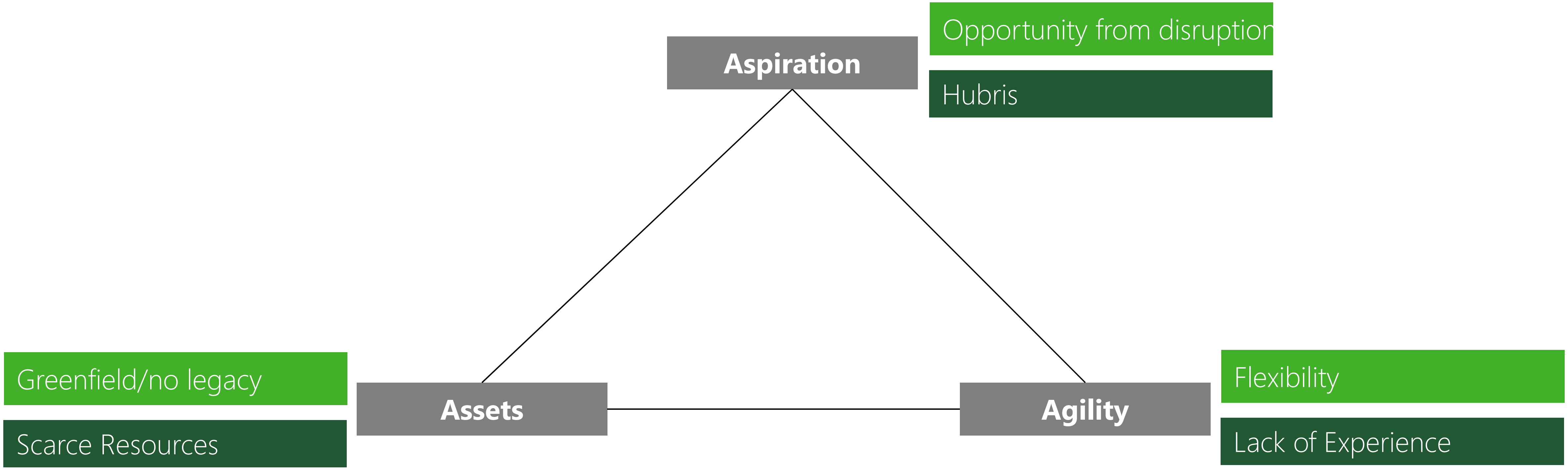
Entrepreneurs
realize

ideas
by providing

capabilities
and excepting

rewards

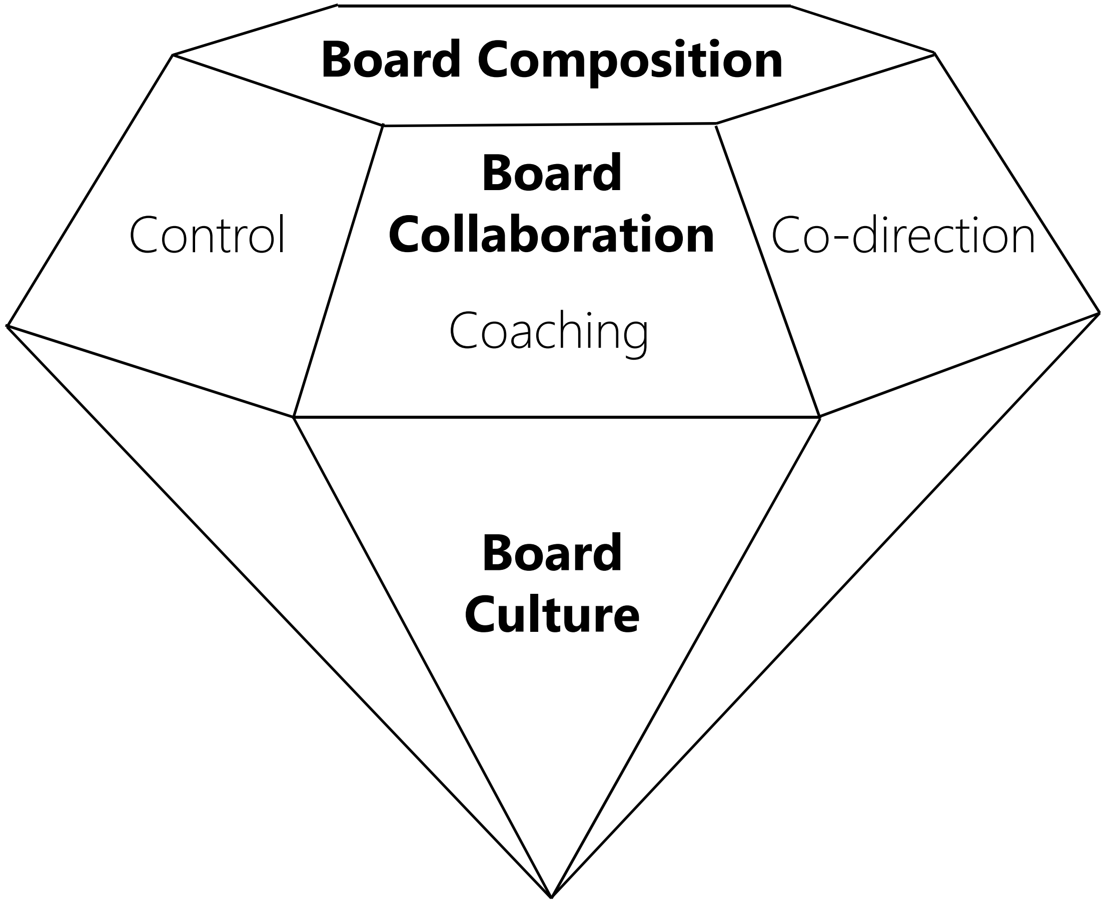
Die Sonnen-und Schattenseiten von Startups



Hilb 2017

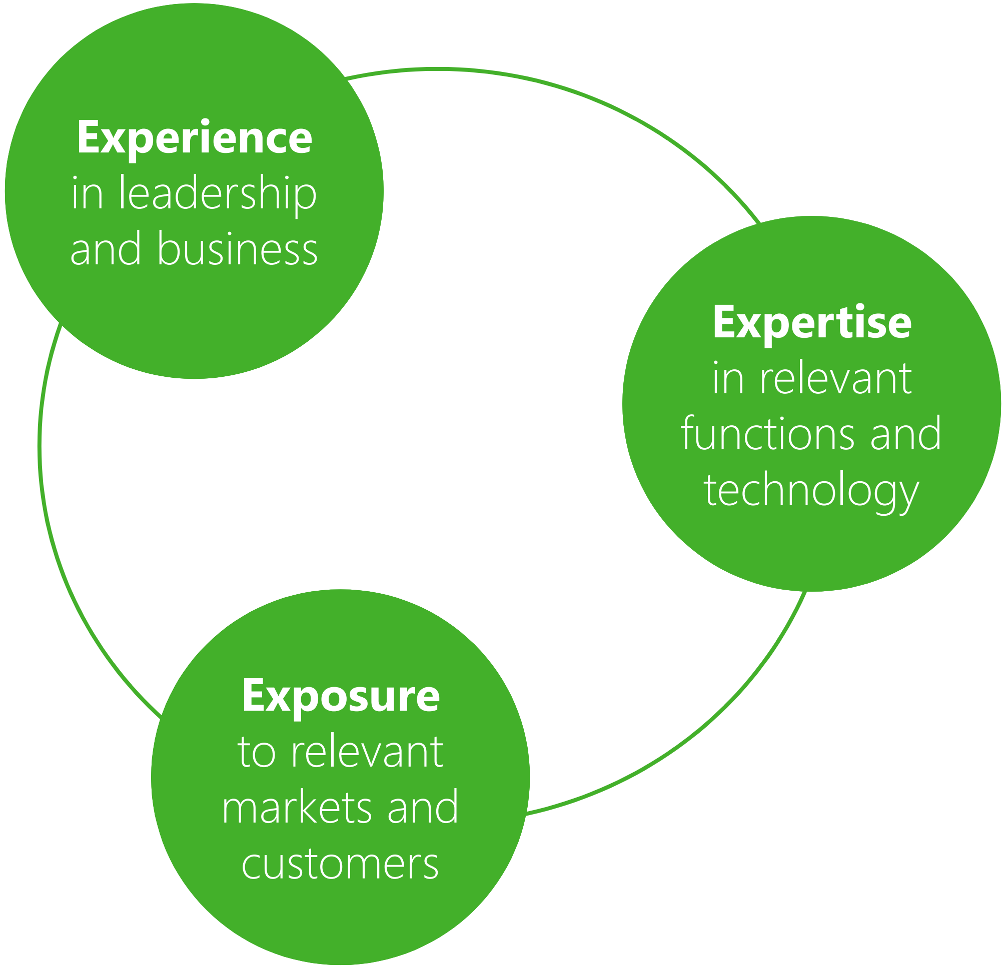
Besonderheiten der Governance von Startups

Die drei Dimensionen von Corporate Governance von Startups



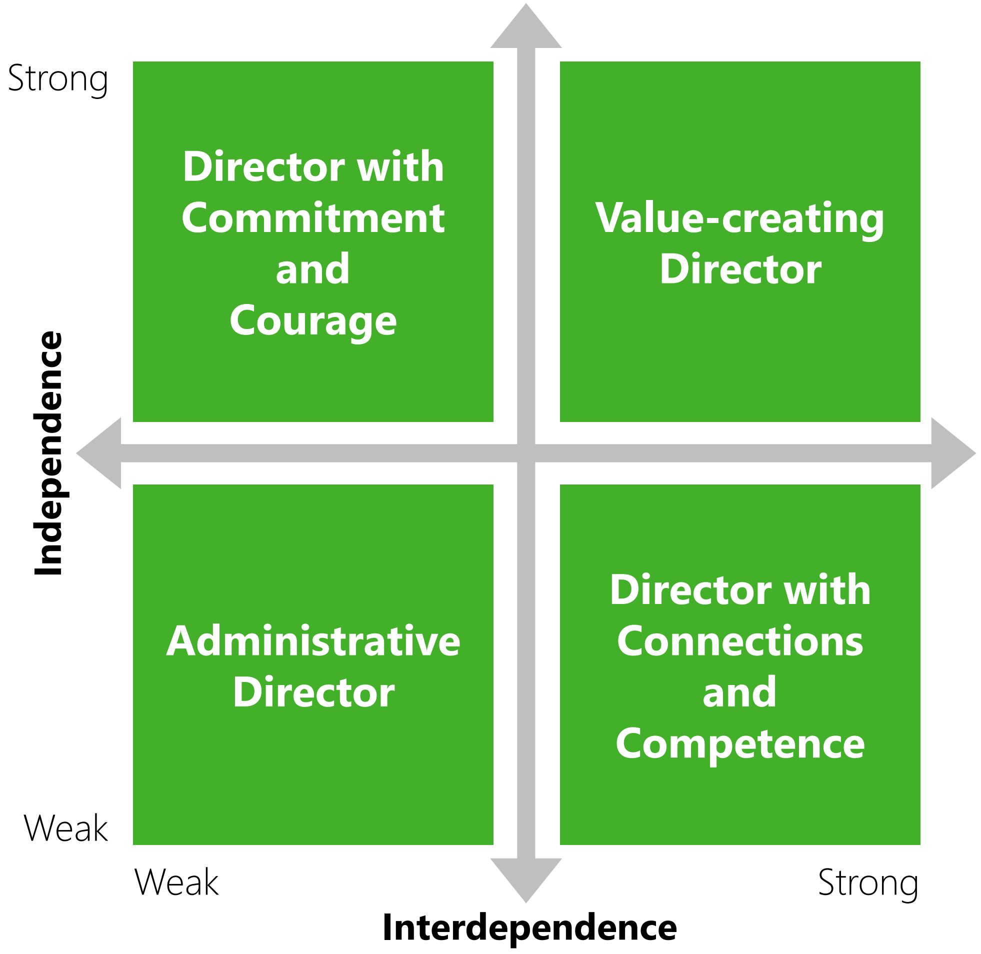
Hilb 2019

Board Composition – Structure follows strategy … das gilt auch für die Zusammensetzung des VRs in Startups



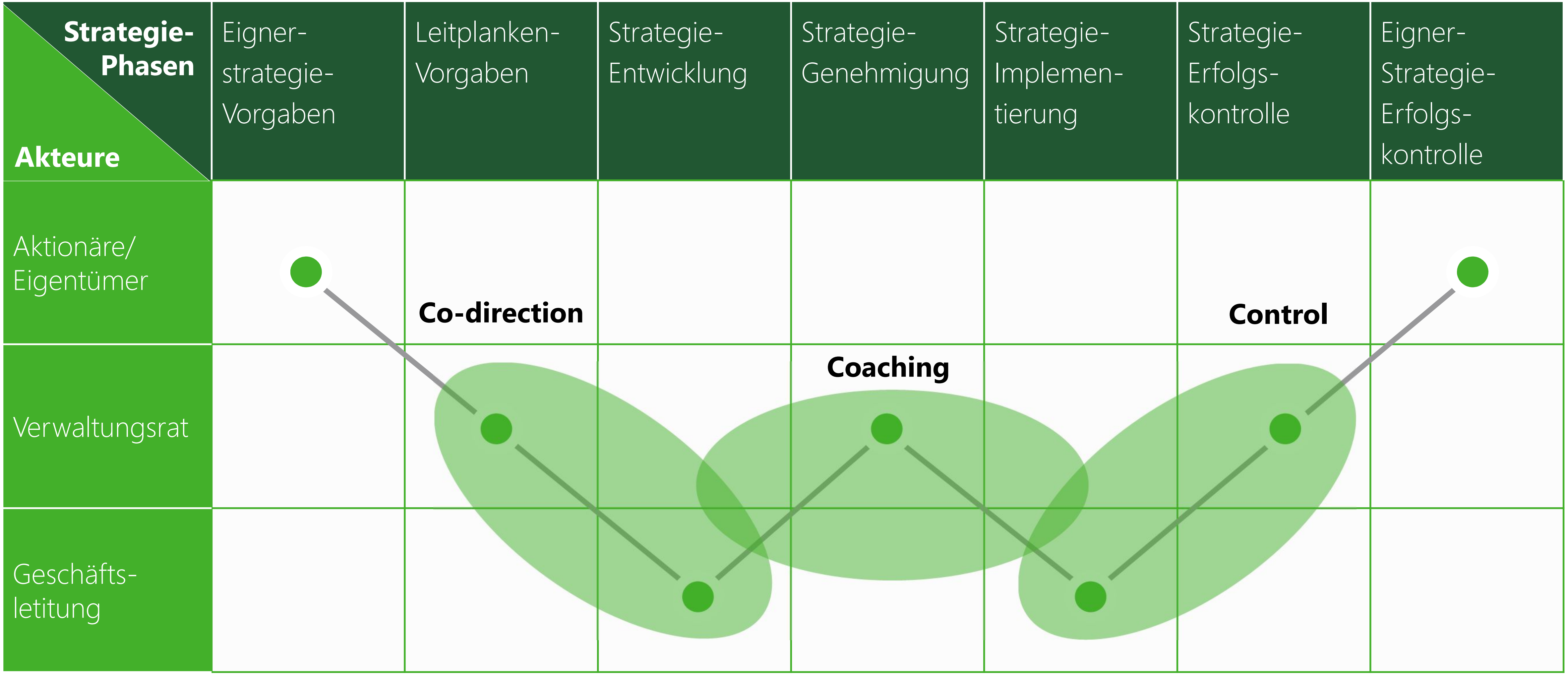
Hilb 2019

Board Composition – Der ideale VR eines Startups bringt Zeit, Mut, Verbindungen und Wissen ein

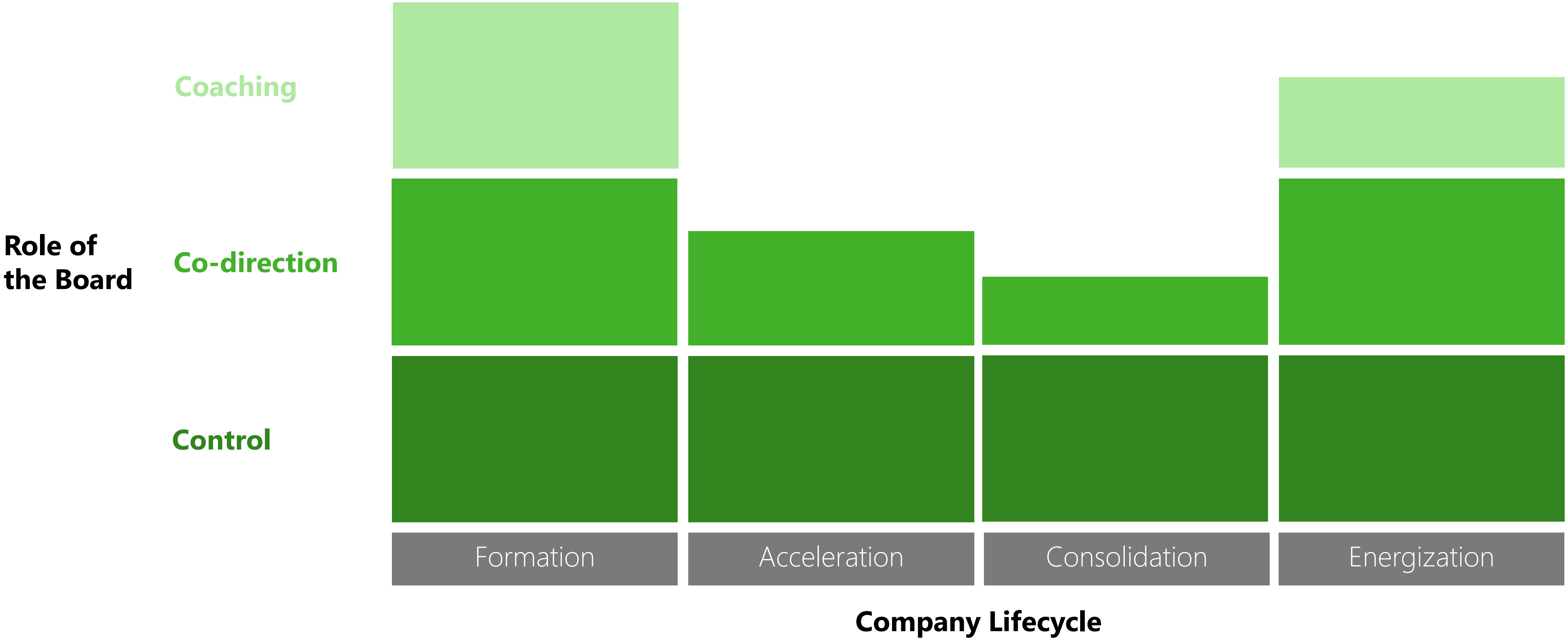


Hilb 2019

Board Collaboration – Die drei Rollen eines VR

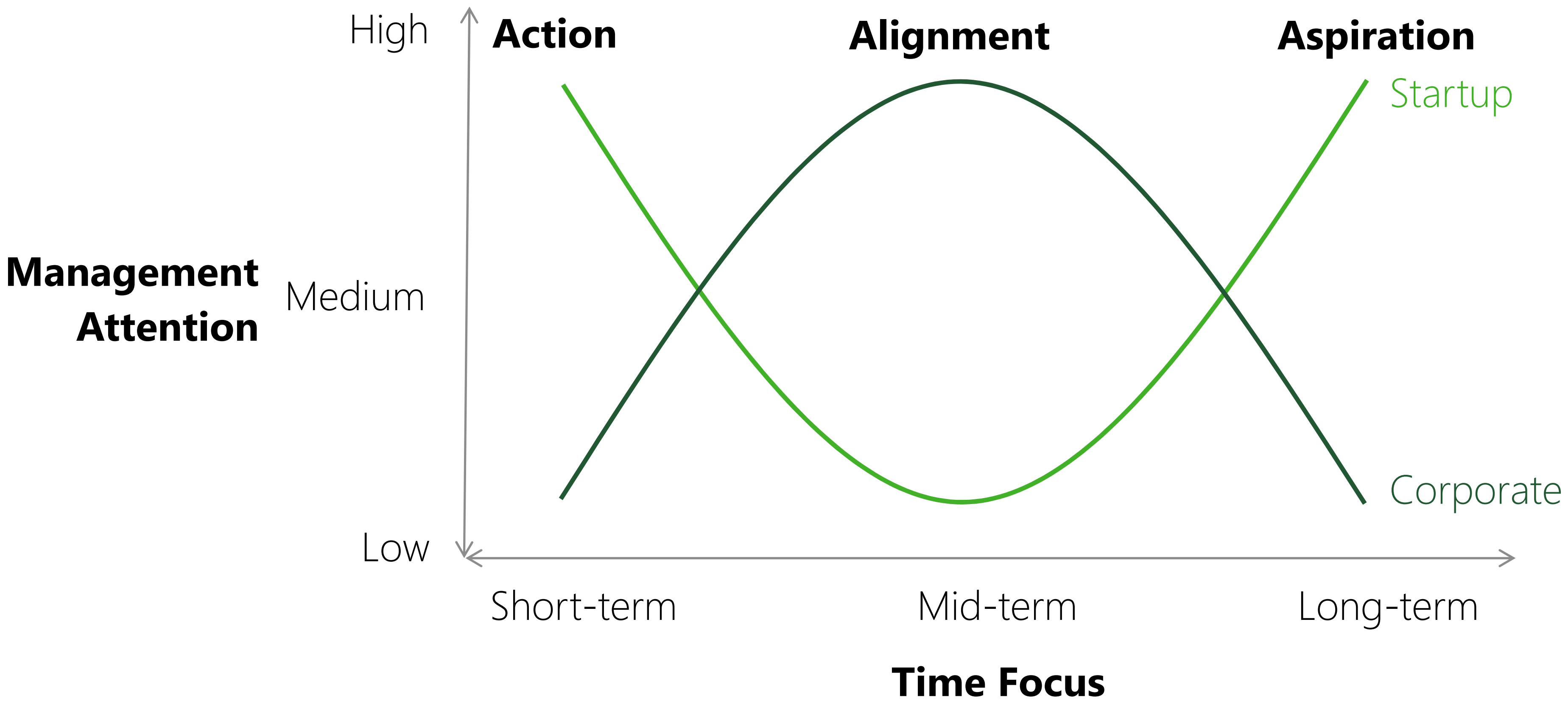


Board Collaboration – Das Startup hat die höchsten Ansprüche an einen VR



Adapted from Cossin and Metayer 2014

Board Culture – Der VR mit Konzernhintergrund muss die Besonderheiten eines Startups verstehen



Van Dijk 2019

Board Culture – Unternehmer sind Unternehmer aus einem Grund

The Bright Side of Entrepreneurs

- Creativity
- Flair and vision
- Independent nature
- Inner locus of control
- Innovatory tendency
- Alertness to opportunities
- Leadership aspiration
- Need to achieve
- Risk-taking propensity
- Self-confidence
- Self-motivation
- Self-realization through action

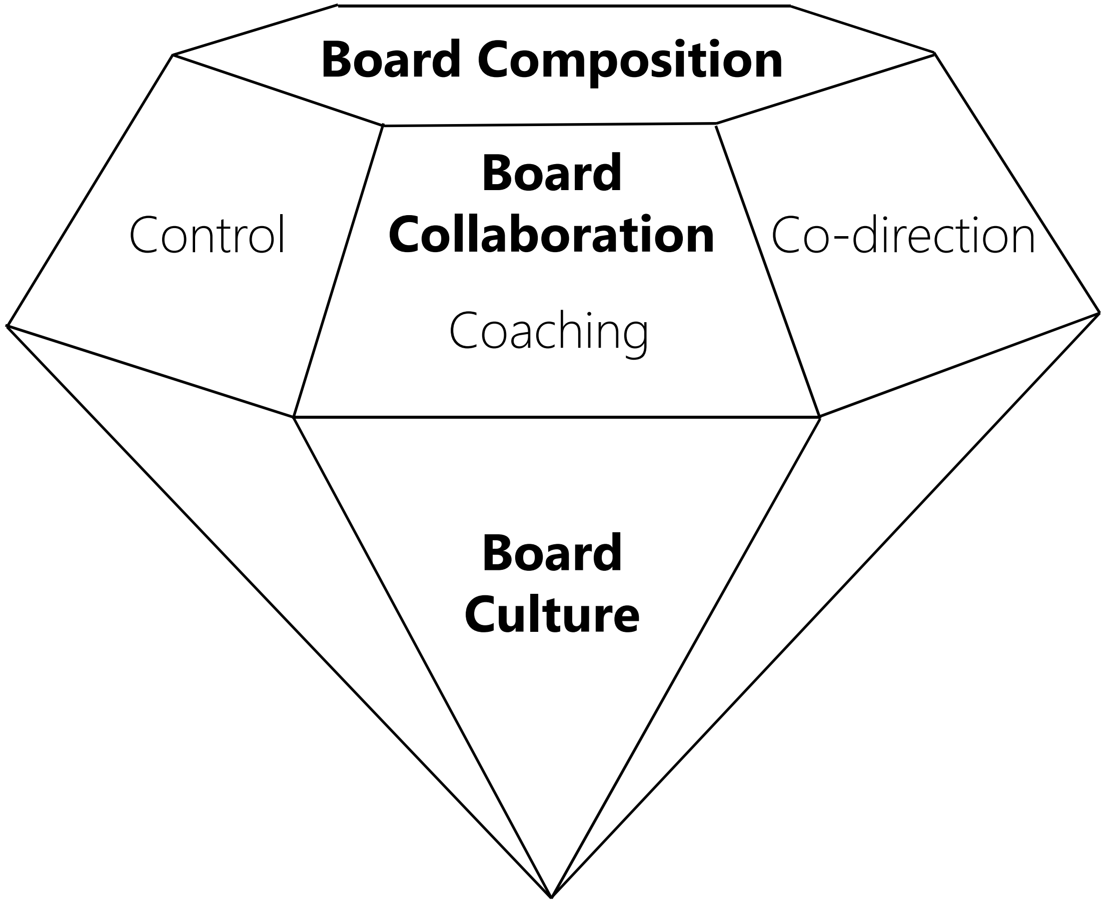
Morrison 1998

The Dark Side of Entrepreneurs

- Need for control
- Sense of distrust
- Desire for applause
- Tendencies to extremes/imbalance

Kets de Vries

Die drei Dimensionen von Corporate Governance von Startups



Hilb 2019

Implikationen

Implikationen

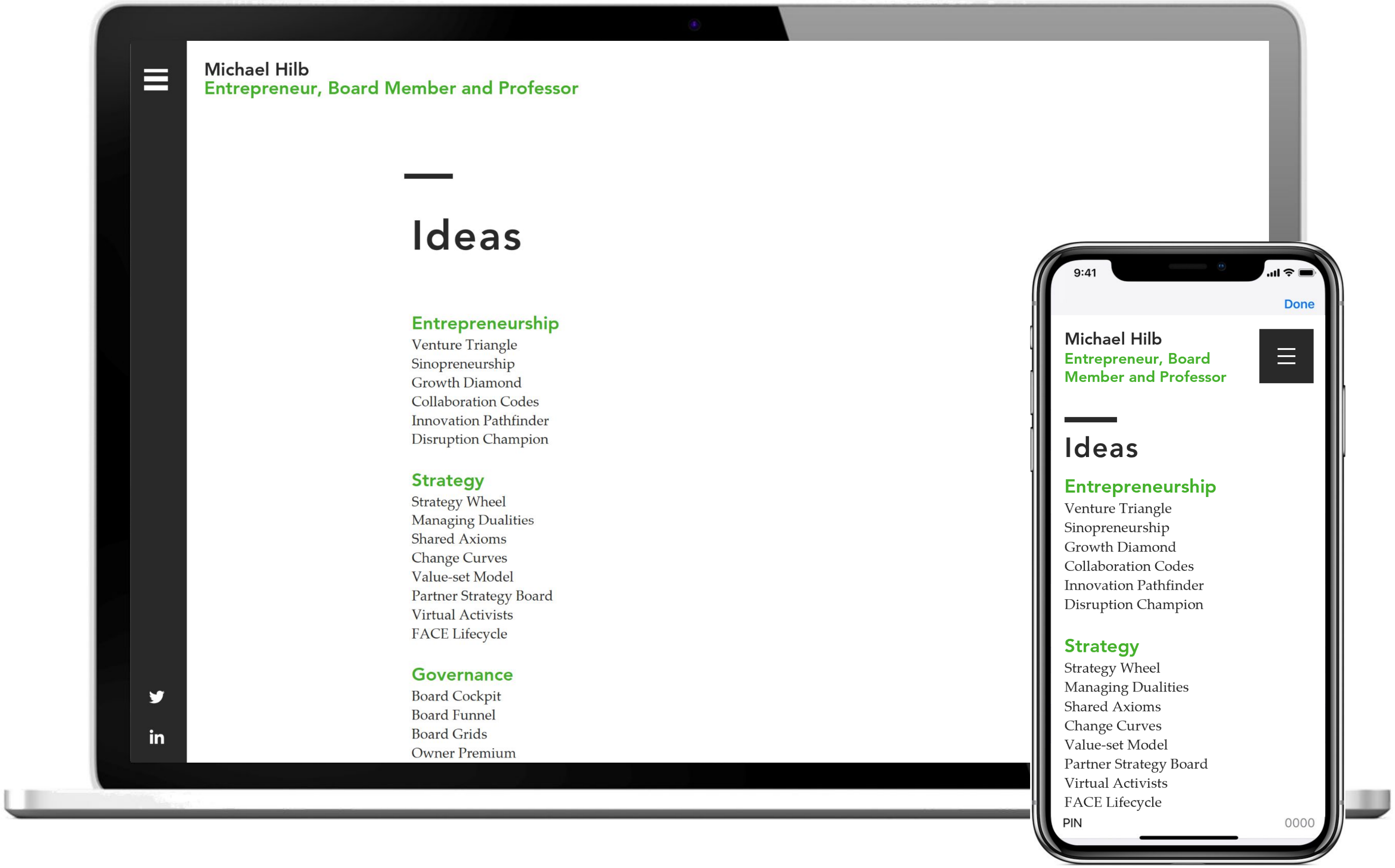
1 **Startup als Organisationsform des frühen Unternehmenslebenszyklus mit Sonnen- und Schattenseiten**
- Startups zeichnen sich durch hohes Ausmass an Unsicherheit aus und sind Opportunitätsgetrieben
- Die Stärken wie Flexibilität, Vision und keine Legacy gilt es zu nutzen

2 **Board Composition**
- Der VR eines Startups sollte die Profile der Unternehmer möglichst gut komplementieren
- Der ideale VR eines Startups bringt Zeit, Mut, Verbindungen und Wissen ein

3 **Board Collaboration**
- Ein Startup hat mitunter die höchsten Ansprüche an einen VR
- Neben der Controlling- und Co-Direction-Funktion agiert der VR vor allem auch als Coach der Unternehmer

4 **Board Culture**
- Vor allem auch der VR mit Konzernhintergrund muss die Besonderheiten eines Startups verstehen
- Und nicht vergessen: Unternehmer sind Unternehmer aus einem Grund

Further concepts on hilb.com/ideas



Disclaimer

Due care has been used in preparation of this presentation and Michael Hilb endeavors to provide accurate and up-to-date information. Nevertheless, this presentation may be subject to technical inaccuracies, information that is not up-to-date or typographical errors.

Prof. Dr. Michael Hilb
International Center for Corporate Governance
michael@hilb.com
hilb.com