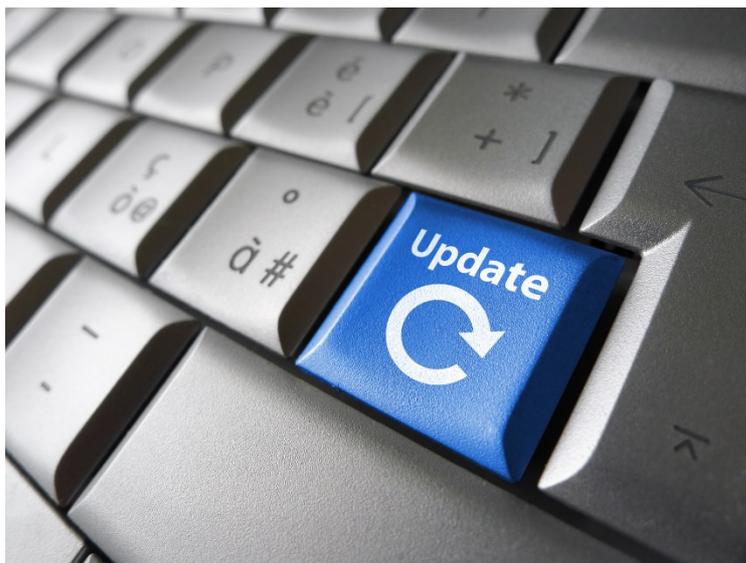


Digitale Beiräte, Neumitglieder oder Weiterbildung

Wie bringt man digitale Kompetenz in den Verwaltungsrat ?

Die digitale Transformation fordert die Schweizer Wirtschaft und damit die Verwaltungsräte. Wie stärken sie rasch und nachhaltig ihre digitale Kompetenz? Die Verpflichtung von «Digital Nerds» ist nicht die einzige Option.

Bis 2015 sprachen noch die Auguren von Industrie 4.0 und der digitalen Transformation, heute ist sie für viele Branchen Realität geworden. Alle Unternehmen werden von den rasanten technischen Veränderungen in einer Form getroffen, sei es durch Margenzerfall in etablierten Geschäftsbereichen oder durch den Eintritt von neuen Marktteilnehmern mit digitalen Geschäftsmodellen. Zugleich bietet die Digitalisierung Chancen, das eigene Unternehmen gegenüber den Kunden wie auch intern neu aufzustellen. Bundesrat Schneider-Ammann betonte im April am St. Gallen-Symposium zu Recht, wie wichtig die Startup-Mentalität für die Schweizer Wirtschaft sei.



Diese Transformation fordert das Management, aber auch den Verwaltungsrat: Ihm obliegt, Art. OR 716a sagt es, die nicht delegierbare Oberleitung des Unternehmens. Er muss strategische Risiken erkennen und frühzeitig Gegensteuer geben, um die Profitabilität der Firma nachhaltig zu sichern. Es ist klar: Dafür braucht es heutzutage ein profundes Bewusstsein für die Veränderungen an Geschäftsmodell und Organisation, welche die digitale Transformation mit sich bringt. Nur so kann der Verwaltungsrat der Geschäftsleitung ein wirkungsvoller Sparringspartner bei der

Weiterentwicklung des Unternehmens sein. Doch wer bringt die notwendige Kompetenz in den Verwaltungsrat ein?

Drei Strategien stehen im Fokus: Der Verwaltungsrat kann neue, digital-affine Mitglieder aufnehmen, einen digitalen Beirat einsetzen oder bestehende Mitglieder weiterbilden. Mit welcher Variante Verwaltungsräte die besten Resultate erzielen, hängt von den Startbedingungen ab: Welche Kompetenzen vereint der Verwaltungsrat bereits auf sich, wie gross ist der Spielraum für personelle Wechsel? Wie

intensiv ist die Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat? Wie fit ist die Geschäftsleitung in Bezug auf die Digitalisierung? Wie gross ist das Unternehmen, wie traditionell ist es aufgestellt?

Zuletzt hat die erste Variante viel Beachtung erhalten: Kommentatoren in den Medien forderten eine Verjüngung und Digitalisierung der Verwaltungsräte; erfolgreichen Startup-Gründern solle der Weg in die VR-Gremien stärker geöffnet werden. Für Unternehmen mit einer modernen Arbeitskultur kann das die richtige Wahl sein; gesetzt den Fall, dass die Persönlichkeit des Gründers zum Unternehmen passt. Zweifellos haben erfolgreiche Startup-Gründer unternehmerisches Geschick an den Tag gelegt und viele Erfahrungen gesammelt, die auch in einem Verwaltungsrat von Nutzen sein können. Viele von ihnen überzeugten vor allem im Umsetzen einer forschen Wachstumsstrategie, in der konsequenten Suche nach dem «Hockey Stick Growth». Auch ihr breites Wissen um die grossen digitalen Trends und allfällige Erfahrung mit IT-Projekten sind hilfreich.

Auf Grösse und Kultur kommt es an

Ich bin jedoch überzeugt, dass es in vielen Fällen keine «Digital Nerds» – oder präziser gefasst: Digitalunternehmer unter 40 Jahre – sein müssen, welche die Digitalisierung in traditionellen Unternehmen vorantreiben. Entscheidend ist, wie gross die von ihnen geleiteten Unternehmen waren: 50 hochmotivierte High Potentials in einem Startup zu führen ist eine ganz andere Herausforderung, als schwierige Veränderungsprozesse in einem traditionell aufgestellten 3000-Personen-Unternehmen umzusetzen. Wer noch nie im Topmanagement eines Grossunternehmens gearbeitet hat, dem fehlt das Verständnis für dessen Komplexität und geringere Manövrierbarkeit: Veränderungen umzu-

setzen, dauert seine Zeit. Zudem unterscheidet sich die Altersstruktur sowohl des Managements als auch der Belegschaft stark. Entscheide müssen anders vorbereitet, kommuniziert und durchgesetzt werden als in jungen Betrieben, in welchen jeder jeden persönlich kennt. Die Gefahr besteht, dass ein Internet-of-Things-Guru zwar wohlklingende Ideen in den VR einbringt, sich diese aber in der Praxis nicht umsetzen lassen.

Zudem befinden sich viele 30- bis 50-Jährige in einer sehr intensiven Karrierephase, in welcher sie rasch neue Kompetenzen und Erfahrungen aufbauen und beruflich viel unterwegs sind. Vielen fehlt daher die Zeit für ein VR-Mandat. Wichtig sind Flexibilität und zeitliche Verfügbarkeit insbesondere in anspruchsvollen Veränderungsphasen, die eine intensivere Kooperation innerhalb des Gremiums sowie zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung erfordern. Weiter sind gut vernetzte, jüngere Unternehmer, die über das nötige Kompetenzprofil verfügen, wegen möglicher Interessenkonflikte oft nicht wählbar.

Für jüngere und digital besser aufgestellte VR-Mitglieder wird das Argument eingebracht, dass Diversity – auch in Bezug auf das Alter – grundsätzlich von Nutzen ist. Heterogene Gruppen diskutieren gründlicher und erkennen Risiken besser, weil sie unterschiedliche Perspektiven in die Diskussion einbringen. Eine stärkere Durchmischung hat jedoch auch Kosten: Es braucht Zeit, Neumitglieder einzuarbeiten, insbesondere wenn sie aus einer ganz anderen Kultur und Branche stammen. Ein Verwaltungsrat verliert viel Zeit, wenn er die grundsätzlichen Fragen stets aufs Neue klären muss. Oftmals ist es lohnenswerter, mit digitalen Vordenkern gezielt spezifische Themen zu bearbeiten. Nicht vergessen sollte man zudem, dass sich Diversity oder Komplementarität eben auch auf die

Persönlichkeiten und deren Leistungsspektrum bezieht, wie es zum Beispiel Martin Hillb von der Executive School of Management, Technology and Law an der Universität St. Gallen abgebildet hat: Branchenerfahrung, funktionale Erfahrung, Rollen und komparative Stärken. Da jüngere VR-Kandidaten wie erwähnt häufiger Interessenkonflikte aufweisen, ist die Chance kleiner, aus dieser Altersgruppe geeignete Kandidaten zu finden, die auch bezüglich dieser Kompetenzfelder den richtigen Fit mitbringen.

Gesucht: Experten für Veränderung

Die digitale Transformation verlangt in erster Linie nach Personen, die Erfahrung mitbringen im Umgang mit umfassenden Veränderungsprozessen und sich durch besonnene Entscheide unter Ungewissheit hervorgetan haben. Krisen und Brüche gibt es nicht erst seit der Blockchain. Die Schweizer Wirtschaft durchlebte Währungskrisen wie den jüngsten Frankenschok, die Globalisierung, die Ölkrisen der 1970er-Jahre, dazu branchenspezifische Brüche wie sie die Uhrenindustrie seinerzeit in der Quarzkrise oder zuletzt wegen der Umsatzflaute in China erlebt hat. Diese Brüche stellten Unternehmen schon immer vor existenzielle Weggabelungen, an denen ein umsichtiger Verwaltungsrat für eine Firma unentbehrlich ist: Er muss in enger Zusammenarbeit mit dem Management parallel neue Geschäftsfelder entwickeln und bestehendes Business neu aufstellen und stabilisieren – eine Operation am lebenden Körper, ohne Betäubung. Ein Paar ruhige Hände ist da Gold wert.

Einen tiefgreifenden Wandel eines Unternehmens zu verantworten erfordert nicht nur technische, sondern auch organisatorische und soziale Kompetenzen. Denn bei einer strategischen Neuausrichtung stellen sich die Schwierigkeiten unmittelbar ein, die Früchte der Arbeit erst in

der fernen Zukunft. Gefragt sind daher viel Kommunikation, Einfühlungsvermögen und Aufrichtigkeit, auch vom Verwaltungsrat. Er braucht zudem ein gutes Händchen bei der Auswahl der Schlüsselpersonen, welche die Transformation im Management operativ leiten müssen.

Digitalkompetenz allein reicht nicht

Ein Grossteil der Wirtschaft hat die neuen Herausforderungen erkannt und reagiert, mit unterschiedlichen Strategien. Einige haben sich die Digitalkompetenz direkt in den Verwaltungsrat geholt. Das gilt beispielsweise für die Basler Kantonalbank, die sich mit Adrian Bult für einen Präsidenten entschieden hat, der von Avaloq, IBM und Swisscom grosse IT-Erfahrung mitbringt. Die Talente sind also nicht nur in jungen, digitalen Startups zu finden. Bei der Hypothekbank Lenzburg ist Marianne Wildi seit sieben Jahren CEO – sie stieg einst als Programmiererin bei der Bank ein. Sie verantwortete die Einführung des eigenen Kernbankensystems Finstar, das die «Hypi» punkto Digitalisierung in die Spitzengruppe unter den Finanzinstituten geführt hat. Eine

Krisen und Brüche gibt es nicht erst seit der Blockchain.

interessante Kombination, die Türen für VR-Mandate öffnen könnte; bei mittelgrossen Unternehmen auch ausserhalb der Finanzindustrie, die eine ähnliche Kultur aufweisen.

Einen anderen Weg wählte Tamedia. Der Medienkonzern baute bereits 2013 einen digitalen Beirat auf, um sich für die digitale Transformation fit zu machen, welche die Medienbranche früher und härter traf als andere Branchen. Der Beirat wird von VRP Pietro Supino geleitet und setzt sich aus digitalen Experten zusammen, welche vier

unterschiedliche Sichtweisen einbringen: Management, Unternehmertum, Journalismus und Wissenschaft. Der Beirat fungiert als Sounding Board und unterstützt den Verwaltungsrat und die Geschäftsführer, welche ihm ihre Projekte präsentieren, mit seinem Fachwissen und seinem Netzwerk. Obwohl das Unternehmen in den letzten vier Jahren viele Ziele erreicht hat und in der digitalen Welt mittlerweile gut aufgestellt ist, blieb das Gremium erhalten.

Das Tamedia-Modell bringt viele Vorteile: Da die Beiratsmitglieder von den übrigen VR-Themen nicht betroffen sind, werden sie zeitlich weniger beansprucht als VR-Mitglieder. Das vergrössert den Pool an Kandidaten und erhöht die Chance, die Besten zu vereinen. Zudem ist ein solcher Beirat auch ein nützliches Instrument für die langfristige Weiterentwicklung des VR, können die Beiräte später doch durchaus in den VR aufrücken. Auch die hohe Flexibilität spricht für das Modell Beirat: Ein Verwaltungsrat lässt sich personell oft nur langfristig verändern. Wenn der VR nicht über Gebühr vergrössert werden soll – es gibt schliesslich nicht den *einen* Digitalexperten, der alle Aspekte einbringen

kann – dauert es zu lange, bis digitale Kompetenz über Rotation aufgebaut wird.

Diese Beispiele zeigen: Um die digitale Transformation zu meistern, braucht es nicht unbedingt einen u40-Digitalunternehmer im VR. Vielmehr gilt: Digitale Kompetenz alleine befähigt noch nicht dazu, einen Verwaltungsrat wirkungsvoll und umfassend zu verstärken. Potenzielle Verwaltungsräte sollten Erfahrung im Management eines grösseren Unternehmens mitbringen. Gründer, welchen es gelungen ist, ihr Startup-Unternehmen an einen grösseren Konzern zu verkaufen und dort operativ dafür sorgen, dass dieses nachhaltig in diesen Konzern integriert wird, bringen neben ihrer digitalen Kernkompetenz auch Leistungsausweise in der Transformation eines Unternehmens mit und lernen die Prozesse und Routine einer anderen Firmengrösse kennen.

Es lohnt sich also, besonders diejenigen Gründer, welche ihr Unternehmen an grössere Mitbewerber verkaufen und mithelfen dieses nachhaltig erfolgreich zu integrieren, auf den Radar der potenziellen, zukünftigen Verwaltungsräte zu nehmen.



Guido Schilling

Managing Partner
guido.schilling@guidoschilling.ch
T direct +41 44 366 63 81

Seit dreissig Jahren berät Guido Schilling namhafte Unternehmen, Organisationen und öffentlich-rechtliche Körperschaften bei der Besetzung von Verwaltungsräten und Positionen im Topmanagement. Als Herausgeber des schillingreport leistet Guido Schilling seit Jahren einen wichtigen Beitrag für die Transparenz in den Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors.



Executive Search für höchste Ansprüche. Die guido schilling ag und die schilling partners ag bieten ihren Kunden sich ergänzende Executive-Search-Kompetenz auf höchstem Niveau. Die guido schilling ag ist auf die Besetzung ausgesuchter Spitzenpositionen der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsebene spezialisiert. Ihre Kunden profitieren von Guido Schillings tiefem Marktverständnis und seiner persönlichen, langjährigen Erfahrung als Executive Searcher, Unternehmer und Verwaltungsrat von diversen Dienstleistungsorganisationen. In Ergänzung zur guido schilling ag wurde 2010 von Guido Schilling die schilling partners ag gegründet. Das von langjährig erfolgreichen Partnern geführte Unternehmen besetzt Führungspositionen auf Ebene der Geschäftsleitung sowie hoch angesiedelte Expertenfunktionen – methodisch, effizient und diskret. Ihre Partner und Consultants fokussieren auf definierte Marktgebiete und verfügen daher über ein dichtes, branchenspezifisches Netzwerk und ausgezeichnete Marktkenntnisse.

www.guidoschilling.ch

www.schillingpartners.ch

Impressum

schillingnews flash ist eine Publikation von

guido schilling ag Tel. +41 44 366 63 33,
info@guidoschilling.ch, www.guidoschilling.ch

schilling partners ag Tel. +41 44 366 63 00,
info@schillingpartners.ch, www.schillingpartners.ch

Prime Tower, Hardstrasse 201, CH 8005 Zürich

© Juli 2017 by guido schilling ag

Foto Guido Schilling: Günter Bolzern, bolzern.tv

Foto Titelseite: Fotolia

Zitate dürfen nur mit Quellenangabe wiedergegeben werden, Belegexemplar erwünscht.