



Kevin D. Klak

MAS Service Marketing & Management, HSLU,
CAS Chief Digital Officer, HSLU
Digitalrat, Luzern
www.digitalrat.ch

Digitalisierung

Digitale Kompetenzen gehören in jeden Verwaltungsrat

Der Autor geht im nachfolgenden Beitrag darauf ein, welche digitalen Kompetenzen im Unternehmen und insbesondere im Verwaltungsrat vorhanden sein müssen. Er stellt die Veränderungsprozesse, die im Zuge der digitalen Transformation im Unternehmen vonstattengehen, dar.

Die vergangenen Monate der Corona-Krise haben sehr deutlich gezeigt, dass Unternehmen viel rascher und besser reagiert haben, wenn sie die Digitale Transformation bereits vorgängig in Angriff genommen haben.

Unabhängig von der Ausnahmesituation um Corona haben sich die Ansprüche an Unternehmen in den letzten Jahren enorm gewandelt. Doch die meisten Verwaltungsräte und Geschäftsführer führen ihre Unternehmen weiterhin mit antrainierten Denk- und Handlungsmustern aus der Vergangenheit. Sie stützen sich dabei auf ihre Erfahrung im Aufbau oder der Optimierung eines Unternehmens – jedoch nicht in der Digitalisierung. Den meisten Verwaltungsräten fehlt es zudem am Bewusstsein, um die Chancen und Risiken der Digitalisierung zu erkennen. Dieses Bewusstsein lässt sich leider nur bedingt

in Gesprächen und Literatur aufbauen. Lediglich eine vertiefte Projekterfahrung ermöglicht dieses Wissen. Doch es ist die nicht übertragbare Aufgabe eines jeden Verwaltungsrats, das Unternehmen für die Zukunft fit zu halten (Art. 716a OR).

Will man der im Juni 2020 publizierte BDO-Verwaltungsratsstudie¹ Glauben schenken, so finden Verwaltungsräte von Schweizer KMU die Digitalisierung zwar durchaus wichtig, sehen aber kaum Bedarf, jemanden mit Bezug auf die Digitalisierung ins Gremium zu holen. Mit Studien ist es aber ein wenig wie mit den vielen Köchen... So hat nämlich die Studie der Beratungsfirma Deloitte und der Hochschule Luzern² im Sommer 2019 herausgefunden, dass 45% der Unternehmen ihren VR mit Personen ergänzen wollen, welche Spezialwissen im Bereich Digitalisierung aufweisen.

gien haben in Rekordzeit eine Marktdurchdringung ermöglicht. Meist haben Branchenneulinge ganze Märkte komplett verändert. Etablierte Firmen konnten dabei nur noch zuschauen und Schadensbegrenzung betreiben.

Trotzdem bleibt die Digitalisierung ein komplexes Thema und verlangt vom Führungsgremium neue Herangehensweisen. Nur Verwalten ist nicht mehr möglich – es braucht Pioniergeist. Das klassische Verwaltungsratsgremium mit einem langjährigen Geschäftsleitungsmitglied, einem Branchenvertreter und einer juristischen oder finanztechnischen Kompetenz kann heute als nicht mehr adäquat bezeichnet werden. Es gilt, die Gremien nicht nur zu verjüngen, sondern insbesondere um eine digitale Expertise zu ergänzen. Verwaltungsratspräsidenten sind nun genauso gefordert wie auch die Executive-Search-Unternehmen. Es braucht Personen, die digitale Projekte im Kern umgesetzt haben und dort Erfahrung mit umfassenden Veränderungsprozessen gemacht haben. Schliesslich geht es in erster Linie nicht einfach um eine digitale Infrastruktur oder einen E-Commerce-Kanal.

Gemeinsames Verständnis

Diese Diskrepanz zeigt sehr gut, dass es noch enorme Unklarheiten gibt. Leider sind für viele die zahlreichen Begriffe der «Digitalisierung» und der «Digitalen Transformation» schon nicht eindeutig. Viele Begriffe werden uneinheitlich verwendet und so ist bereits zu Beginn die Verwirrung perfekt. Es empfiehlt sich daher, im Unternehmen treffende Definitionen gemeinsam zu finden. So ist beispielsweise im Begriff «Digitale Transformation» die «Transformation»

das Schlüsselwort und nicht «Digital». Hat man dies verinnerlicht, kann man sich von der ganzen Aufregung um alles «Digitale» lösen und sich auf die wirkliche Arbeit konzentrieren.

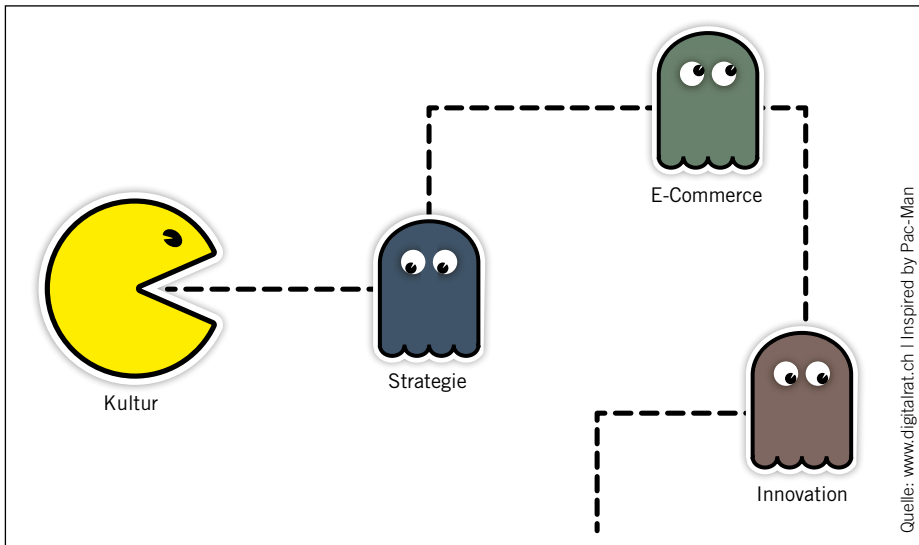
Veränderung

Die Digitalisierung ist längst kein Trend mehr. Sie ist seit Jahrzehnten Realität. Die letzten zehn Jahre waren zusätzlich durch eine nie dagewesene Geschwindigkeit geprägt. Neue Technolo-

Führung – nicht Technologie – ist entscheidend

Viele Unternehmen arbeiten mit Hochdruck an ihrer Digital-Strategie. Jedoch sind die Ansätze häufig sehr technisch und betreffen lediglich das bestehende Geschäft. Man nutzt also die Chancen der Digitalisierung nicht. Ein Patent-

Abbildung



Die Digitalisierung eröffnet nicht nur Chancen, sondern skaliert auch ihre (verdrängten) Probleme. Daher empfiehlt es sich, eine Firmenkultur aktiv zu entwickeln.

rezept zur Digitalisierung gibt es leider nicht. Gemäss den Professoren Michael L. Tushman (Harvard) und Charles A. O'Reilly (Stanford) ist es jedoch erwiesen, dass jedes Unternehmen, das bis anhin gescheitert ist, nie wegen deren Technologie gescheitert ist, sondern wegen Versagen in der Führung.³

Auf operativer Ebene ist die Digitalisierung längst angekommen. Man hat neue Systeme angeschafft, digital-affine Mitarbeiter eingestellt, digitales Marketing entwickelt usw. Viele haben aber unterdessen genau erkannt, dass es eben nicht nur um die Implementierung von neuer Hard- und Software geht. Die Digitalisierung bewältigt man nicht, indem man einen Webshop aufsetzt, Microsoft 365 einführt, einen SAP-Vertrag unterschreibt oder eine tolle App lanciert.

Es geht um das Überdenken von Rollen und Kompetenzen, die Art und Weise der Zusammenarbeit und um eine neue Denk- und Werthaltung. Digitale Projekte ermöglichen eine Auseinandersetzung; doch wenn diese Diskussionen und Entscheide nur auf operativer Ebene geführt werden, so ist ein Bruch im Unternehmen programmiert. Gerade deswegen ist es umso wichtiger, dass digitale Kompetenzen in das oberste Führungsgremium geholt werden.

Organisation

Die grössten, von aussen sichtbaren, Veränderungen stösst die Digitalisierung in der Organisation an. So kann man beobachten, dass bei einem Digital-Projekt nach kurzer Zeit die Hierarchien der Organisation nicht mehr passen und vom Team stark hinterfragt werden. Auslöser ist dabei meist das gemeinsame, interdisziplinäre Arbeiten. Waren Fach-Silos früher noch ausgeprägte

Machtzentren, sind diese heute entwicklungs-hemmend und gehören daher so schnell wie möglich abgeschafft. Der Verwaltungsrat muss sich daher proaktiv damit auseinandersetzen, die richtigen Kompetenzen in der Geschäftsleitung zu haben, aber auch die Organisation so zu formen, dass man marktfähig agieren kann. Digitalisierung ist keine Aufgabe von ein paar wenigen Experten, sondern muss breit im Unternehmen verankert werden. Trotzdem ist es wichtig zu erkennen, dass man im Unternehmen nicht alles selbst machen kann, geschweige denn ein genügend attraktiver Arbeitgeber für digitale Experten ist. Hier helfen neue Arbeitsmethoden und -modelle.

Fokus 1: Firmenkultur

Nachhaltige Digitalisierung erfordert in allen Abteilungen ein Umdenken. Die erwähnten Organisationsveränderungen sind meist ein Symptom einer (stillen) Kulturrevolution. Fälschlicherweise reduziert sich das Verwaltungsratsgremium sehr häufig auf die Entwicklung der Firmenstrategie. Um in der Digitalisierung zu überleben, muss in dieser auch die Firmenkultur eingeschlossen werden. Diese wird zu häufig einfach dem Zufall überlassen. Das ist fatal, denn in einer Kreativ- und Innovationskultur liegt der Ursprung für einen langfristigen Erfolg. Erst mit einer neuen Firmenkultur und Organisation ist das Unternehmen auch bereit, das volle Potenzial von neuen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen auszuschöpfen.

Fokus 2: Geschäftsmodell

Unternehmen unterliegen einem Lebenszyklus. Technologische Entwicklungen und die Veränderung von Kundenbedürfnissen können bestehende Geschäftspotenziale radikal verändern. Jedes Unternehmen ist heutzutage gezwungen, die Entwicklungen in der eigenen Branche noch

bewusster zu prüfen und Trends viel früher zu erkennen. Früher reichte es noch aus, wenn man in der Branche aktiv war. Heutzutage kommen diese Trends mehrheitlich aus fremden Ecken, meist aus dem technologischen Umfeld.

Eine kritische Betrachtung des aktuellen Geschäftsmodells ist häufig eine schmerzvolle Angelegenheit. Schliesslich hegt und pflegt man ein erfolgreiches Modell – und dieses soll bald komplett zerstört werden? Dies zu verteidigen, liegt in der Natur der Sache; jedoch ist genau ein solches Verhalten in der Digitalisierung der Anfang vom Ende. Gleichwohl soll das noch erfolgreiche Modell nicht einfach über den Haufen geworfen werden. Ein neues Geschäftsmodell aufzubauen, braucht Fingerspitzengefühl und Klarheit.

Daher braucht es branchenfremde und wissbegierige Persönlichkeiten, die zweimal um die Ecke schauen können. Verwaltungsräte mit digitaler Kompetenz bringen eine gesunde Neugierde gegenüber dem Unbekannten mit. Mit ihrer Erfahrung können sie diese Veränderung antizipieren und greifbar machen.

Digital-Beirat

Hat ein Verwaltungsrat oder die Geschäftsleitung kein Mitglied mit digitalen Kompetenzen, bedeutet das nicht automatisch, dass das Unternehmen die Digitalisierung nicht meistert. Insbesondere aufgrund der Halbwertszeit digitaler Technik und digitalen Wissens darf man durchaus die Frage stellen, welche Führungskräfte überhaupt in der Lage sein müssen, diesen Zyklen zu folgen.

Um den Wandel erfolgreich herbeizuführen, empfiehlt sich die Entwicklung eines Beirats. Ein Digital-Beirat unterstützt den Verwaltungsrat und die Geschäftsführung bei den vielfältigen Themen rund um die Digitalisierung. Er ist Sparringpartner und ermöglicht eine neutrale Zweitmeinung. Mit einem Digital-Beirat kann sich der gesamte Verwaltungsrat also über Chancen und Gefahren der Digitalisierung austauschen, neue Geschäftsmodelle, disruptive Technologien und alternative Arbeitsmethoden erklärt bekommen. Gleichzeitig werden so Denkmuster hinterfragt und eine schrittweise Veränderung findet statt, ohne dass die traditionellen Werkzeuge radikal verdrängt werden. Digitale Kompetenz wird so gemeinsam, und aufs Unternehmen abgestimmt, nachhaltig erarbeitet. ■

¹ BDO Schweiz, Studie: Honorare und Strukturen von Verwaltungsräten in Schweizer KMU, 3. Juni 2020, <https://www.bdo.ch/de-ch/publikationen/bdo-verwaltungsratsstudie-2020>.

² swissVR/Deloitte/Hochschule Luzern, Digitalisierung macht Unternehmen und Verwaltungsrat agiler, erhöht aber die Komplexität, swissVR Monitor II/2019, August 2019, https://www.digitalrat.ch/wp-content/uploads/2020/03/2019_swissVR_Monitor-II.pdf.

³ O'Reilly, Charles A./Tushman, Michael L., Lead and Disrupt – How to Solve the Innovator's Dilemma, Stanford University Press, 2016.