

Beirat 4.0

Neue Herausforderungen und Chancen für Aufsichtsgremien in einer digitaleren, globaleren und wandlungsfreudigeren Welt

Das Wichtigste vorweg: Beiräte werden auf absehbare Zeit nicht automatisiert oder durch eine Beirats-App auf dem Smartphone ersetzt. Aber auch vor ihnen macht der Wandel nicht halt, denn sie interagieren mit einer neuen Generation von Führungskräften und Eigentümern in Familienunternehmen, deren Arbeits- und Organisationsformen sich rasch verändern und deren Märkte und Wettbewerbsumfelder sich in einem deutlichen Umbruch befinden.

Kulturwandel

Während bei den Geschäftsführern und Vorständen heute noch die Geburtsjahrgänge vor oder während der Babyboomer-Generation dominieren, trifft man auf der Gesellschafterseite bei der nächsten Generation sehr regelmäßig auf die »Generation Y« – eine gut und oft international ausgebildete, selbstbewusste Eigentümergeneration, die sich viele Wege offenhält, ihre eigenen Werte vertritt und der die Verwahrung des Erbes der Vorfäter als Leitmotiv des Gesellschafters im Familienunternehmen nicht ausreicht.

Um mit ihr als Aufsichtsgremium konstruktiv zu arbeiten, reicht es nicht, sich auf Autorität, Erfahrung oder den Schulterchluss mit der Unternehmensleitung zurückzuziehen, sondern es gilt im offenen Dialog ihre Kreativität zu nutzen, sie näher an das Familienunternehmen heranzuführen und sie als »Change Agent« bei der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur zu nutzen. Diese ist ausgesprochen wichtig, wenn Familienunternehmen heute im Kampf um junge Talente bestehen wollen und fähige Mitarbeiter und Führungskräfte an sich binden möchten.

Neue Arbeits- und Organisationsformen

Mit den Menschen und der Technologie ändern sich auch Arbeits- und Organisationsformen rapide. So wird beispielsweise der Aufbau neuer Geschäfte heute häufig nicht mehr über Monate oder gar Jahre minutiös vorgeplant, bevor dann eine Umsetzungs- und Investitionsentscheidung von Geschäftsführung und Beirat in quartalsweisen Sitzungen getroffen werden. Stattdessen gilt es, innerhalb von Wochen oder wenigen Monaten virtuelle Angebote zu schaffen und zu testen, per Rapid Prototyping die entsprechenden Produkte herzustellen und zu verfeinern und dann die Wertschöpfungskette schnell und wenig kapitalintensiv mit Hilfe von Partnern und Dienstleistern aufzubauen. Diese »Learning by Doing«-Kultur verlangt von Aufsichtsgremien, sich früh und intensiv mit neuen Geschäftsmodellen zu beschäftigen, erleichtert ihre Arbeit aber auch ein Stück weit, denn oft sind größere Investitionsentscheidungen erst dann zu treffen, wenn schon sehr viel praktische Erfahrung aus Pilotmärkten vorliegt.

Auch Karrieremodelle ändern sich rapide. Die lineare, lebenslange Karriere bei einem Unternehmen in einem Fachgebiet wird zunehmend abgelöst durch häufige Wechsel von Unternehmen, Land und Aufgabenstellung und einer Karriereplanung, die sich stärker an verschiedenen Lebensphasen orientiert. Für Beiräte von Familienunternehmen wird es in dieser neuen Welt umso wichtiger, klug über Themen wie Employer Branding, flexible Organisationsmodelle und innovative Laufbahn- und Entwicklungsmodelle für Mitarbeiter nachzudenken und die Geschäftsführung anzuhalten, diesen Themen, die bei vielen Familienunter-



nehmen noch unterentwickelt sind, künftig noch höhere Priorität einzuräumen.

Verändertes Markt- und Wettbewerbsumfeld

Besonders spannend für Aufsichtsgremien sind die Herausforderungen und Chancen, die sich aus dem veränderten Markt- und Wettbewerbsumfeld vieler Familienunternehmen ergeben. Während im B2C-Geschäft die Digitalisierung schon deutliche Spuren hinterlassen hat, beginnt dieser Prozess im B2B-Geschäft gerade erst in vollem Umfang. Haben Aufsichtsgremien ihre Rolle früher im Bereich EDV auf die Freigabe von Investitionen für ein neues ERP-System oder die Reduzierung der IT-Kosten beschränkt, gilt es heute, Geschäftsmodelle auf Basis der Digitalisierung grundlegend zu hinterfragen und neu zu erfinden. Nur so kann es ihnen gelingen, ihre Rolle als strategischer Sparringspartner wirksam auszuüben.

Wie immer liegen die Chancen und Risiken nah beieinander. Damit die Chancen überwiegen, ist es für Aufsichtsgremien wichtiger denn je, selbst »agiler« zu werden durch heterogenere Kompetenz- und Persönlichkeitsprofile der Mitglieder, kürzere Amtsperioden, einen gesunden Alters- und Geschlechtermix, stärkeren Austausch mit Lieferanten, Wettbewerbern und Kunden und die Bereitschaft zu fluiden Arbeitsformen und schnellerer Entscheidungsfindung und -begleitung.



Dr. Karsten Schween ist Geschäftsführer der Schween Inhaber Strategie Beratung GmbH und Netzwerkpartner der INTES Akademie für Familienunternehmen.

Kontakt: k.schween@schween-beratung.net