

Digital herausgeforderte Verwaltungsräte

# Mehr Fernrohr und weniger Rückspiegel

## Gastkommentar

von ROMAN HUBER

Die Oberleitung eines Schweizer Unternehmens ist durch die explizite Verantwortung für die Strategie gleichermaßen interessant wie anspruchsvoll. Die Digitalisierung der Wirtschaft, begleitet durch technologische Diskontinuität oder disruptive Innovation, ist ein mächtiger Musterbrecher, auf den viele Verwaltungsräte schlecht vorbereitet sind. Im Gegensatz zu den Industrierevolutionen 1, 2 und 3 kommt die Version 4.0 mit Lichtgeschwindigkeit auf die Unternehmen zu. Die Methoden und Strukturen der Vergangenheit helfen nur bedingt, die Fragen der Zukunft zu beantworten.

Das traditionelle Unternehmen, gebaut auf Hierarchie, gesteuert durch Finanzresultate, geplant aus der Vergangenheit, ist tendenziell risikavers, innoviert überwiegend innerhalb der Firma und besitzt die meisten zur Leistungserbringung nötigen Unternehmenswerte selbst. Diese Organisation hat in Zeiten planbarer Zyklen gut funktioniert. In einer Welt, in der bald alles vernetzt sein wird und Informationen dank künstlicher Intelligenz und neuartigen Analysemöglichkeiten zu einem Produktionsfaktor werden, braucht es agilere Strukturen mit Kooperationscharakter. Nicht Besitz von Ressourcen und schiere Grösse, sondern Schnelligkeit und Flexibilität sind gefragt.

Es stellt sich weniger die Frage, ob sich Branchen verändern oder gar verschwinden werden, als wann dies der Fall sein wird. Aber es entstehen auch neue Arbeitsplätze, die wir uns teilweise noch gar nicht vorstellen können. Die Umwälzungen verändern unser tägliches Leben massiv, und dies in einer Geschwindigkeit, für die wir Menschen gar nicht geschaffen sind. Denn nichts widerstrebt dem Menschen grundsätzlich mehr als die Veränderung. Aus strategischer Sicht gilt es für den Verwaltungsrat, die relevanten Veränderungen zu antizipieren, um rechtzeitig darauf reagieren zu können.

Laut eigenen Angaben befinden sich die meisten Unternehmen in einer digitalen Transformation. Dabei geht es um ein holistisches Verständnis der Chancen und Gefahren der Digitalisierung von Geschäftsprozessen, begünstigt durch Quantensprünge in der Robotik, der künstlichen Intelligenz und der Informatik. Der Erhalt oder die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit macht in fast allen Unternehmen eine Veränderung oder Anpassung der Strategie, des Geschäftsmodells, der Organisation, der Prozesse sowie der Kultur nötig. Doch bedingt durch eine kulturell eher traditionelle Verwaltungsrats-Matrix fehlt die digitale Kompetenz in den meisten Verwaltungsräten. Viele dieser Gremien müssen daher neu konfiguriert werden.

Die Erwartungshaltung gegenüber der digitalen Kompetenz des Verwaltungsrats wird auch seitens der Anspruchsgruppen spürbar. Die Geschäftsleitung erwartet vom Verwaltungsrat neben Impulsen eine kompetente Prüfung und Beratung ihrer

Anträge zur Anpassung der Ertragsmechanik, der Organisation und der Prozesse. Mitarbeiter präferieren Arbeitgeber, die über zeitgemässe Beschäftigungsmodelle und attraktive digitale Arbeitsumgebungen verfügen. Die Eigner können in einer heute sehr transparenten Geschäftswelt die digitalen Fortschritte mit den Mitbewerbern vergleichen und fordern zusehends Digital Leadership.

Mehr Fernrohr und weniger Rückspiegel ist das Gebot der Stunde. Gesucht werden, nebst den klassischen Kompetenzen der Verwaltungsräte wie Markt, Unternehmensführung, Finanzen sowie normativer Kompetenz, Verwaltungsräte, die sich mit der Zukunft beschäftigen, sich permanent aus- und weiterbilden, den Status quo hinterfragen und sich mit einer ergebnisoffenen Haltung in Projekte und Diskussionen einbringen. Erfahrungen mit Informationstechnologie, neuen industriespezifischen Technologien, der Erprobung neuer Kundenerfahrungen, der Auseinandersetzung mit exponentiellen Organisationen sowie nachhaltige Erfahrungen mit Social Media und Multikanalstrategien sind in Verwaltungsräten der Zukunft vonnöten.

Diese Experten, sekundiert von einem robusten moralischen Kompass, haben vor allem die Fähigkeit, gute Fragen zu stellen. Antworten liefern die operativen Einheiten und vermehrt die Computer und Systeme.

—  
**Roman Huber** ist Mehrheitseigner der Executive-Search-Firma Roy C. Hitchman AG in Zürich.