

## Deutsche Familienunternehmen müssen jetzt die Digitalkompetenz ihrer Beiräte ausbauen

**Prof. Dr. Marc-Michael Bergfeld, Dr. Christian Bühring-Uhle, Dr. Stefan Sambol**

---

### Die „Neue Realität“ erfordert in den Beiräten von Familienunternehmen eine nächste Generation mit Kompetenz in digitaler Transformation

Die „Bazooka“ der Regierungshilfe gegen Covid-19 wurde per Videokonferenz eingesetzt. Unternehmen hielten den Betrieb aufrecht – mit Mitarbeitern, die aus dem Home-Office arbeiteten, und Industriesensoren, die die Daten lieferten. Unternehmen gewannen neue Kunden – wenn sie in der Lage waren, online zu verkaufen oder ihre Dienstleistungen über Zoom, Microsoft-Teams und andere Tools für die digitale Zusammenarbeit anzubieten. Kurz gesagt: Die Weltwirtschaft hat während der Covid-19-Pandemie gelernt, mit Lichtgeschwindigkeit auf eine Vielzahl digitaler Lösungen umzusteigen. Als der globale Aktienmarkt im März 2020 um rund dreißig Prozent abstürzte, verloren technologiebezogene Aktien weniger als der Durchschnitt. Als der Markt wieder anzog, schnitten sie deutlich besser ab und gewannen oft sogar an Wert hinzu.

Eines macht Covid-19 uns allen klar: Die Nutzung digitaler Technologien ist nicht länger nur eine Option für Unternehmen – digitale Tools und Geschäftsmodelle sind zu zentralen Bausteinen zukunftsfähiger Firmen geworden. Nach den Erfahrungen mit Covid-19 sind eine verstärkte Technologieorientierung und digitale Normalität zur „Neuen Realität“ geworden, was wiederum weltweit geradezu zu einer „Zwangsdigitalisierung“ über Branchen und Märkte hinweg geführt hat. Der Trend ist nicht neu. Er wurde durch die globale Pandemie lediglich verstärkt. Eine drastische Veränderung des Konsum- und Kaufverhaltens ist eingetreten. Achtzig Prozent der Kunden, so eine Untersuchung von Facebook, bevorzugen neuerdings Online-Shopping mit Lieferung nach Hause und empfinden diese Option als schneller, billiger und bequemer als „traditionelles Einkaufen“. Vierzig Prozent der Kunden sind bereit, zu neuen Marken zu wechseln, wenn ihre „alten Favoriten“ online nicht verfügbar sind. Fünfzig Prozent der Verbraucher (und dies betrifft sowohl Geschäfts- als auch Privatkunden) planen, ihre veränderten Gewohnheiten gegenüber digitalen Geschäftsmodellen beizubehalten und sie als integralen Bestandteil der „Neuen Realität“ zu akzeptieren. Diese Entwicklung ist für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, da sie auf die anhaltenden „tektonischen Verschiebungen“ hinweist. Sie unterstreicht die Bedeutung der digitalen Transformationsreise und der Neugestaltung von Geschäftsmodellen in Richtung „digital first“, auch – und vielleicht insbesondere – für traditionelle Familienunternehmen.

Es wäre grob fahrlässig, sich nicht auf eine zunehmende digitale Adaption und den Einsatz von Informationstechnologie und datenorientierten Strategien einzustellen. Nach einer kürzlich erschienenen Analyse der Schweizer Großbank UBS, wird für die Fabrik- und Prozessautomatisierung mittelfristig ein einstelliges

Wachstum erwartet. Für den Bereich Robotik prognostiziert UBS sogar zwölf Prozent jährliches Wachstum, für Industriesoftware sieben Prozent und für die „neuen Märkte“ im zweistelligen Bereich. Wobei neue Märkte zum Beispiel zwischen 2019 und 2020 weltweit zusätzliche Investitionen in Höhe von 3,5 Mrd. USD für den 3D-Druck erfordern. Darüber hinaus werden im Vergleich zum Vorjahr zusätzliche 5,3 Mrd. USD an Investitionen für künstliche Intelligenz und 4,7 Mrd. USD für Drohnen erwartet. Nach derselben Studie erreicht die Internetdurchdringung bis 2030 85 Prozent der Weltbevölkerung, verbringen die Konsumenten bis 2029 70 Prozent ihrer Medienzeit digital, wächst der Bereich E-Commerce in den nächsten zehn Jahren jährlich um 15 Prozent, verzeichnet Fintech zwischen 2018 und 2030 ein jährliches Wachstum von 10,5 Prozent und verzehnfacht sich bis 2030 die Datenmenge im „digitalen Universum“.

Diese Neue Realität kommt zu einer Zeit, in der eine zweite, öffentlich weniger sichtbare „tektonische Verschiebung“ stattfindet: Die globale, generationenübergreifende Nachfolge im Eigentum von Familienunternehmen. In den kommenden zwanzig Jahren wird die Weltwirtschaft laut Forbes den größten Vermögens- und Eigentumsübergang erleben, den es je gegeben hat.

Die Bewältigung der „Neuen Realität“ und der „Zwangsdigitalisierung“ bei gleichzeitiger Regelung der Generationen-Nachfolge auf Eigentümer- und Geschäftsführungsebene wird in den kommenden Jahren zu einer epochalen Herausforderung für das langfristige Überleben und den Erfolg von Familienunternehmen. Wenn der Generationenwechsel richtig angegangen wird, bietet er eine beispiellose Chance. Wird diese Chance verpasst, entsteht jedoch ein enormes Risiko – vermutlich das größte Einzelrisiko, mit dem Unternehmerfamilien und ihr Vermögen heute konfrontiert sind. Die Kraft und Geschwindigkeit des Wandels – und damit einhergehend die Chance oder das Risiko – werden durch das Kapital verstärkt, das jetzt durch die von Covid-19 ausgelösten staatlichen Stimuli in den Wirtschaftskreislauf fließt. Familienunternehmen, die auf Management- und Beiratsebene gut auf Nachfolge und Digitalisierung vorbereitet sind, werden diesen Zufluss an Stimulierungskapital intelligent nutzen und es vielversprechenden digitalen Initiativen zuweisen. Dagegen kann es dort, wo es an Digitalkompetenz mangelt, eher zu Fehlinvestitionen kommen und Unternehmen werden Opfer der Umstände.

Angesichts dieser tektonischen Verschiebungen macht ein moderner, wirklich kompetenter Beirat den entscheidenden Unterschied. Denn typischerweise ist der Beirat der Garant für die langfristige Eigentümerperspektive. Um die Zukunftsfähigkeit der Firma zu sichern, muss er den digitalen Transformationsprozess in Gang bringen und dessen konsequente Umsetzung sicherstellen.

### **Was sind die Anforderungen an professionelle Beiratsarbeit?**

Nur wenige Beiräte von Familienunternehmen sind tatsächlich auf diese Herausforderung vorbereitet. Viele Familienunternehmen entwickeln sich nur langsam von „inhabergeführten“ zu „inhabergesteuerten“ und von analogen zu digitalen Geschäftsmodellen. Die Geschwindigkeit des Wandels und der Anpassungsdruck nehmen im heutigen volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten Kontext („VUKA“ oder im Englischen „VUCA“) ständig zu. In solchen Zeiten sind die Eigentümer gefordert, „ihre Arbeit richtig zu machen“ und zukunftsorientierte Veränderungen aktiv zu fördern. In der Praxis obliegt diese Aufgabe typischerweise dem Beirat.

Welche konkreten Aufgaben ergeben sich damit für die Eigentümer bzw. den Beirat in der Neuen Realität? Das Unternehmen braucht eine klare Mission und strategische Ausrichtung für diese „Neue Realität“ und ihre digitalen Aspekte, es muss gut geführt und vom richtigen Team beaufsichtigt werden und es braucht eine angemessene Finanzierung. Dazu ist es nicht erforderlich, dass die Eigentümer im Tagesgeschäft involviert sind. In „inhabergesteuerten“ Unternehmen wird der tägliche Betrieb professionellen Managern anvertraut, und die Eigentümer erhalten in der Regel eine hoffentlich kompetente Unterstützung bei der Überwachung ihres unternehmerischen Vermögens durch Beiräte bzw. Aufsichts- oder Verwaltungsräte. Aber auch die Eigentümer sind gefordert: Sie müssen sicherstellen und laufend überprüfen, dass der Aufsichts- beziehungsweise Beirat als Team über die erforderlichen Kompetenzen und Fachkenntnisse verfügt, um die Geschäftsführung zukunftsorientiert zu überwachen und positiv zu beeinflussen, zu fordern und zu fördern. In der „Neuen Realität“ hat sich dabei die Definition der erforderlichen Kompetenzen geändert: Digitale Kompetenz wird zu einer entscheidenden Expertise für jeden Beirat. Wem es um die Nachhaltigkeit des unternehmerischen Familienvermögens über Generationen hinweg geht, kommt um ein kompetentes Aufsichtsgremium nicht herum. Aber nicht alle Beiräte sind gleich.

Nach unseren Beobachtungen im In- und Ausland gibt es drei Entwicklungsstufen von Aufsichtsgremien. Am Anfang geht es häufig darum, dass ein Gründer oder Patriarch sich mit einigen vertrauten Beratern umgeben möchte, ohne ihnen wirklich ernsthafte Verantwortung zu übertragen. Die Mitgliedschaft in einem solchen „Friends & Family“ Beirat wird häufig als Ehrerweis, Belohnung oder soziale Verpflichtung betrachtet. Die Beiratsmitglieder sind oft von dem Wunsch nach Harmonie motiviert und zögern, eine eigene und unabhängige Meinung zu entwickeln – und diese auch zum Ausdruck zu bringen.

In der zweiten Phase werden dem Beirat unabhängige Außenstehende hinzugefügt, die aufgrund ihrer individuellen Leistungen und ihres Ansehens ausgewählt werden, um die Kompetenz und das Profil des Unternehmens und seiner Eigentümer anzuheben. Die Mitglieder eines solchen Vorzeige-Beirats oder „Trophy Boards“ bringen häufig nicht die Entschlossenheit, das spezifische Fachwissen und die Zeit mit, um wirklich zur Schaffung einer effektiven, erstklassigen Corporate Governance beizutragen. In extremen Fällen können dies dominante „Alpha“-Individuen sein, die von Ego und Eitelkeit getrieben werden. Sie sind es vielleicht gewohnt, eher angehört zu werden als zuzuhören. Es geht ihnen möglicherweise eher darum sich zu profilieren als dem Unternehmen und seinem Management zu helfen und tatsächlich zu „dienen“.

In der dritten Stufe, die nur wenige Beiräte tatsächlich erreichen, dem **„professionellen Beirat“**, findet man fähige, engagierte und „bescheidene“ Beiratsmitglieder, die unabhängig und kompetent sind und sich voll und ganz der Sache der Zukunftssicherung des Unternehmens widmen. Sie sind motiviert, echte Ergebnisse zu erzielen, und wollen sich im Geiste eines echten Teams ergänzen, in das jedes Mitglied seine spezifische Erfahrung und sein Fachwissen einbringt.

Ein solcher professioneller Beirat versteht sich als ein „Stewardship-Team“, das sich der Zukunftssicherung des Familienunternehmens sowie dem Schutz und dem Erhalt des Familienvermögens verschrieben hat. Er arbeitet auf der Grundlage einer gut durchdachten kurz-, mittel- und langfristigen Agenda mit relevanten Themen sowie einer vernünftigen Reihenfolge und Zeiteinteilung, die in jeder Beiratssitzung einem konsistenten Fahrplan folgt. Seine Mitglieder sind während der Sitzungen „zu hundert Prozent präsent“, das heißt niemand wird durch Smartphones etc. abgelenkt und die Sitzungen sind von Leistungs-

willen und guter Energie geprägt. Die Mitglieder erhalten alle relevanten Materialien mit ausreichender Vorlaufzeit, in der Regel eine Woche vor der Sitzung. Die Materialien werden tatsächlich gelesen, so dass die Sitzungszeit nicht für Vorträge und Präsentationen, sondern für Fragen, Kommentare und Vorschläge genutzt werden kann, also für die Diskussion der Themen statt für die Aufnahme von Informationen. Ein professioneller Beirat widmet siebzig Prozent seiner Zeit der Reflexion und Diskussion über die Zukunft. Er pflegt eine Atmosphäre offener, reflektierter Diskussionen, in der Ideen frei fließen und respektvolle Meinungsverschiedenheiten gefördert und nicht unterdrückt werden. Der Beirat unterzieht sich periodischen Evaluationen seiner Leistung, entweder durch eine Selbstevaluation oder, vorzugsweise, mit Hilfe kompetenter externer Experten. Er ist geprägt von Reife auf Grundlage von Erfahrung und Reflexion und nicht von egozentrischen und eitlen Charakteren. Ein professioneller Beirat ist sich seiner Rolle als Vertreter und Sachwalter der Eigentümer bewusst und steuert das operative Familienvermögen in die digitale Zukunft, indem er das operative Führungsteam befähigt und unterstützt.

Professionelle Beiratsarbeit erfordert ein eingespieltes Team, und daher ist die Zusammensetzung von entscheidender Bedeutung. Diverse Studien weisen auf eine positive Korrelation zwischen Diversität in Beiräten und Unternehmens-Performance hin. Diversität hat viele Dimensionen: Geschlecht, Alter, Nationalität / internationale Erfahrung, sozialer und beruflicher Hintergrund. Aber die Vielfalt geht über diese äußeren „Etiketten“ hinaus. Bei der Auswahl von Beiratsmitgliedern ist es wichtig zu verstehen, wie sie denken und fühlen, um eine echte Vielfalt an Perspektiven zu erreichen. Erfahrungen, Fähigkeiten und Denkweisen sollten sich im Beirat ergänzen.

Wie sieht also ein professionell zusammengesetzter Beirat aus? Wir glauben, dass es auf folgende Kriterien kommt:

- **Relevante Erfahrung** – die Erfahrung eines Beiratsmitglieds kann funktional, industrie- oder themenbezogen sein, oder sie resultiert schlicht aus erfolgreicher Unternehmensführung.
- **Fundierte Analyse- und Urteilsvermögen** – eine schnelle Auffassungsgabe ist ebenso unerlässlich wie die Fähigkeit, zügige Entscheidungen auf der Grundlage komplexer, aber immer auch begrenzter Informationen zu treffen.
- **Konstruktive Haltung, gepaart mit Demut** – professionelle Beiratsarbeit erfordert Zeiteinsatz und echtes Engagement sowie ein gesundes Maß an Bescheidenheit: es geht um die Zukunftssicherung des Unternehmens und nicht um die „Lufthoheit“ in den Diskussionen.
- **Ehrlichkeit, Integrität und Unabhängigkeit** – Beiratsmitglieder sollten für verantwortungsvolle Führungsethik und offene Kommunikation stehen.
- **Ehrliche Teamarbeit** – professionelle Beiratsmitglieder sind Teamplayer: Sie sind in der Lage, unterschiedliche Standpunkte wertzuschätzen und ehrlich für den Erfolg der Sache zu kämpfen.

### Wie die digitale Kompetenz von professionellen Beiräten im Zuge der Covid-19 Pandemie gesteigert werden kann

Die von Covid-19 aufgezwungene „Neue Realität“ verstärkt eine zusätzliche und ganz besondere Herausforderung für professionelle Beiräte: Digitale Kompetenz. Im Gefolge der von Covid-19 ausgelösten Welle der „Zwangsdigitalisierung“ sind Eigentümer von Familienunternehmen gefordert, schnell digitale Kompetenz in den Beirat zu bringen oder die derzeitigen Beiratsmitglieder schnell in digitalen Angelegenheiten

weiter zu bilden. Auf der Grundlage der Erkenntnisse aus über 600 digitalen Beratungsprojekten und einer engen Zusammenarbeit mit Eigentümern, Verwaltungs- oder Beiräten sowie Top-Managern ergeben sich fünf Schlüsselüberlegungen zum Aufbau eines digital kompetenten und zukunftsorientierten Beirats der nächsten Generation:

### **1. Führungs- oder Beiratserfahrung bei der digitalen Transformation eines vergleichbaren Unternehmens**

Bei der Evaluierung digitaler Kompetenzen potenzieller Profile sollte Erfolg bei der Leitung beziehungsweise Steuerung einer erfolgreichen, digitalen Transformationsreise in einem ähnlichen Unternehmen oder in einer ähnlichen Branche ein Anhaltspunkt sein. Die Schlüsselfrage lautet: Wie hat sich die digitale Reife des Unternehmens unter der Führung oder dem Beiratsmandat des jeweiligen Kandidaten verbessert? Welche Art von Erfahrungen bringt der Kandidat aus ähnlichen Digitalisierungsherausforderungen in relevanten Branchen mit? Eine Herausforderung besteht darin, den Einfluss eines potenziellen Beiratsmitglieds auf quantitativer Basis zu bewerten. Relevante Leistungsindikatoren und digitale Rahmenbedingungen können dabei helfen, die digitale Reife eines Unternehmens während der Amtszeit des Kandidaten im Beirat zu messen. Indikatoren wie der Online-Anteil am Umsatz, die Implementierung neuer digitaler Geschäftsmodelle oder digitaler Produkte, der Grad der Automatisierung im Betrieb oder die Margenausweitung durch digitale Initiativen sind nur einige Beispiele, die verwendet werden können. Die Tatsache, dass das potenzielle „digitale“ Beiratsmitglied möglicherweise bereits ein Beiratsmandat in einem „nachhaltig digitalisierten“ Unternehmen innehat oder innehatte, ist ein guter Indikator für die Erfahrung und das Engagement bei Themen in den Bereichen Technologie, IT, Hard- und Software.

### **2. Unternehmergeist und Erfahrung**

Da digitale Initiativen in hohem Maße unternehmerisch geprägt sind, ist unternehmerische Erfahrung entscheidend für die Auswahl von Beiratsmitgliedern, die den digitalen Wandel eines Unternehmens unterstützen und steuernd begleiten können. Diese Erfahrung kann von der Gründung eines eigenen, idealerweise „digitalen“ Start-ups, über den Erwerb und die Digitalisierung eines bestehenden Unternehmens (zum Beispiel als Private-Equity-Investor) bis hin zur Gründung einer neuen digitalen Geschäftseinheit in einem multinationalen Unternehmen reichen. Hier liegt ein neuralgischer Punkt im Mittelstand: Untersuchungen über die 80 größten deutschen Mittelstandsunternehmen (das heißt KMUs der deutschsprachigen Märkte) zeigen, dass derzeit nur 34 Prozent der Geschäftsführer über echte unternehmerische Erfahrung verfügen. Covid-19 stellt jede Branche und jedes Unternehmen vor neue unternehmerische Herausforderungen. Die Inhaber und Beiratsmitglieder müssen schnell zusätzliche unternehmerische Kompetenzen, insbesondere im digitalen Bereich, aufbauen, um sich an die „Neue Realität“ anzupassen. Kandidaten dafür können auch aus dem wachsenden Pool jüngerer Unternehmer kommen, die in den vergangenen zehn Jahren ihre digitalen Unternehmen (zum Beispiel Software, E-Commerce usw.) erfolgreich verkauft oder fusioniert haben. Dies kann zur Akzeptanz und Glaubwürdigkeit solcher neuen Mitglieder im Beirat beitragen, der möglicherweise eher aus „altgedienten“ Beiratsmitgliedern besteht.

### 3. Digitale Erfahrung und datenfokussierte Kundenorientierung

Lediglich acht Prozent der Geschäftsführer der 80 größten deutschen Mittelstandsunternehmen geben digitale Erfahrung als Teil ihres Lebenslaufs an, zum Beispiel in einer Führungsposition in einem Software- oder IT-Unternehmen, einer Technologiefirma oder einem E-Commerce-Unternehmen. Mit einem Durchschnittsalter von über fünfzig Jahren sind die meisten deutschen Topmanager im Mittelstand keine „Digital Natives“. Natürlich ist es möglich, sich an ein digitales Umfeld anzupassen, und es gibt viele Beispiele, in denen Top-Manager und Beiratsmitglieder ihre eigenen Kompetenzen systematisch weiterentwickeln. Dennoch ist es im Vergleich zu einem „Digital Native“ viel schwieriger, die „Spielregeln des Digitalen“ erfolgreich umzusetzen, wenn man bei Null anfängt. Ein neues Beiratsmitglied, das digitale Erfahrung besitzt und in der Lage ist, die Beiratsmitglieder und das Top-Management bei der Digitalisierung zu unterstützen und zu inspirieren, kann eine große Bereicherung sein. Darüber hinaus wird ein Fokus auf datengestützte Entscheidungsfindung und kundenorientierte Strategien von besonderem Wert sein. Da sich Märkte und Kundenbedürfnisse schneller als je zuvor ändern, wird ein Beiratsmitglied mit einer klaren Orientierung in Richtung Nutzung von Datenanalyse und künstlicher Intelligenz dazu beitragen, die Daten-Unsicherheit zu verringern, die Kundenperspektive zu priorisieren und die Wahrscheinlichkeit von reinen „Bauchentscheidungen“ einzuschränken.

Eine solche datenzentrierte Kundenorientierung wird auch bei der Analyse von potenziellen M&A-Projekten und bei der Bewertung der Ergebnisse einer „digitalen Due Diligence“ helfen. Da mittelständische Unternehmen zunehmend durch den Erwerb digitaler Unternehmen zu wachsen versuchen, wird ein Beiratsmitglied mit einer solchen Expertise von besonderem Wert für die strategische Kapitalallokation sein.

### 4. Kommunikationsfähigkeit über Generationen und Wissenslücken hinweg

Potenzielle „digitale“ Beiratsmitglieder sind wahrscheinlich deutlich jünger als die derzeitigen Mitglieder des Beirats. Daraus ergeben sich besondere Herausforderungen, insbesondere an die Kommunikation mit anderen Beiratsmitgliedern, die deutlich älter sind und weniger Erfahrung auf digitalem Gebiet aufweisen. Digitale Konzepte müssen allgemein verständlich erklärt werden. Es ist wichtig zuzuhören und den Sachverstand der älteren Beiratsmitglieder wertzuschätzen, um diesen dann mit digitalen Erkenntnissen in einer respektvollen, aber proaktiven Weise zu kombinieren. Jüngere Beiratsmitglieder müssen möglicherweise ein gewisses Maß an Demut im Umgang aufweisen, um die digitale Agenda gut zu positionieren und das gesamte Beirats-Team bei digitalen Initiativen auf den neuesten Stand zu bringen. Für „besserwisserisches“ oder arrogantes Verhalten ist kein Raum, da der Beirat und das Top-Management-Team digitale Transformationsinitiativen nur dann voll und ganz aufgreifen werden, wenn diese von ihnen wirklich verstanden und vom gesamten „generationenübergreifenden Team“ getragen werden.

### 5. Individuelles digitales Profil

Potenzielle „digitale“ Beiratsmitglieder sollten in der digitalen „Community“ verankert sein und ein eigenes digitales Profil aufweisen, das ihnen hilft, ein breites Publikum zu erreichen und ein vielfältiges Netzwerk zu pflegen. Durch ein solches digitales Profil kann das neue „digitale“ Beiratsmitglied auf zwei Arten einen Beitrag leisten:

„Thought Leadership“ wird heute meist über digitale Kanäle wie LinkedIn gewonnen. Ein „digitales“ Beiratsmitglied kann dazu beitragen, das Unternehmen als zukunftsorientiert und branchenführend zu positionieren, indem das Beiratsmitglied die Beiträge des Unternehmens über seine eigenen sozialen Kanäle verbreitet. Ein starkes digitales Profil des Beiratsmitglieds auf Social Media-Plattformen sorgt für die Pflege und Weiterentwicklung seines Netzwerks. Solche Netzwerke können dem Unternehmen Partnerschaftsmöglichkeiten, Kunden, technologische Erkenntnisse und internationale Reichweite bringen.

Um von diesen digitalen Möglichkeiten zu profitieren, muss ein potenzielles digitales Beiratsmitglied interessante digitale Geschichten erzählen können und andere zum Austausch von Gedanken und Fachwissen inspirieren. Diese neue Generation von Beiratsmitgliedern wird nur dann den Trends voraus sein und bei der Transformation ihrer Unternehmen erfolgreich mithelfen, wenn sie in ständigem Austausch mit ihren digitalen Netzwerken stehen, um aktuelle Entwicklungen und zukünftige Trends zu erkennen, die sich mit immer höherer Geschwindigkeit entwickeln.

### **Onboarding „digitaler“ Beiratsmitglieder und Überbrückung der Kluft zwischen traditionellen Familienunternehmen und Digitalisierungsexpertise**

Es ist leichter gesagt als getan, digitale Kompetenz in einem Beirat zu gewährleisten und „digitale“ Beiratsmitglieder zu gewinnen. Nur wenige Unternehmen haben eine klar definierte digitale Rekrutierungsstrategie und wissen genau, wie dieser Talentpool denkt und sich verhält. Es ist wichtig zu verstehen, dass die Nachfrage nach digitalen Talenten, sei es auf Beirats- oder Managementebene, das Angebot bei weitem übersteigt. Und während früher die gängige, sichere Annahme war, dass die meisten Top-Manager oder Unternehmer irgendwann eine Beiratsposition einnehmen wollen, ist dies bei digitalen Talenten keine Selbstverständlichkeit. Die Dinge, die sie im Geschäftsleben am meisten schätzen – Autonomie, unternehmerische Freiheit, Offenheit und hohe Kommunikationsfrequenz, flache Hierarchien, schnelle Entscheidungswege und Ergebnisse – sind Qualitäten, die sie (mit gewisser Berechtigung) in größeren oder eher traditionellen Organisationen vermissen. Einige der profilierten digitalen Unternehmer würden die Vorstellung, Teil eines traditionellen, nicht digital ausgerichteten Unternehmens mit einer herkömmlichen Beiratsstruktur zu sein, als „Folter“ bezeichnen („Warum sollte ich einer Gruppe beitreten, die vielleicht nicht einmal zuhören und lernen will, und meinen Ruf aufs Spiel setzen, wenn ich in der gleichen Zeit ein anderes digitales Unternehmen von Grund auf neu aufbauen kann?“). Außerdem bestehen potenzielle „digitale“ Beiratsmitglieder auf Augenhöhe und möchten nicht als „Feigenblatt“ herhalten oder nur als Experte für ein enges Thema, als „digitaler Nachwuchs“ gelten. Daher wird es oft nicht ausreichen, nur ein einziges „digitales“ Beiratsmitglied zu ernennen. Sonst wird im besten Fall nur ein begrenzter Wertbeitrag erzielt. Im schlimmsten Fall werden diese Kandidaten gar nicht erst an Bord kommen, oder aber schnell wieder gehen.

Daher ist auch ein sorgfältig gesteuertes „Onboarding“ wichtig. Die Organisation muss mit der Tatsache umgehen, dass ein „digitales“ Beiratsmitglied wahrscheinlich jünger ist und einen Werdegang hat, der von vielen als atypisch angesehen wird. Der Arbeits- und Kommunikationsstil von „Digital Natives“ kann sehr (manchmal sogar radikal) unterschiedlich sein. Der Aufbau einer digitalen Kompetenz im Beirat wird sich langfristig für alle auszahlen – man darf aber nicht davon ausgehen, dass es immer einfach sein wird



oder dass alle vom ersten Tag an dieselbe Sprache sprechen. Hier kann eine externe Begleitung dazu beitragen, den Weg zu ebnen und die Wirkung eines Gremiums zu erhöhen, das kürzlich ein digitales „Next Generation“ Mitglied an Bord genommen hat.

### **Ausblick: Die Verbindung von technischem Knowhow mit dem Erbe des europäischen Mittelstands**

Fazit: Für den deutschen Mittelstand sowie für Familienunternehmen in ganz Europa ist es unerlässlich, sich auf die digitale Transformationsreise zu begeben – erst recht in der durch Covid-19 ausgelösten „neuen Realität“. Dabei gilt es, eine Brücke zu bauen zwischen mittelständischer Ingenieurskunst und Innovationskraft einerseits und dem Digitalisierungspotenzial europäischer Tech-Talente andererseits. In einem ersten Schritt sollten Aufsichtsgremien sich mithilfe digital kompetenter unternehmerischer Berater zu den Grundlagen der digitalen Transformation „schlau machen“. In einem zweiten Schritt sollten „Digital Natives“ eine neue Generation von Beiratsmitgliedern in europäischen Familienunternehmen werden.

---

### **Marc-Michael Bergfeld, Courage Partners Group**

Prof. Dr. Marc-Michael Bergfeld ist Gründer von Courage Partners. Courage hilft globalen Unternehmerfamilien und deren Firmen und Niederlassungen, ihr Erbe zu nutzen und erfolgreich in die Zukunft zu gehen, über Generationen hinweg. Courage berät die Unternehmerfamilien in den Bereichen langfristige Familienausrichtung und -strategie, Nachfolge und Unternehmensführung, Kontrolle und Performance von Betriebsvermögen sowie integrierte Überwachung von Familienbeteiligungen. Die Firma betreibt auch das Courage Center of Global Family Business an der Munich Business School – einen Think Tank für Themen von Unternehmerfamilien – sowie das Courage Institute – eine Bildungs- und Networking-Plattform für Führungskräfte der nächsten Generation aus aller Welt. Im September 2020 wurde Professor Bergfeld von Family Capital zu den Top 100 Family Business Influencers weltweit und zu den Top 5 Professoren in Europa gekürt.

### **Christian Bühring-Uhle, AvS – International Trusted Advisors**

Dr. Christian Bühring-Uhle ist Partner von AvS – International Trusted Advisors. Die global tätige Firma berät Unternehmensinhaber in Nachfolgesituationen sowie in Schlüsselfragen der Unternehmensführung und -kontrolle. Die Projekte umfassen die Gestaltung von Governance-Strukturen, Eigentümerstrategien, Nachfolgeplanung und Konfliktmanagement sowie die Suche, Bewertung und Integration von Führungskräften und Beiräten. Im September 2020 wurde Andreas von Specht, Gründer von AvS – International Trusted Advisors, von Family Capital zu einem der Top 100 Family Business Influencers weltweit zu den Top 5 Executive Search Consultants in Europa gewählt.



## Stefan Sambol, OMMAX – Digital Solutions

Dr. Stefan Sambol ist Managing Partner von OMMAX – Digital Solutions, einer in München ansässigen europäischen Digitalberatung. Mit Fokus auf eine holistische, nachhaltige und digitale Wertschöpfung, betreut OMMAX mittelständische Unternehmen, Konzerne und mehr als 50 Private-Equity-Firmen auf der ganzen Welt in den Bereichen Digitalstrategie, digitale Umsetzung, Datenwissenschaft sowie Transaktionen. Das Team besteht aus über 120 internationalen Experten und mit mehr als 600 durchgeführten Digitalprojekten zählt OMMAX zu den Vorreitern auf dem Gebiet der ganzheitlichen datengestützten Strategieberatung und der End-to-End-Umsetzung digitaler Lösungen.

### Quellen:

AvS – International Trusted Advisors (2020): How Board diversity drives company performance, abrufbar unter: <https://avs-advisors.com/en/how-board-diversity-drives-company-performance/>

Facebook (2020): Discussion specific to this report. 11. September 2020, mit Erlaubnis.

UBS (2020): CIO Office research. Specific to this report. 15. Juni 2020, mit Erlaubnis.

BCG Covid-19 (2020): Consumer Sentiment Survey, 20. April 2020 (N=1,584).

Kawohl, Julian M. (2019): Unternehmergeist und Digitalkompetenz im Mittelstand – verfügen deutsche Geschäftsführer über die Zukunftsfähigkeiten, welche die digitale Transformation erfordert? Eine Analyse der 80 größten mittelständischen Unternehmen.

**Office Frankfurt**

Untermainkai 31  
60329 Frankfurt am Main  
Deutschland

[frankfurt@avs-advisors.com](mailto:frankfurt@avs-advisors.com)

**Office München**

c/o The Boardroom Munich  
Leopoldstraße 18  
80802 München  
Deutschland

[munich@avs-advisors.com](mailto:munich@avs-advisors.com)

**Office Hamburg**

Neuer Wall 80  
20354 Hamburg  
Deutschland

[hamburg@avs-advisors.com](mailto:hamburg@avs-advisors.com)

**Office Genf**

Rue du Mont-Blanc 19  
1201 Genf  
Schweiz

[geneva@avs-advisors.com](mailto:geneva@avs-advisors.com)

**Office Zürich**

Tödistrasse 36  
8002 Zürich  
Schweiz

[zurich@avs-advisors.com](mailto:zurich@avs-advisors.com)

**Office Paris**

7, rue Georges Ville  
75116 Paris  
Frankreich

[paris@avs-advisors.com](mailto:paris@avs-advisors.com)

**Office London**

9 New Square  
Lincoln's Inn  
London WC2A 3QN  
England

[london@avs-advisors.com](mailto:london@avs-advisors.com)

**Office Singapur**

4 Battery Road  
Bank of China Building #25-01  
Singapur 049908  
Singapur

[singapore@avs-advisors.com](mailto:singapore@avs-advisors.com)

**Office Bogotá**

Edificio Bogotá Trade Center  
Cra. 10 No. 97A-13, Torre A,  
Oficina 701  
Bogotá, Kolumbien

[bogota@avs-advisors.com](mailto:bogota@avs-advisors.com)