



Dr. Oetker in Bielefeld:
„Praktisch kein mittelständisches Unternehmen ist mehr vor der Digitalisierung sicher.“

Neue Geschäftsmodelle

Vielen Familienunternehmen fehlt digitale Kompetenz in Beiräten

Durch Corona steigt der Druck, Geschäftsmodelle völlig neu zu denken. Viele Familienunternehmen suchen verzweifelt Digitalexperten für den Beirat. So kann es gelingen.

Anja Müller Düsseldorf

Es war einer der Deals des Jahres 2020. Im November übernahm der Familienkonzern Oetker den Getränkelieferdienst Flaschenpost. Der Kaufpreis soll zwischen 800 Millionen und einer Milliarde Euro liegen, heißt es in der Branche. Die Beteiligten haben allerdings Stillschweigen vereinbart. Dennoch ist es wohl die größte Übernahme eines Start-ups durch ein altherwürdiges deutsches Familienunternehmen. Zunächst hatte Oetker versucht, mit Durstexpress, einem Klon von Flaschenpost, den Markt aufzurollen. Dann kam die Entscheidung für die Übernahme.

Der Fall dürfte nicht nur für den Lebensmittelriesen, der einst mit Backpulvertütchen den Markt revolutionierte, wertvolle Lektionen bereithalten. Wie die Entscheidungslinien genau verlaufen sind, darüber hüllt sich Oetker in Schweigen. Aber man kann Indizien dafür finden, wie es einem Familienunternehmen gelingen kann, ganz neue Wege zu gehen. Seit 2016 bereits verfügt die Digitaleinheit des Bielefelder Familienkonzerns über einen Digitalbeirat. Joachim Harms, Geschäftsführer der Einheit, sieht die Aufgabe des Gremiums vor allem darin, die „digitale Transformation der Oetker-Gruppe gemeinsam mit den Gruppenunternehmen aktiv zu gestalten“. Es habe sich bewährt, „dass die hohe Fachkompetenz, der unabhängige, kritisch-wohlwollende Blick von außen und das weltweite Netzwerk der Mitgliederinnen und Mitglieder einen sehr positiven Beitrag bei dieser herausfordernden Aufgabe leisten können“. Man möchte bei Oetker diese Unterstützung nicht missen.

Sicher, solch große Coups wie Flaschenpost sind nicht an der Tagesordnung. Aber immer mehr Familienunternehmen sehen den Bedarf,

”

Ich sehe großes Interesse in der Start-up-Welt. Die Gründer wollen wissen, wie man ein Unternehmen führt, das schon lange am Markt ist.

Florian Heinemann
Mitgründer des
Frühphaseninvestors Project A

nicht nur ihr Management, sondern auch ihre Beratungsgremien um digitale Expertise zu ergänzen. Die Pandemie mit der Beschleunigung der Digitalisierung hat inzwischen auch den letzten Unternehmer aufwachen lassen. Blickt man aber auf bestehende Beiräte, findet man dort noch immer den honorigen Wirtschaftsprüfer oder Banker, den befreundeten Unternehmer und den erfahrenen Geschäftsführer eines Lieferanten. Diversität sieht anders aus.

Das Handelsblatt hat mit namhaften Experten darüber gesprochen, wie man digitale Kompetenz in die Beiräte holt. Hier ihre Empfehlungen:

Digitale Kompetenz für die obersten Gremien

Christian Bühring-Uhle von der auf Familienunternehmen spezialisierten internationalen Beratung AvS International Trusted Advisors ist schon länger dabei, Familienunternehmen mit digitalen Experten für Beiräte zu versorgen. Die Beratungsfirma selbst holte sich mit der Unternehmerin Verena Pausder eine besonders prominente digitale Denkerin und Netzwerkerin ins Board. Bühring-Uhles Analyse: „Praktisch kein mittelständisches Unternehmen ist mehr vor der Digitalisierung sicher.“ Das beziehe sich, und das ist ihm wichtig, nicht nur auf Effizienz und damit Wettbewerbsfähigkeit der internen Prozesse, sondern auch auf die Geschäftsmodelle. Der Wettbewerb verschärfe sich fast überall, auch an unerwarteten Stellen. Wenn es um die Anziehungskraft von Unternehmen für digitale Talente geht, sei das wichtig. Er betont: „Der Fisch stinkt vom Kopf“ – moderne, „digitale“ Arbeits- und Kommunikationsformen müssen in Beirat und Geschäftsführung vorgelebt werden – sonst schaffe die Organisation es nicht, sich rechtzeitig anzupassen.

Empfehlung: Konkret überlegen, welche Kompetenzen bislang fehlen, zum Beispiel im digitalen Vertrieb. Da sollte man über Branchengrenzen hinweg denken, um die Transformation zu beschleunigen.

Bereit sein, verdiente Beiräte zu verabschieden und neue ganz woanders zu suchen

Bühring-Uhle ist bei Weitem nicht der Einzige, der sich über das Thema digitale Beiräte Gedanken macht. Auch Peter May berät seit Jahrzehnten Familienunternehmen und ist Gründungsgesellschafter der Peter May Family Business Consulting. Er hat sich mit Florian Heinemann zusammengesetzt, Mitgründer des Frühphaseninvestors Project A, in den auch viele Familienunternehmen investieren. In einem Leitfaden haben die beiden Experten genau formuliert, wie wichtig digitale Beiräte sind, was sie mitbringen müssen und wie man die Digitalisierungsbereitschaft in Familienunternehmen steigern kann. Schließlich hat die Pandemie gezeigt, wie wichtig der direkte Kundenkontakt ist, wenn der Handel weitgehend geschlossen bleibt.

Die gute Nachricht brachte Heinemann mit. Nicht nur er selbst, immer mehr Gründer, Start-up-erfahrene Geschäftsführer und auch Investoren seien bereit und interessiert, sich in den Familienunternehmen einzubringen: „Ich sehe schon ein großes Interesse in der Start-up-Welt. Die Gründer wollen wissen, wie ein Deichmann oder ein Viessmann funktioniert und auch wie man ein Unternehmen führt, das schon lange am Markt ist.“

Empfehlung: Es muss die Bereitschaft vorhanden sein, sich von verdienten Beiräten zu verabschieden und zu schauen, welche Geschäftsmodelle und damit Berater infrage kommen. Dazu zählen Gründer und auch Investoren, die geübt sind, neue Geschäftsmodelle zu hinterfragen.



dpa

Entwicklung der Beiräte

Christian Bühring-Uhle, Michael Bergfeld und Stefan Sambol unterscheiden in ihrem Thesenpapier bei der Entwicklung von Aufsichtsgremien unterschiedliche Stufen.

1. „Friends & Family“-Beiräte:

Die Gründer umgeben sich mit vertrauten Beratern, übertragen diesen aber keine wirkliche Verantwortung. Wer dorthin berufen wird, empfindet es als Ehre, Belohnung oder soziale Verpflichtung. 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.

2. „Trophy-Boards“:

Unabhängige Außenstehende kommen zu den Beiräten hinzu. Sie werden von den Gründern aufgrund ihrer individuellen Leistungen und ihres Ansehens ausgewählt, um die Kompetenz und das Profil des Unternehmens und seiner Eigentümer zu heben. Den Mitgliedern eines solchen Vorzeige-Beirats fehlt aber womöglich die Entschlossenheit, das spezifische Fachwissen und die Zeit, um die Corporate Governance zu verbessern. Es kommt nicht selten vor, dass bei zu vielen „Alpha“-Individuen Profilierung wichtiger erscheint, als dem Unternehmen zu dienen.

3. Professionelle Beiräte:

Diese versammeln unabhängige, kompetente und dienende Mitglieder. Sie verstehen sich als komplementäre Teams und kommen gut vorbereitet in die Sitzungen, in denen nicht mehr vorgetragen werden muss, sondern diskutiert wird, mindestens 70 Prozent der Zeit sollten darauf verwendet werden. Regelmäßige Evaluation, auch mit externen Experten, sollte stattfinden.

■ Diversität wagen, digitale Erfahrung richtig einschätzen

Heinemann sitzt nicht nur im Digitalbeirat bei Oetker, sondern auch bei Henkel und im Aufsichtsrat der Unternehmensgruppe Körber AG. Bei seinem Frühphasen-Investor Project A investieren viele Unternehmerfamilien ebenso wie bei Cherry Ventures, eVentures und Lakestar. Heinemann: „Ich kenne Dutzende von Start-up-Investoren und -Gründern, die bereit sind, in einen Beirat eines Familienunternehmens zu gehen.“

Dabei nennt er spontan bekannte Namen, von denen er sich vorstellen kann, dass sie dafür bereitstünden, wie Robert Gentz und Rubin Ritter von Zalando, Tobias Tschötsch und Richard Schwenke von Contorion, Alexander Graf von Spryker, Sven Rittau von K5, Miriam Wohlfahrth von Banxware oder Julia Bösch von Outfittery, Christian Leybold und Christian Miele von eVentures, Christian Meermann von Cherry Ventures, Christoph Janz von Point Nine Capital, Christoph Braun von Acton oder Klaus Hommels von Lakestar.

Empfehlung: Diversere Beiräte brauchen mehr digitale Kompetenz, mehr Frauen, mehr jüngere und international erfahrene Mitglieder, die sich aber als Team verstehen und keine Vorträge halten. Sie müssen auch außerhalb des bestehenden Netzwerks rekrutiert werden. Dafür brauche es einen strukturierten Suchprozess, der auch die bislang verborgenen digitalen Talente mit einbezieht. Die Tatsache, dass das potenzielle „digitale“ Beiratsmitglied möglicherweise bereits ein Mandat in einem „nachhaltig digitalisierten“ Unternehmen innehat oder innehatte, sei ein guter Indikator für die Erfahrung und das Engagement bei Themen in den Bereichen Technologie, IT, Hard- und Software, heißt es in einem Thesenpapier von Christian Bühring-Uhle, Michael Bergfeld und Stefan Sambol.

■ Digitale Kompetenz im Beirat oder reine Digitalbeiräte?

Berater May hat auf die Frage, wie viele Familienunternehmen aus seinem Netzwerk bereits über digitale Kompetenz in ihren Beiräten verfügen, eine ernüchternde Antwort: „Verdammt wenig. Viele haben das Thema noch nicht begriffen, wir sollten ihnen einen Schubs geben.“ Der Berater setzt sich dafür ein, dass es mehr digitale Kompetenz in den normalen Beiräten als oberste Aufsichtsgremien gibt. „Ich habe das selbst bei DuMont erlebt, wo wir mithilfe des Onvista-Gründers Stephan Schubert die digitale Transformation des traditionellen Medienhauses entschieden vorantrieben haben. Wenn wir draußen eine digitale Revolution haben, dann brauchen wir digitale Kompetenz in den Entscheidungsgremien.“ Seine Überzeugung lautet daher: „Wir brauchen keine reinen Digitalbeiräte.“

Heinemann sieht das durchaus differenziert: „Man kann digitale Denker in den Beirat holen oder einen Digitalbeirat als eigenes Gremium installieren, weil eben nicht alle Themen – Optimierung der Erbschaftsteuer oder Mitbestimmung – für die digitale Community spannend sind beziehungsweise diese hier keinen Mehrwert stiften können.“ Installiere man aber einen Digitalbeirat, müsse auch der CEO des Familienunternehmens oder das relevante Famili-

enmitglied dort vertreten sein, erklärt Heinemann: „Die Schwierigkeit liegt häufig darin, Leute auszusuchen, die in der Tech-Welt und in der Familienunternehmenswelt kommunizieren können.“

Die Lernkurve für die Berliner Start-up- und Investorencommunity sei im Beirat eines altherwürdigen Familienunternehmens groß – aber es müsse spannend bleiben. „Gibt es keine Bewegung im Beirat, neu zu denken, beziehungsweise sind keine Fortschritte erkennbar, werden die Leute die Gremien wieder verlassen“, mahnt Heinemann. Damit spricht er ein Problem an, das auch Bühring-Uhle in seiner Beratung von der anderen Seite her erlebt hat. Manchmal gehe die Beiratsbesetzung nur in kleinen Schritten vorstatten. Aber solange das Ziel – mehr digitale Kompetenz – nicht aus den Augen verloren werde, seien eben auch die kleinen Schritte wichtig.

Berater May kommt darüber hinaus zu einer überraschenden Erkenntnis: „Unternehmer, denen der Laden gehört, sind leichter geneigt, die digitale Kompetenz des Andersdenkenden anzunehmen, als Manager. Erstere haben weniger Ego-Probleme.“

Doch egal ob digitale Kompetenz in den Beiräten oder eben eigene Digitalbeiräte: Es muss sich etwas tun in den Aufsichtsgremien, und die Zeit drängt. Die Nachfrage übersteige das „sicht-

bare“ Angebot noch deutlich, sagt Bühring-Uhle. Alle Experten sind sich einig: 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.

Empfehlung: Der CEO und die Eigentümer sollten auf jeden Fall genug Zeit einplanen, um sich in den Beiräten zu engagieren. Potenzielle digitale Beiratsmitglieder bestehen auf Augenhöhe und möchten nicht als Feigenblatt erhalten 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. Im schlimmsten Fall werden diese Kandidaten gar nicht erst an Bord kommen oder aber schnell wieder gehen.

Wer Digital Natives in Beiräte holt, sollte das Energielevel hoch halten, damit das Interesse wach bleibt. Darüber hinaus ist auch eine adäquate Entlohnung wichtig. Nicht nur die Zusammensetzung, auch die Arbeitsweise der Beiräte muss sich ändern und digitaler werden. Dazu sollten eine engere Taktung durch Videokonferenzen, digitales Dokumentenmanagement und gute Vorbereitung ebenso zählen wie physische Meetings, auch bei längeren Klausurtagungen, in der Nach-Corona-Zeit.

Anzeige

LESEN SIE IN DER AKTUELLEN AUSGABE:

■ WEITERBILDUNGSREPORT 2021 – SIND SIE FÜR DEN JOB KOMPETENT GENUG?

Welche Fähigkeiten in der digitalen Transformation gefragt sind – und wie Sie die besten Kursanbieter finden

■ FATALE VERSPRECHEN

Die zweifelhafte Rolle von Sanofi beim Impfstoffstart

■ GEFRAGTES UMLAND

Warum Immobilien außerhalb der Städte teurer werden

Jetzt am Kiosk oder sofort digital lesen:

WIWO.DE/TESTEN

**Wirtschafts
Woche**