

Der Aufsichtsrat

UNABHÄNGIGE FACHINFORMATIONEN FÜR AUFSICHTSRÄTE, BEIRÄTE UND VERWALTUNGSRÄTE



»AR1256305

Digital Governance: Die neue Rolle des Aufsichtsrats im digitalen Zeitgeschehen

Bert F. Hölscher

Die Digitalisierung verändert die Spielregeln der Wirtschaft grundlegend. Um mit diesen Veränderungen Schritt zu halten, ist ein umfangreiches Verständnis der Mechanismen und Konsequenzen der zunehmenden Digitalisierung erforderlich. Neben der klassischen Überwachungsfunktion kommt den Aufsichtsräten zukünftig eine deutlich aktivere Gestaltungsfunktion zu. Sie müssen gemeinsam mit dem Vorstand Sorge für einen umfassenden Veränderungsprozess tragen und den Digitalisierungsfortschritt regelmäßig überprüfen.

I. Herausforderungen der Digitalisierung

Die digitale Transformation steht gleichermaßen für einen industriellen wie gesellschaftlichen Wandel. Unternehmen müssen sich auf einen langjährigen Anpassungsprozess einstellen, denn die technologische Entwicklung wirkt sich auf nahezu alle Unternehmensbereiche aus. Die Veränderungen, die mit dieser vierten Stufe der ökonomischen Revolution einhergehen, sind in ihren Auswirkungen nur noch mit der Erfindung von Eisenbahn, Dampfmaschine und Personal Computer zu vergleichen. Ähnlich wie bei diesen epochalen Innovationen hat die Digitalisierung weitreichende Auswirkungen auf das private sowie berufliche Umfeld. Es ist Aufgabe der Unternehmensführung und der Überwachungsorgane, hierfür einen geeigneten Strategiekurs zu bestimmen und das Unternehmen auf die vielfältigen Herausforderungen der digitalen Ökonomie vorzubereiten.

Der Umgang mit den Veränderungen, die sich daraus ergeben, erfordert allerdings mitunter ein radikales und schnelles Umdenken. Denn traditionelle Geschäftsmodelle werden zunehmend infrage gestellt und es entsteht eine neue branchenübergreifende Wettbewerbsdynamik. Das Kundenverhalten ändert sich grundlegend, die Produktlebenszyklen verkürzen sich und der Innovationsdruck steigt. Auf diese Entwicklungen muss das Management schnell eine passende Antwort finden. Es kommt bei digitaler Transformation darauf an, einen fundamentalen Umbau des bestehenden Geschäftsmodells in Angriff zu nehmen.

II. Mangelnde Digitalkompetenz

Um die Kompetenz von Vorständen und Aufsichtsräten ist es in Sachen Digitalisierung allerdings nicht sonderlich gut bestellt. Dies bestätigt auch eine aktuelle Studie der Hochschule für Technik und Wirtschaft (htw) in Berlin. Dabei wurden die Lebensläufe der Vorstände aller 80 DAX- und MDAX-Unternehmen analysiert. Das Ergebnis gibt Anlass zur Sorge, denn die Vorstände deutscher DAX- und MDAX-Unternehmen sind mehr als schlecht auf die Herausforderungen der digitalen Transformation vorbereitet. Mit 8%

bringt nicht einmal jeder zehnte Vorstand aus vorherigen Jobs umfassende Digitalkompetenzen mit. Und nur jeder Vierte von ihnen verfügt über substanzielle unternehmerische Erfahrung im digitalen Bereich. Keine gute Ausgangsposition, um die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft in den nächsten Jahren erfolgreich aufrechtzuerhalten oder gar zu stärken.

Viel schwerer als das mangelnde Verständnis und die fehlende Kompetenz in Sachen Digitalisierung wiegt aber der Umstand, dass Ausmaß und Tempo des digitalen Wandels gerade von denen unterschätzt werden, die die Unternehmen eigentlich auf die Zukunft vorbereiten sollen – und das sind nun mal die Vorstände und Aufsichtsräte. Hier hat man es zuweilen mit einer besorgniserregenden Selbstgefälligkeit zu tun, ganz frei nach dem Motto „so schnell wird uns hier keiner den Boden streitig machen“. Digitale Invasoren wie airbnb oder Netflix erscheinen einigen Managern offensichtlich nach wie vor wie fremde Wesen ferner Welten: eine ebenso überhebliche wie existenzbedrohende Fehleinschätzung der zunehmenden Wettbewerbsdynamik durch die immer schneller fortschreitende Digitalisierung aller Wirtschafts- und Lebensbereiche.

III. Das digitale Dilemma der Unternehmen

Die zunehmende Digitalisierung schafft die Voraussetzungen, um einen radikalen Veränderungsprozess in Gang zu setzen. Die Bewertungen durch die betroffenen Unternehmen sind allerdings ambivalent. Das rührt häufig daher, dass sich die Unternehmenslenker die Frage stellen, wie sie ihre schweren Tanker zu mehr Schnelligkeit, Flexibilität und Agilität bringen und in welchen Bereichen sie digitalisieren müssen, um in einem hochdynamischen Wettbewerb weiterhin zu bestehen. Dafür müssen bestehende Geschäftsmodelle für die Digitalisierung fit gemacht und die Chancen für neue Märkte und Potenziale untersucht werden.

Idealerweise treiben die in einem Markt etablierten Spieler diese Marktentwicklung selbst voran. Dies ist freilich fun-

damental schwierig, setzt es doch voraus, das bestehende und (noch) erfolgreiche Geschäftsmodell zu hinterfragen und im Extremfall sogar selbst zu kannibalisieren. Das eigene Geschäftsmodell infrage zu stellen, erscheint nach nüchterner Risikoabwägung den wenigsten Vorständen sinnvoll. Das Management handelt rational, wenn es auf kontinuierliche Verbesserung setzt. Auf schöpferische Zerstörung kann nur derjenige setzen, der viel zu gewinnen und nichts zu verlieren hat.

Das Dilemma besteht nicht zuletzt darin, dass sich vor allem die deutschen Unternehmen in den letzten Jahrzehnten durch eine Vielzahl von Verschrankungsmaßnahmen und Restrukturierungsprogrammen hoch effizient aufgestellt haben. Und damit haben sich die deutschen Unternehmen im internationalen Wettbewerb auch gut positioniert. Dieses Effizienzstreben könnte für viele Unternehmen aber zum größten Stolperstein im digitalen Wettbewerb werden. Denn der Markt fordert zukünftig ein Höchstmaß an Flexibilisierung, sowohl auf der Produkt- als auch auf der Serviceseite. Effizienz und Standardisierung stehen den für den digitalen Wettbewerb so elementar wichtigen Faktoren wie Innovation und Agilität aber geradezu diametral entgegen.

Die deutschen Unternehmen müssen wieder zurück zu alten Tugenden finden. Der in der Nachkriegszeit so oft gelobte Erfindergeist ist den deutschen Managern zunehmend abhandengekommen. Dem Aufsichtsrat kommt zukünftig somit die Aufgabe zu, eine für die Herausforderungen der Digitalisierung passende Unternehmensstruktur und -kultur zu fordern und zu fördern. Dazu gehört neben der Stärkung der bestehenden Digitalkompetenz in den Vorständen auch eine deutlich aktivere Gestaltungsrolle.

IV. Notwendiges Umdenken der Aufsichtsräte

Die Arbeit der deutschen Vorstände hat sich in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert. War es früher die vornehmliche Aufgabe des Vorstands, die langfristige Ausrichtung des Unternehmens zu bestimmen, ist diese strategische Komponente spätestens seit Einführung des – hierzulande leider immer noch falsch verstandenen – Shareholder Value-Prinzips gelegentlich einer operativen Zahlenkosmetik der Quartalsberichte gewichen. In den Vorstandsetagen deutscher Unternehmen finden sich daher immer weniger Vertreter, die den Blick weiter als zwei Quartalsberichte nach vorne richten.

Ein Blick in andere Arbeitskulturen macht deutlich, dass sich die deutschen Unternehmen mit dieser Ein- und Aufstellung in puncto Innovation und Zukunftsfähigkeit keinen Gefallen erweisen. Denn es braucht unternehmerische Freiheit und eine Fehlerkultur, die nicht gleich die erste Fehlentwicklung oder Planabweichung als persönliches Scheitern brandmarkt. Betrachtet man die erfolgreichen Vorzeigeunternehmen aus dem Silicon Valley, so wird

deutlich, dass diese in der großen Mehrzahl von charismatischen Leadern geführt werden, die zudem nicht selten auch noch Hauptanteilseigner sind. In einer solchen Konstellation lassen sich die für die digitale Transformation so elementar wichtigen Tugenden wie Innovationsfreude und Agilität deutlich besser kultivieren als in einer von kurzfristiger Planerfüllung geprägten Unternehmenskultur.

Hier sind die Aufsichtsräte gefordert, ihre eigene Rolle zu überdenken. Denn Veränderung in Richtung einer digitalen Transformation innerhalb einer Organisation entsteht nicht von alleine. Vielmehr ist der Umgang damit eine Gestaltungs- und Führungsaufgabe, die an der Unternehmens-

spitze beginnt. Doch keines der heute bestehenden und praktizierten Führungs- sowie Überwachungsmodelle wird den Ansprüchen der neuen digitalen Arbeitswelt gerecht. Das digitale Zeitalter braucht Führungs- und Überwachungsorgane,

die sich selbst als Teil des Transformationsprozesses verstehen und den notwendigen Veränderungsprozess aktiv mitgestalten. Daher müssen sich die Aufsichtsräte zukünftig über ihre reine Überwachungsfunktion hinaus für eine Reihe zukunftsrelevanter Aufgabenbereiche stark machen.

» Der Aufsichtsrat muss die digitale Transformation aktiv mitgestalten. «

V. Neue Rolle der Aufsichtsräte

1. Digitales Leadership etablieren

Digitales Leadership bedeutet in erster Linie das Fördern von Unternehmergeist sowie das Schaffen eines kreativen und explorationsfreudigen Umfelds. Die Führungskräfte von morgen müssen vor allem gute Netzwerker sein, die auch über die bestehenden Branchengrenzen hinweg tragfähige Beziehungen knüpfen können. Dazu müssen die Vorstände deutscher Unternehmen zukünftig deutlich stärker mit visionären und digital kompetenten Managern besetzt werden.

Die Anforderungen an einen Leader unterscheiden sich dabei allerdings elementar von den Anforderungen an einen Manager. Im Gegensatz zum Manager, der lediglich Entscheidungen weitergibt, soll ein Leader seine Mitarbeiter durch Visionen inspirieren und motivieren. Obwohl diese Art der Mitarbeiterführung immer mehr an Bedeutung gewinnt, verläuft die Entwicklung in der Praxis eher schleppend. Unsere Vorstände sind zwar oft gute Manager, jedoch zuweilen keine Leader, denn sie verwalten, anstatt zu gestalten.

Manager zu sein, reicht für Digital Leadership nicht aus. Die Organisation kann ihrer veränderten Rolle nur dann gerecht werden, wenn der Vorstand selbst die Fähigkeit hat, entsprechende Führungsarbeit zu leisten und diese auch an seine Mitarbeiter weiterzugeben.

2. Den digitalen Wandel aktiv mitgestalten

Es ist zukünftig verstärkt die Aufgabe der Aufsichtsräte, einen solchen Veränderungsprozess in Gang zu setzen und dauerhaft zu unterstützen. Aufsichtsräte müssen daher

selbst zu Change Managern werden und in der Lage sein, die Entwicklung neuer, digitaler Geschäftsmodelle aktiv zu begleiten. Dazu müssen aber auch die Anforderungsprofile für die Aufsichtsräte weitaus stärker die vorhandene Digitalkompetenz berücksichtigen. In vielen Aufsichtsräten sitzen Manager und Überwacher, deren Kompetenzen überwiegend auf dem Wissen alter Technologien beruhen und auf dem Verhaltenskodex der 80er- und 90er Jahre.

Um den notwendigen Veränderungsprozess konsequent am Laufen zu halten, bedarf es einer übergeordneten Triebfeder. Jede Neuerung braucht Advokaten, die sich für die Veränderungen einsetzen. Hier sind zukünftig die Aufsichtsräte gefordert, einen deutlich aktiveren Part in der Umgestaltung der Organisation und der Anpassung der bestehenden Geschäftsmodelle einzuleiten und dauerhaft zu unterstützen.

Die im Veränderungsplan festgelegten Meilensteine müssen durch den Aufsichtsrat laufend auf ihre Zielkonformität sowie ihren Zielerreichungsgrad überprüft werden. Werden einzelne Ziele nicht nach Plan erreicht, so ist zu prüfen, ob das Ziel noch sinnvoll erscheint und, wenn ja, mit welchen Maßnahmen die Erreichung unterstützt werden kann. Da sich die digitale Transformation über einen längeren Zeitraum vollziehen wird, verändern sich währenddessen auch die internen und externen Rahmenbedingungen. So kann es also durchaus erforderlich sein, die gesetzten Ziele anzupassen.

3. Den digitalen Fortschritt überprüfen

Im Kontext der digitalen Transformation übernimmt die Überwachungsfunktion der Aufsichtsräte in erster Linie die Aufgabe, den Fortschritt der Digitalisierungsbemühungen zu steuern und regelmäßig zu bewerten. Zur fortlaufenden Bewertung des digitalen Reifegrades geben die im Rahmen einer digitalen Reifegradprüfung ermittelten Anspruchsniveaus einen sinnvollen Anhaltspunkt. Die vereinbarten Entwicklungsschritte können im Zeitverlauf laufend überprüft werden und Aufschluss über das bislang erreichte digitale Kompetenzprofil geben. Eine Überprüfung des Digitalisierungsfortschritts erfolgt auf Basis der definierten Reifegrade und sollte folgende drei Kriterien enthalten:

1. Den Anpassungsumfang, verbunden mit der Frage, auf welchen Ebenen bzw. in welchen Geschäftsbereichen Anpassungen stattfinden; so kann Digitalisierung bei einzelnen Produkten und Prozessen ansetzen oder das gesamte Geschäftsmodell umfassen.
2. Die Anpassungsintensität, verbunden mit der Frage, welchen Umfang die Anpassungsmaßnahmen auf der jeweiligen Ebene haben: Werden innerhalb des Leistungsangebots lediglich einzelne Leistungen angepasst oder zugleich auch ganz neue Zielgruppen und Vertriebskanäle erschlossen?
3. Den Anpassungsfortschritt, verbunden mit der Frage, in welchem Stadium sich die ergriffenen Maßnahmen befinden: Einzelne Digitalisierungsprojekte können sich noch im Planungsprozess befinden, initial angestoßen oder bereits vollständig umgesetzt sein.

VI. Die Notwendigkeit einer Digital Governance

Digitale Transformation ist kein Selbstzweck, sondern eine notwendige Geschäftsmodellanpassung, um im digitalen Wirtschaftsumfeld weiter wettbewerbsfähig zu bleiben. Digital Governance bedeutet in diesem Kontext, die Fähigkeiten der Organisation und ihrer Mitarbeiter kontinuierlich weiterzuentwickeln. Zu einem realen Produktivitätstool wird sie dann, wenn man sie aktiv und fortlaufend in die strategischen Unternehmensziele einbindet. Idealerweise wird der gesamte Transformationsprozess zentral gesteuert und koordiniert. Eine zentrale Koordination ist sinnvoll, um alle notwendigen Aktivitäten zielgerichtet zu steuern, Abhängigkeiten der einzelnen Projekte zu erkennen und Synergien zwischen den verschiedenen Initiativen zu nutzen. Neben Koordination und Steuerung der verschiedenen Digitalisierungsinitiativen hat die Digital Governance auch die Aufgabe der Risikobetrachtung bzw. -einschätzung. Hierzu ist ein Digital Risk Management zu etablieren, das die verschiedenen Bedrohungen durch digitale Disruption frühzeitig erkennt und bewertet. In regelmäßigen Abständen sollte ein sogenannter Digital Stress Test wiederholt werden, um neue Bedrohungsszenarien zu identifizieren. Nur wenn das Unternehmen kontinuierlich neue Angreifer bzw. Angriffspotenziale erkennt, besteht die Chance, entsprechende Gegenmaßnahmen rechtzeitig einzuleiten. Der Aufsichtsrat hat zukünftig sicherzustellen, dass eine Geschäftsmodellanpassung durch den Vorstand initiiert und aktiv nach vorne getrieben wird. Dabei müssen wir uns allerdings von der Vorstellung verabschieden, dass ein Geschäftsmodell einmal definiert wird und dann für die nächsten Jahre unangetastet bleiben kann. In Zeiten digitaler Disruption ist es ständig neu zu hinterfragen und ggf. neu auszurichten.

Die Herausforderungen der digitalen Welt sind vielfältig und erfordern eine ganzheitliche Betrachtung. Viele Unternehmen haben gerade erst damit begonnen, klare Richtlinien, Standards, Prozesse und Strategien für ihre digitale Transformation zu definieren. Das ist notwendig, um sich in einer derart volatilen Umgebung zu behaupten. Um die Chancen der digitalen Welt wahrzunehmen und zu maximieren sowie Risiken zu kontrollieren, gilt es, die verschiedenen Digitalisierungsinitiativen exakt zu steuern. Eine robuste Digital Governance ist ein gutes Hilfsmittel, um digitale Initiativen in Balance zu bringen und für klare Verantwortlichkeiten, Rollen, Rahmenbedingungen und Standards im Unternehmen zu sorgen. Sie stellt sicher, dass digitale Initiativen jederzeit mit der Geschäftsstrategie übereinstimmen und polarisierende Ansprüche unterschiedlicher Stakeholder ausbalanciert werden. ■

Literaturhinweise:

- Hölscher, Digitales Dilemma, Verlag tredition: Hamburg 2017, S. 277.
- Kawohl, Studie DAX-Vorstände, 2017, <http://hbfm.link/2751> (Abruf: 21.11.2017).

Autor:

Bert F. Hölscher, Partner der Managementberatung ARKADIA und Autor des Bestsellers „Digitales Dilemma“, arbeitete viele Jahre als Vorstand im Silicon Valley sowie in Tel Aviv.

METAVISION zeitschrift_AR:ressort_BTR:doctype_an:SimastID_1256305