ISSN 2192-211X

Bundesanzeiger Verlag GmbH, Postfach 10 05 34, 50445 Köln, Jahrespreis: 233,40 € (inkl. MwSt. und Versand)

BOARD

Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland

HERAUSGEBER

Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR)

Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb
Prof. Dr. Stefan Siepelt
Marc Tüngler

GESAMTLEITUNG

Dr. Christine Bortenlänger
Dr. Christian Bosse
Dr. Claus Buhleier
Peter Dietlmaier
Prof. Dr. Barbara Grunewald
Dr. Simone Hartmann
Dr. Peter Henning
Prof. Dr. Susanne Kalss
Dr. Jürgen Kunz
Prof. Dr. Klaus Möller
Prof. Dr. Ulrich Noack
Prof. Dr. Ulrich Seibert
Dr. Mirko Sickinger
Prof. Dr. Stefan Simon
Prof. Dr. Jochen Vetter
Prof. Dr. Marc-Philippe Weller
Prof. Dr. Christian Zwirner

IN KOOPERATION MIT

Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW)

Deutsches Aktieninstitut
Kapital. Markt. Kompetenz.

Prof. Dr. Eberhard Scheffler
Aufsichtsrat und Unternehmensbewertung

Prof. Dr. Christian Zwirner
Unternehmensbewertung und integrierte Planungsrechnung

Prof. Harald Eichsteller
Ergebnisse der „Studie Herausforderungen Digitale Transformation"

Dr. Christine Bortenlänger, Jan Bremer
Whistleblowerschutz braucht keine neuen Rechtsvorschriften!

Dr. Heike R. Dahlmann
Künstliche Intelligenz und emotionale Intelligenz

5
2017

BOARD · Oktober 2017 · S. 201–244 · www.betrifft-unternehmen.de

Bundesanzeiger Verlag
www.bundesanzeiger-verlag.de

Herausforderung Digitale Transformation

Ergebnisse der Aufsichtsratsstudie von Sommer 2017

Prof. Harald Eichsteller, Professor für Strategisches Management, Stuttgart, Mitbegründer der Fachgruppe Zertifizierte Aufsichtsräte – Deutsche Börse AG im AdAR, Leiter des Fachausschusses Digitale Transformation im AdAR

Der Aufsichtsrat wird zunehmend in seiner Rolle als Beratungs- und Kontrollorgan des Vorstands mit den Herausforderungen des digitalen Zeitalters konfrontiert. Sind wir in Deutschland bei dem sichtbaren Erfolg der großen internationalen Digitalplayer und disruptiven Innovatoren bzgl. Technologie, Personal und Innovationskultur auf dem richtigen Weg? Wir haben 50 Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte sowie 10 Expertinnen und Experten gefragt.

INHALT

I. Einleitung
II. Highlights
III. Fazit

Keywords
Content Marketing Strategie; Corporate Publishing; Digitalisierung; Digital-Knowhow Vorstand; Disruption; Digital Customer Experience; Informationstechnologie; Innovationsmanagement; Kompetenzprofil Aufsichtsrat; Leadership; Medien; Vision; Weiterbildung

I. Einleitung

84 % der 50 Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte, die an unserer Befragung teilgenommen haben, sind der Meinung, dass die von ihnen betreuten Unternehmen sehr deutlich (74 %) und disruptiv (12 %) von digitalen Veränderungsprozessen betroffen sind. Es wird zudem erwartet, dass innerhalb der nächsten 10 Jahre ca. 40 % der Wertschöpfung über digitale Geschäftsmodelle generiert werden, die in den letzten zwei Jahren aufgesetzt wurden.[1]

II. Highlights

Digital-Knowhow im Vorstand

Nur 9 % der Teilnehmer unserer Studie denken, dass in den von ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen im Vorstand genügend Digitalisierungs-Knowhow vorhanden ist, 70 % sind eher skeptisch. Jeder dritte Aufsichtsrat befürwortet ein zusätzliches Ressort mit Digitalisierungs-Knowhow.

Neubesetzungen von Vorständen

Obwohl 33 % für ein zusätzliches Ressort mit Digital-Knowhow sind, denken vier von fünf Aufsichtsräten, dass die Einrichtung eines solchen Ressorts nicht genügt, nur 20 % halten dies für ausreichend. 23 % messen Digital-Knowhow bei der Neubesetzung von allen Vorständen, 34 % bei der Neubesetzung des CEO-Postens eine herausragende Bedeutung bei.

Digital-Knowhow im Aufsichtsrat

Die Teilnehmer unserer Studie schätzen die Zusammensetzung der Aufsichtsräte, in denen sie Mandate halten, bezüglich des Digital-Knowhows kritisch ein – bei den knapp 100 betreuten Unternehmen haben 60 % der Aufsichtsräte kein Digital-Knowhow, 35 % haben sich nach ihrer Einschätzung genügend Wissen angeeignet. Knapp jeder fünfte Aufsichtsrat hat einen speziellen Digitalisierungshintergrund.

Top-3-Werte kumuliert

Abb. 1: Digital-Knowhow im Aufsichtsrat

Top-3-Werte kumuliert

Abb. 2: Kompetenzen künftiger Aufsichtsräte

1 Eichsteller, H., Schwend A. 2017: Studie Herausforderung Digitale Transformation, Bundesanzeiger Verlag.

Neubesetzungen von Aufsichtsräten

Für die Zukunft der Boards haben die Teilnehmer der Studie klare Prioritäten.

56 % wollen dringend mehr Aufsichtsratsmitglieder mit mehr Digitalkompetenz, 41 % denken, dass mehr Mitglieder im Alter zwischen 40 und 60 Jahren dabei sein sollten, 46 % würden mehr Querdenker ohne Branchen-Knowhow im Aufsichtsrat begrüßen.

Die Aufsichtsratsvereinigungen AdAR, FEA und ArMiD setzen sich in einem Positionspapier für die systematische Besetzung von Aufsichtsratspositionen ein und haben ein Kompetenzprofil vorgelegt.[2] Die Zertifizierung von Aufsichtsräten bspw. bei der Deutsche Börse AG ist im internationalen Vergleich in Deutschland noch nicht weit verbreitet.

Verantwortung für Digitalstrategie

In 40 % der Unternehmen übernimmt der CEO die Verantwortung für die Digitalstrategie persönlich, auf Platz 2 und 3 folgen CTO und CIO, ein eigenes Ressort mit einem Chief Digital Officer ist in nur 6 % der Unternehmen installiert. Die Mehrzahl der Unternehmen (57 %) ist nach Einschätzung der Aufsichtsräte strategisch mit einzelnen Projekten aktiv, jedes zweite Unternehmen erarbeitet gerade eine übergreifende Digitalstrategie, jedes dritte Unternehmen hat bereits eine übergreifende Digitalstrategie definiert. Knapp 5 % der Teilnehmer der Befragung denken, dass die von ihnen betreuten Unternehmen keine übergreifende Digitalstrategie brauchen.

Zusammenarbeit Vorstand/ Aufsichtsrat bei Digitalstrategie

Bei jedem vierten Aufsichtsrat war die Zusammenarbeit bei der Entwicklung der Digitalstrategie sehr intensiv, auf der anderen Seite wurde fast jeder dritte Aufsichtsrat vor Bekanntgabe der Digitalstrategie gar nicht oder eher nicht involviert, 37,5 % wurden erst nach Fertigstellung der Digitalstrategie informiert, gar 16 % zusammen mit den Mitarbeitern.

Vision und Leadership

Bei der Einschätzung, wie sich die Digitalisierung auf die Strategie auswirkt, sind sich die Teilnehmer der Studie bei den knapp 100 von ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen mit ihren Vorständen nicht wirklich einig. Die Top-2-Zustimmungswerte (stimme voll und ganz zu/stimme zu) erreichen gerade mal 27 % bei der Positionierung und 19 % bei der Wertschöpfung. Ein komplett uneinheitliches Bild ergibt sich, wenn es um Rolle, schriftliche Fixierung und Kommunikation der Vision des Unternehmens geht.

Digitale Führungsrolle von CEO und Vorstand

Bei der Einschätzung, wie sich das Topmanagement in seiner Führungsrolle schlägt, vergeben die Aufsichtsräte nur selten sehr gute Noten. 27 % meinen, dass CEO und Vorstand ihre digitale Führungsrolle wahrnehmen, 17 % sagen, dass CEO und Vorstand ihre digitale Führungsrolle sehr gut verkörpern und 11 % glauben, dass die Mitarbeiter CEO und Vorstand die digitale Führungsrolle 100%-ig abnehmen.

Digital Customer Experience

71 % der Aufsichtsräte beobachten auf ihrem Konkurrenz-Radar digitale Angebote von Wettbewerbern oder Start-ups, die derzeitigen oder zu-

Abb. 3: Status Quo Vision und Leadership

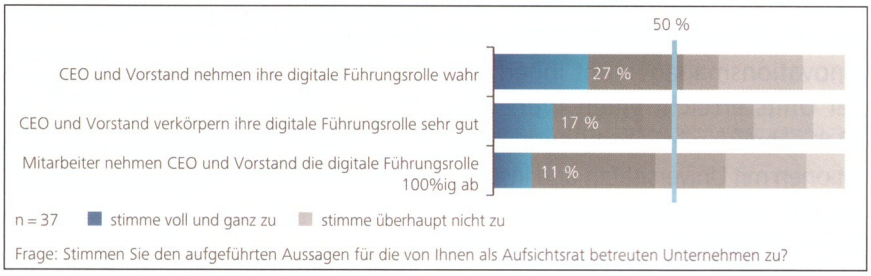

Abb. 4: Status Quo Digitale Führungsrolle

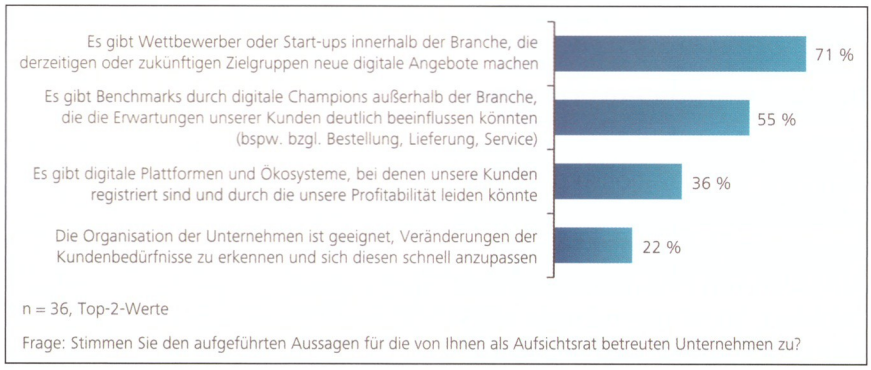

Abb. 5: Status Quo Digital Customer Experience

2 Siehe „Die systematische Aufsichtsratsbesetzung" in BOARD 3/2017, S. 135.

künftigen Zielgruppen Alternativen bieten. Mehr als die Hälfte kennt digitale Kundenerfahrungen, die digitale Champions den Menschen anbieten und damit die Erwartungshaltung aller Zielgruppen in allen Märkten beeinflussen. Etwa ein Drittel sieht mit Sorgen, dass Kunden digitale Beziehungen pflegen, die die Loyalität zum Unternehmen und damit deren Profitabilität beeinflussen könnten.

Herausforderungen und Barrieren

Die größten Herausforderungen sehen die Unternehmensaufseher in Führung, Kultur und Organisation. Zwei von drei Aufsichtsräten sehen Leadership-Qualitäten gefragt, beim fehlenden kulturellen Wandel innerhalb der Organisation werden oft Fehlertoleranz, Geschwindigkeit und Agilität vermisst, was mit eingefahrenen Prozessen und entsprechender Infrastruktur eng zusammenhängt. Fehlende Ressourcen sind nur für jeden vierten Aufsichtsrat ein Problem.

Innovationsmanagement

Die Aufsichtsräte sind insgesamt zurückhaltend mit der vorbehaltlosen Zustimmung, dass es um die verschiedenen Spielarten des Innovationsmanagements in den Unternehmen gut bestellt ist. Lediglich das evolutionäre Innovationsmanagement innerhalb der Units erreicht einen Wert von 42 %, ähnlich wie Forschungskooperationen mit Universitäten und Instituten. Für revolutionäre neue Produkte und Technologien sehen die Boards ihre Unternehmen am schlechtesten aufgestellt, nur 6 % vergeben hier gute Noten.

Involvierung von Aufsichtsräten

Ein Drittel der Aufsichtsräte sieht sich allgemein in Innovationsprozesse involviert, konkret sind die Werte deutlich geringer. 6 % werden in Steering-Aufgaben von Innovationsprojekten involviert, 10 % übernehmen Mandate bei innovativen Tochterunternehmen und 16 % beteiligen sich an der Suche nach geeigneten Investitionen und Start-ups.

Informationstechnologie und Budgets

Für die Digitale Transformation ist man besonders gut gerüstet, wenn die IT-Ausstattung im Vergleich zu den Unternehmen der Branche überdurchschnittlich ist, genügend Fachpersonal an den Standorten verfügbar ist, die Budgets angemessen sind und der Budgetierungsprozess flexibel ist. In all diesen Punkten verteilen die Aufsichtsräte in den von ihnen betreuten Unternehmen sehr selten gute Noten, überdurchschnittliche IT nur bei 16 % für Forschung und Entwicklung, 13 % für Produktion/Logistik, 7 % für Marketing/Vertrieb und 6 % für Verwaltung.

Forschung und Entwicklung

Superrechner, Künstliche Intelligenz, kollaborative Mensch-Maschine-Systeme – die Top-Themen der Digitalen Transformation im Bereich Forschung und Entwicklung sind in 70% der Unternehmen nach Einschätzung der Aufsichtsräte noch nicht angekommen.

Produktion/Logistik

Automatisierung, Robotics und Industrie 4.0 sind die Eckpfeiler der Digitalen Transformation in Produktion und Logistik – hier gibt es vergleichsweise die besten Noten für positive Ergebnisse, aber mit 44 % immer noch in weniger als der Hälfte der Unternehmen.

Marketing/Vertrieb

Big Data-Analysen, Personalisierung, Marketing Automation, dynamisches Pricing, Remarketing – der Kommunikationsbereich ist um Zukunftsvisionen für Marketing und Sales-Transformation nicht verlegen. Die Einschätzung der positiven Ergebnisse durch die Aufsichtsräte hingegen eher bescheiden, mit 25 % auf gleich nied-

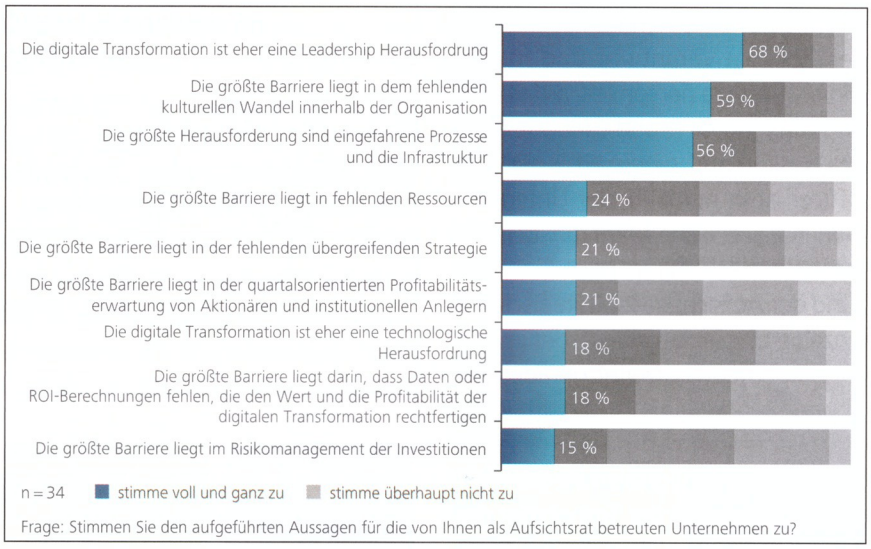

Abb. 6: Herausforderungen und Barrieren

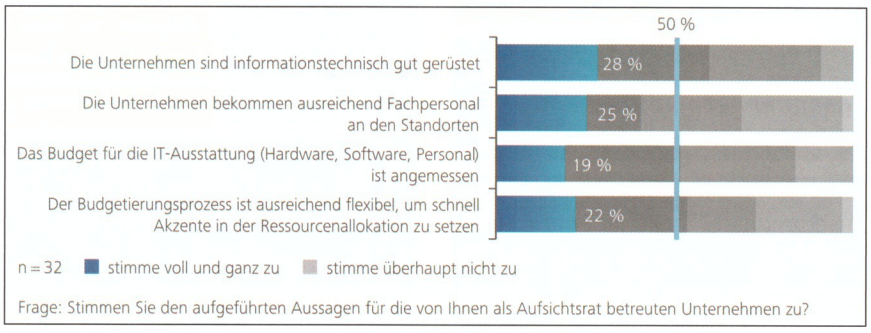

Abb. 7: Informationstechnologie und Budgets

rigem Niveau wie die Hoffnung auf Erlösquellen durch datengetriebene Geschäftsmodelle.

Verwaltung/Personal

Vom papierlosen Büro mit digitalen Prozessen und kollaborativen Arbeitsmethoden ist bei der Einschätzung der Aufsichtsräte in zwei von drei Unternehmen eher nichts angekommen. Die Flexibilität, die Unternehmen und Mitarbeiter durch die Digitalisierung gewinnen, wird seit einiger Zeit unter Experten unter dem Stichwort Work 4.0 diskutiert.

Man ist sich einig, dass ein Kulturwandel in den Unternehmen besonders vorteilhaft im War for Talents um die Fachkräfte der Generation Y ist.

Austausch und Weiterbildung

Nur in jedem vierten Unternehmen stehen den Top-Führungskräften ein für die Digitalstrategie verantwortlicher Vorstand und das Digitalteam für Coachings zur Verfügung. In jedem siebten Unternehmen gibt es ein Cross-Mentoring, wo junge Mitarbeiter aus allen Bereichen die Top-Führungskräfte in Sachen Digitalisierung coachen. Nur 28 % der Aufsichtsräte geben CEO und Vorstand gute und sehr gute Noten für ihre Vorbereitung auf die Digitale Transformation.

Kommunikation und Medien

Kommunikation spielt innerhalb des Change-Prozesses eine zentrale Rolle. Veränderungen bedeuten Chancen, aber auch Unsicherheit und Risiken. Kommunikation schafft Vertrauen, gibt Sicherheit und Orientierung. Zuallererst muss die Notwendigkeit zur Digitalen Transformation dringlich gemacht werden, was in 50 % der Unternehmen als positiv wahrgenommen wird. Die Kommunikation der Erwartungen an die Mitarbeiter und regelmäßige Veranstaltungen zum Themenfeld Digitale Transformation gibt es allerdings nur in weniger als jedem fünften Unternehmen.

Traditionell werden im Corporate Publishing Mitarbeiter- und Kundenzeitschriften eingesetzt, in den letzten Jahren kamen digitale und soziale Medien dazu. Nach Aussage der Aufsichtsräte werden allerdings all diese Kommunikationsansätze nur in weniger als jedem vierten Unternehmen eingesetzt – ein überraschend niedriges Ergebnis: Digitale Medien insgesamt 26 %, Kundenzeitschriften 20 %, Soziale Medien 19 %, Mitarbeitermedien 13 %, Apps 7 %.

Content Marketing-Strategie

Regelmäßige Kommunikation mit allen Stakeholdern ist für Unternehmen unerlässlich – mit Mitarbeitern, um diese im Veränderungs-Prozess mitzunehmen, mit Bewerbern, um sie für das Unternehmen zu gewinnen, mit Interessenten und Kunden, um Beziehungen zu pflegen und mit Shareholdern, um Sicherheit zu geben. Dazu ist eine Content Marketing-Strategie hilfreich, die sich mit den unterschiedlichen Themenfeldern um die Core Story des Unternehmens platziert und klar auf Ziele, Zielgruppen und messbare Wirkung ausgerichtet ist.

III. Fazit

Auch wenn die Studie einige Defizite aufgezeigt hat, sind Problemstellung und Potenziale flächendeckend in den Führungsetagen sowohl bei Vorständen als auch bei Aufsichtsräten angekommen. AdAR wird im Fachausschuss Digitale Transformation für 2018 konkrete Handlungsvorschläge für die Arbeit im Aufsichtsrat aus den Erkenntnissen der Studie ableiten und Plattformen und Angebote für effiziente Wissensvermittlung anbieten.

Hier können Sie die komplette Studie als PDF oder Papierversion beziehen: Zum Download unter: https://www.aufsichtsratsstudie-digitale-transformation.de/ oder als Druckexemplar im Shop des Bundesanzeiger-Verlags.

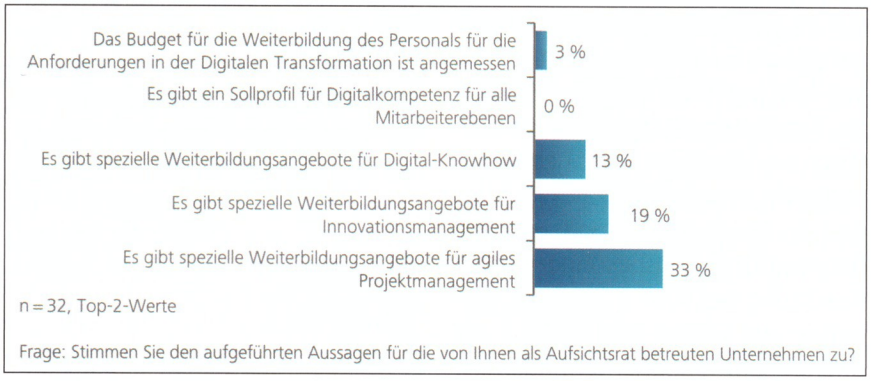

Abb. 8: Digitalkompetenz und Weiterbildung

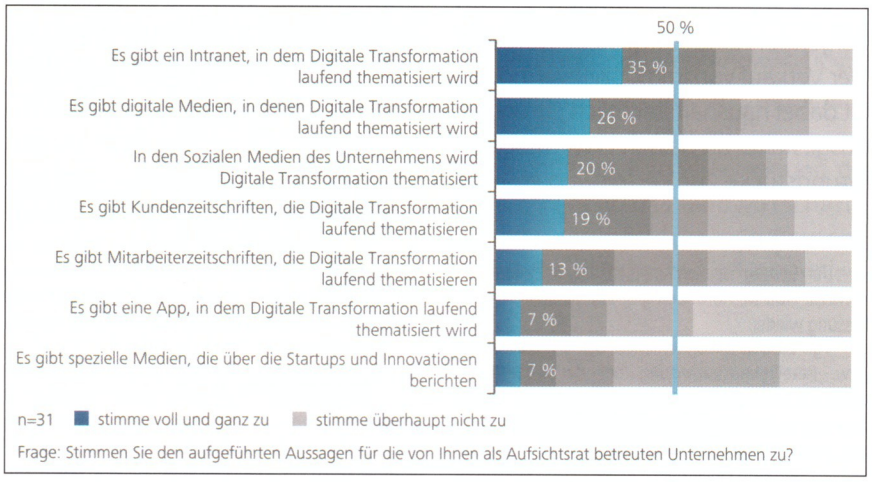

Abb. 9: Status Quo Einsatz klassischer und digitaler Medien