



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

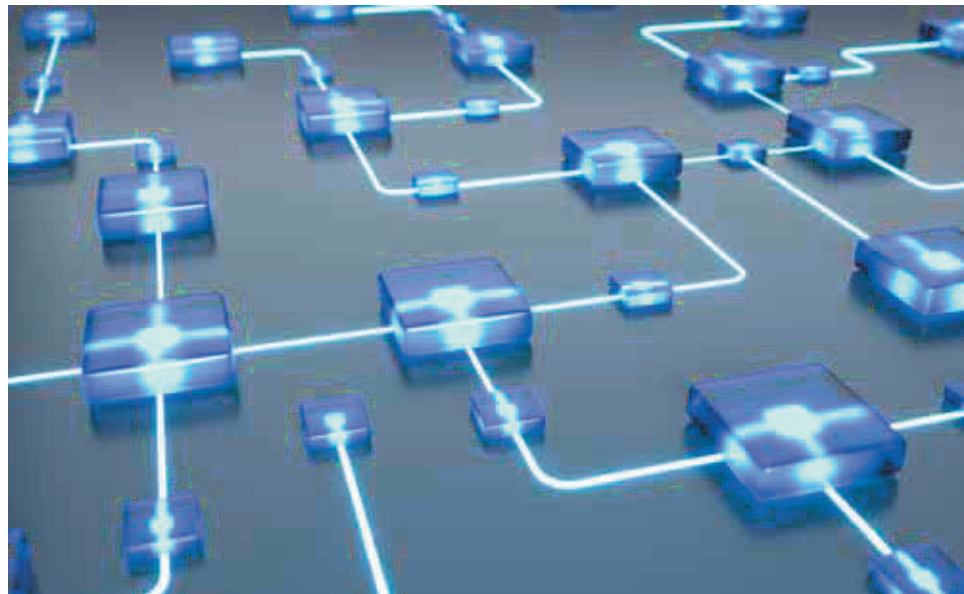
Dr. Christine Bortenlänger
Dr. Christian Bosse
Dr. Claus Buhleier
Peter Dietlmaier
Prof. Dr. Barbara Grunewald
Dr. Simone Hartmann
Prof. Dr. Peter Henning
Prof. Dr. Susanne Kalss
Dr. Jürgen Kunz
Prof. Dr. Klaus Möller
Prof. Dr. Ulrich Noack
Prof. Dr. Ulrich Seibert
Dr. Mirko Sickinger
Prof. Dr. Stefan 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.

3
2021

BOARD · Juni 2021 · S. 87–130 · www.betriff-unternehmen.de



Markus Schmid, Christian Feldmann, Christopher Seagon, Robert Reifeld
Neue Restrukturierungs-Governance

Astrid Latzel, Christian Malorny
Jenseits der Gigafactory

Gespräch mit Thomas Müller-Kirschbaum
Zur Nachhaltigkeitsexpertise im Aufsichtsrat

Prof. Dr. Oliver Beyhs, Nurten Erdogan, Prof. Dr. Franca Ruhwedel
**Roadmap für den Prüfungsausschuss – Impulse
aus den Neuregelungen des FISG – Teil I**

Dr. Lasse Pütz
**„Dotted line“ des CCO zum Aufsichtsrat aus Sicht
des Aufsichtsratsbüros**

≡ Reguvis

www.reguvis.de

Herausforderung Digitale Transformation

AdAR-Webinar Board im Wandel

Profil des Aufsichtsrats in der Digitalisierung



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

Die Möglichkeiten der digitalen Transformation zwingen alle Akteure, das Denken von Unternehmen und Institutionen von Grund auf neu auszurichten. In einem ZOOM-Talk mit 65 angemeldeten Teilnehmer*innen beleuchteten Ende März renommierte Expert*innen des AdAR unterschiedliche Facetten dieser Möglichkeiten mit Blick auf die Anforderungen an Aufsichtsrät*innen.

I. Einleitung

Nach Eröffnung durch Dr. Ulf Gartzke, CEO Brainloop AG, Fachmitglied im Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. und Sponsor der Veranstaltung wurde mit einem je 7-minütigen Statement der thematische Rahmen aufgespannt durch:

- Prof. Dr. Stefan Siepelt, LLR. Rechtsanwältin, Rheinische FH Köln, geschäftsführender AdAR Vorstand
- Gabriele Sons, Rechtsanwältin, ehem. Vorstand ThyssenKrupp Elevator, Aufsichtsrätin TÜV Rheinland Group, Elring Klinger AG, Grammer AG
- Prof. Dr. Michael Junker, Junker Institut, ehem. Accenture, AXA Paris, Allianz AG, Universität zu Köln, Mandatsträger in div. Aufsichtsräten
- Prof. Harald Eichsteller, zertifizierter Aufsichtsrat, Mandatsträger in div. Beiräten.

II. Eingang-Statements

1. Prof. Dr. Stefan Siepelt

„Compliance- und Governance-Themen gehen immer mehr über in die Prüfungspflicht des Aufsichtsrats. Dazu ist der digitale Austausch von Informationen und ein Diskurs mit hoher Datensicherheit gefordert. Es fehlt noch an Erfahrung und Training

gerade in mittelständischen Unternehmen. Dies führt zu neuen Herausforderungen:

Wie kann ich auf Unterlagen zugreifen im Unternehmen, wie kann ich strategische Themen und deren Erfüllung auf Zielebene begleiten und entsprechende Hilfen über Tools in Anspruch nehmen?

Wie werden Onboarding-Prozesse für neu berufene Aufsichtsrät*innen gestaltet? Wie werden diese in Technik und verschiedenen Tools geschult?

Hier besteht die Pflicht und Notwendigkeit, die Aufsichtsrät*innen durch das Unternehmen zu unterstützen.

Neben dieser technischen Komponente stellen sich inhaltliche Fragen: Wie setzt man sich im Board mit der Digitalisierung im Unternehmen auseinander. Was sind die digitalen Themen der Branche, des Unternehmens als Teil einer Branche, inwieweit werden dadurch Prozesse verändert?“

2. Prof. Harald Eichsteller

In der AdAR-Studie „Herausforderung Digitale Transformation“ waren 2017 insgesamt 50 Aufsichtsrät*innen zu ihren Einschätzungen und Erfahrungen in insgesamt 100 Mandaten befragt worden.¹

¹ Siehe dazu unter: www.aufsichtsratsstudie-digitale-transformation.de.

INHALT

I. Einleitung

II. Eingang-Statements

1. Prof. Dr. Stefan Siepelt
2. Prof. Harald Eichsteller
3. RA'in Gabriele Sons
4. Prof. Dr. Michael Junker

III. Diskussion

IV. Fazit

Keywords

Auswirkungen der Digitalisierung; Digitalstrategie; Digital-Know-how in Vorstand und Aufsichtsrat; Digital Readiness Index; Kommunikation; Life-Long-Learning; Medien; Nachhaltigkeit; Onboarding für Aufsichtsräte; Qualifikation von Aufsichtsräten

Die wichtigsten Ergebnisse erscheinen heute immer noch sehr relevant in der Analyse, wo die Herausforderungen der digitalen Transformation liegen:

Digital-Knowhow im Aufsichtsrat

Die Teilnehmer*innen der Studie schätzten die Zusammensetzung der Aufsichtsräte, in denen sie Mandate halten, bezüglich des Digital-Knowhows kritisch ein – bei den 100 betreuten Unternehmen hatten 2017 60 % der Aufsichtsrät*innen kein Digital-Knowhow, 35 % hatten sich

nach ihrer Einschätzung genügend Wissen angeeignet. Knapp jede fünfte Aufsichtsrät*in hat einen speziellen Digitalisierungshintergrund.

Neubesetzungen von Aufsichtsräten

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 Mitglieder ohne Branchen-Knowhow im Aufsichtsrat begrüßen.

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 Mitarbeiter*innen.

Vision und Leadership

Bei der Einschätzung, wie sich die Digitalisierung auf die Strategie auswirkt, waren sich die Teilnehmer der Studie bei den knapp 100 von ihnen als Aufsichtsrät*in betreuten Unternehmen mit ihren Vorständen nicht wirklich einig. Gerade mal 27 % hatten eine gemeinsame Sicht zu Auswirkungen auf die Positionierung und 19 % bei der Wertschöpfung. Ein komplett uneinheitliches Bild ergab sich, wenn es um Rolle, schriftliche Fixierung und Kommunikation der Vision des Unternehmens geht.

Digital Customer Experience

71 % der Aufsichtsrät*innen beobachteten auf ihrem Konkurrenz-Radar digitale Angebote von Wettbewerbern oder Start-ups, die derzeitigen oder zukünftigen Zielgruppen Alternativen bieten. Mehr als die Hälfte kennt digitale Kundenerfahrungen, die digitale Champions den Menschen anbieten und damit die Erwartungshaltung der Menschen beeinflussen. Etwa ein

Drittel sieht mit Sorgen, dass Kunden digitale Beziehungen pflegen, die die Loyalität zum Unternehmen und damit deren Profitabilität tangieren könnten.

Herausforderungen und Barrieren

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

Innovationsmanagement

Wenige Aufsichtsrät*innen stimmten vorbehaltlich zu, dass es um die verschiedenen Spielarten des Innovationsmanagements in den Unternehmen gut bestellt ist. Lediglich das evolutionäre Innovationsmanagement innerhalb der Units erreichten einen Wert von 42 %, ähnlich wie Forschungs-kooperationen mit Universitäten und Instituten. Für revolutionäre neue Produkte und Technologien sahen die Boards ihre Unternehmen am schlechtesten aufgestellt, nur 6 % vergaben hier gute Noten.

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 verteilten die Aufsichtsrät*innen den Unternehmen sehr selten gute Noten: Überdurchschnittliche IT gab es nur bei

- 16 % in Forschung & Entwicklung
- 13 % in Produktion/Logistik,
- 7 % in Marketing/Vertrieb
- 6 % in Verwaltung/Work 4.0

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 nur in 50 % der Unternehmen wahrgenommen wurde. Die Kommunikation der Erwartungen an die Mitarbeiter und regelmäßige Veranstaltungen zum Themenfeld Digitale Transformation gab es allerdings nur in weniger als jedem fünften Unternehmen – oder die Aufsichtsräte bekamen davon in 80 % der Fälle nichts mit.

3. RA'in Gabriele Sons

Als ehemaliges Mitglied im Vorstand von ThyssenKrupp Elevator hatte sie viele Jahre Erfahrungen „auf der anderen Seite“ gemacht, bevor sie in die Aufsichtsgremien von TÜV Rheinland und ElingKlinger berufen wurde.

In ihrem Eingangsstatement stellt sie folgende Fragen: „Was macht ein guter Aufsichtsrat, um diese Themen zu unterstützen und zu beflügeln? Wie erfolgt die Suche nach dem richtigen Vorstand? Wie greift der Aufsichtsrat bei der Auswahl des Vorstands sinnvoll ein? Wird ein ehemaliger CEO oder CFO wirklich Geld in die Hand nehmen, wenn er nicht weiß, was kommt dabei heraus?

Anforderungen an alle Beteiligten:

- Unternehmenskultur/Lust auf Neues
- gute Kommunikation
- Begeisterungsfähigkeit
- Kostensenkungspotenziale erkennen
- Risiken im Auge haben
- auf Cyber-Kriminalität achten

IT-Kompetenz ist auch im Aufsichtsrat notwendig. Persönliche Kompetenzen sind enorm wichtig. Konfliktfähigkeit und Wertekompass des Aufsichtsrats. Verantwortung übernehmen. Life long Learning gilt auch für Aufsichtsräte. Wir können mit unseren Erfahrungen von gestern die Welt nicht mehr beherrschen. Das Gremium als Ganzes muss

spezialisiert sein, nicht jeder Einzelne. Der Aufsichtsrat als Sparringpartner nicht als Bremsklotz, der Aufsichtsrat muss Lust haben zu lernen.“

4. Prof. Dr. Michael Junker

„Digitalisierung hat nichts mit Videokonferenzen oder Homeoffice zu tun. Digitalisierung bedeutet Erhebung von Daten, um damit unternehmerischen Wert zu schaffen. Hierbei geht es um Informationen in einem Umfang, von dem wir uns vor Jahren noch keine Vorstellung gemacht haben.

Wir alle als Mitglieder von Aufsichtsräten müssen die Digitalisierung als unternehmerische Herausforderung erkennen und anerkennen und nicht in erster Linie als technologische Herausforderung. Es geht um die Bedeutung der Verwertung von Daten für den unternehmerischen Erfolg. Die Erhebung von Daten macht im unternehmerischen Wettbewerb überlegen. Die Möglichkeit der nahezu unbegrenzten Erhebung von Informationen verändert daher den unternehmerischen Ansatz und die Unternehmenswelt grundlegend und damit auch die Rolle des Aufsichtsrats.

Das wichtigste Thema der Zukunft ist neben der Digitalisierung die Nachhaltigkeit – beides hängt aber untrennbar zusammen. Man kann das eine nicht ohne das andere tun. Denn nur aufgrund der Erhebung von Daten können wir entscheiden, ob wir tatsächlich nachhaltig handeln.

Nachweis durch Daten ermöglicht uns auch, das Vertrauen zu schaffen, dass wir im ökologischen, ethischen und sozialen Sinne nachhaltig handeln. Dieses Vertrauen ist der entscheidende unternehmerische Gewinnstreiber.

Erhebung und Auswertung aller relevanten Daten sind also unverzichtbar für nachhaltiges Handeln. Umgekehrt muss aber die Nachhaltigkeit auch die Digitalisierung beeinflussen. Viele digitale Geschäftsmodelle sind nicht nachhaltig. Auch hier brauchen wir, um Akzeptanz zu gewinnen, das Vertrauen, dass letztlich alle Gewinner der Digitalisierung sind und nicht nur eini-

ge Gewinner und viele Verlierer. Auch dies ist Aufgabe des Aufsichtsrats.

III. Diskussion

In einer lebhaften von Prof. Eichsteller in ZOOM moderierten Diskussion wurden viele unterschiedliche Thesen und Fragen aufgestellt, ohne diese im Zeitrahmen von insgesamt 60 Minuten ausführlich erörtern zu können. Hier einige Auszüge:

1. Das Hauptproblem im Umgang mit der Digitalisierung im Aufsichtsrat liegt darin, dass die Digitalisierung als technologische Herausforderung gesehen wird. Das stimmt, aber die entscheidende Herausforderung ist eine unternehmerische und geschäftliche Herausforderung.
2. Die Aufsichtsräte sind nicht zu alt. Es braucht Erfahrung wie in der Medizin bei Ärzten. Die Verantwortung für die Digitale Transformation liegt nicht bei der IT sondern beim Aufsichtsrat.
3. Die Integration der IT ist wichtig. Digitalisierung betrifft das gesamte Unternehmen, nicht entweder IT oder Digitalisierungsausschuss sind zuständig.
4. Digitalisierung erfordert auch innerhalb des Unternehmens Re-/Up-Skilling vieler Mitarbeiter. Somit sind alle Bereiche und Verantwortlichen betroffen und beteiligt.

Wo liegt das große Defizit?

1. Asiatischer und internationaler Markt weist ganz andere Affinität auf, Deutschland ist da sehr hinterher. Wir müssen mit Vorständen, Aufsichtsräten und Mitarbeitern dranbleiben. In China ist der Konsum digitalisierter aber nicht die Industrie. In China gibt es so gut wie keinen Datenschutz, daher ist China bei der Künstlichen Intelligenz weit voraus. China überspringt Entwicklungsstufen.
2. Oftmals wird argumentiert, dass in B2B-Märkten andere Gesetzmäßigkeiten gelten. Allerdings werden im B2C die Maßstäbe für Usability und Innovationen gesetzt, Stichwort:

Consumerization. Vieles, was heute im B2C-Standard wird, werden wir morgen bei B2B sehen.

Knowhow der Aufsichtsräte

1. Innovative Produkte müssen auch von Kunden nachgefragt werden. Dazu ist Knowhow notwendig, um zu beurteilen, ob der Markt bereit für disruptive Gedanken ist.
2. Mindestens eine Person im Aufsichtsrat muss digitale Kompetenz abdecken. Die Diversität spielt weiterhin eine große Rolle.
3. Der Aufsichtsrat stellt ein Gremium dar. Die Profile müssen abgestimmt sein.

IV. Fazit

Mit ihren Abschluss-Statements setzten die Podiumsteilnehmer*innen finale Akzente:

Prof. Junker: „Konkret – wir brauchen neue Köpfe in den Aufsichtsräten, neue Profile, die in Fragen der Digitalisierung dialogfähig sind – auch mit der Geschäftsführung. Disruption ist auch in der Besetzung der Aufsichtsräte gefragt!“

Gabriele Sons: „Stärker darüber nachdenken, in diesen Zeiten die Mandate häufiger zu wechseln, das führt zu Veränderungen. Um erfolgreich zu sein, muss eventuell auch die Unternehmenskultur verändert werden. Die Überprüfung liegt beim Aufsichtsrat!“

Prof. Siepelt: „Der Aufsichtsrat ist selbstbestimmt und er bestimmt den Vorstand, das operative Organ, in dem er die Mitglieder bestellt. Er muss immer die Zusammensetzung prüfen. Kompetenzprofile müssen weiter auch für die Zukunft gedacht werden!“

Prof. Eichsteller: „Aufsichtsrat und Vorstand müssen ständig wissen, wie ihr Unternehmen im „Digital Readiness Index“ performt. Auf dem persönlichen Konkurrenzradar muss weit über die Grenzen der eigenen Branche hinaus ständig beobachtet werden, was heute und in Zukunft relevant ist!“