



Prof. Dr. Roderich C. Thümmel

Die Digitalisierung beschäftigt Unternehmen und verändert Märkte. Aber beschäftigen sich auch Aufsichtsräte ausreichend mit diesem Thema? Im Gespräch mit Prof. Dr. Roderich C. Thümmel erläutern Sabrina Biedenbach und Simone Menne, wo sie Handlungsbedarf sehen.

## Wir brauchen ein digitales Enablement für den Aufsichtsrat



**Simone Menne** ist als Aufsichtsrätin bzw. Non-Executive Director für verschiedene Unternehmen wie BMW, Deutsche Post DHL oder Johnson Controls tätig. Zuvor war sie viele Jahre bei der Deutschen Lufthansa in verschiedenen Positionen beschäftigt – zuletzt als CFO. Menne publiziert regelmäßig zu den Themen Digitalisierung, Business und Frauen in Führungspositionen.

*Wie schlagen sich die heutigen Aufsichtsräte, wenn es um die Digitalisierung geht?*

**Simone Menne:** Ich sehe hier noch viel Nachholbedarf, denn das Thema ist vielschichtig, betrifft viele Bereiche und ist auch in den Unternehmen selbst noch nicht scharf konturiert. Viele Aufsichtsräte wissen nicht, wie sie sich dem Thema nähern sollen und scheuen sich, zuzugeben, dass sie vielleicht nicht genug wissen, um eine aktive Rolle einzunehmen.

**Sabrina Biedenbach:** Die Digitalisierung wird aus meiner Sicht zu eng betrachtet, weil die vielen Dimensionen der Digitalisierung schnell überfordern können. Das ist auch verständlich. Die Digitalisierung ist hochkomplex, extrem schnelllebig und teilweise auch stark technisch. Viele Unternehmen picken sich daher einzelne Themen heraus, die sie glauben, bewältigen zu können. Sie entwickeln fragmentierte digitale Initiativen, was absolut nachvollziehbar ist. Allerdings geht dabei der Blick für das große Ganze verloren. Eine Digitalisierungsstrategie fehlt. Und hier setzt die Verantwortung des Aufsichtsrats an.

*Frau Menne, Sie sind in die digitale Welt hineingewachsen und somit quasi „Digital Immigrant“. Fühlen Sie sich so? Was begeistert Sie an der Digitalisierung?*

**Simone Menne:** Man kann sich dem Thema ja gar nicht verschließen. Schließlich haben wir auch den PC, das Internet und Smartphones akzeptiert. Digitalisierung ist ein Oberbegriff, hinter dem sich Chancen und Risiken für jedes Unternehmen verbergen. Und als Unternehmer muss man solche Situationen eigentlich schätzen, denn sie bieten Möglichkeiten für Innovation und Wachstum, die ein Unternehmen erfolgreich machen. Das Internet of Things sollte Arbeitsabläufe effizienter machen, künstliche Intelligenz hilft, Wartungsereignisse zum Beispiel für Maschinen vorauszu-

sagen oder auch Cyber-Angriffe abzuwehren. Es gibt unglaublich viel zu entdecken.

*Bereitet Ihnen die Digitalisierung auch Sorgen?*

**Simone Menne:** Natürlich. Es ist deutlich, dass sich die Arbeitswelt ändern wird. Und das macht insbesondere Mitarbeitern Angst. Es ist aber wichtig, dass Unternehmen dieser Angst begegnen und sehr frühzeitig Mitarbeiter mitnehmen und ausbilden, um neue Aufgaben auszufüllen. Und das muss eigentlich schon jetzt passieren. Gleichzeitig ist aber noch nicht klar, welche Aufgaben auf die Mitarbeiter und Unternehmen zukommen. Das kann Wettbewerbsnachteile zum Beispiel gegenüber anderen Weltregionen bringen, die fortschrittlicher denken. Und das wäre für Unternehmen und Arbeitnehmer fatal. Hier muss der Aufsichtsrat sicherstellen, dass das Talentmanagement des Vorstands geeignet ist, die richtigen Menschen zu finden und zu entwickeln. Im Rahmen der strategischen Personalplanung muss sich der Aufsichtsrat darüber hinaus informieren, wie bei Berücksichtigung der wegfallenden Stellen, der Alterspyramide im Unternehmen und anhand der Dauer von Ausbildungsprogrammen Engpässe bei kritischen Stellen vermieden werden.

**Sabrina Biedenbach:** Auch wenn die Sorgen insbesondere zur Zukunft der Arbeit absolut begründet sind, so empfinde ich die Debatte grundsätzlich als zu negativ belegt. Ängste sollten hier nicht dominieren, sondern ein gesunder Realismus, der auch dazu führen muss, dass Unternehmen und der einzelne Mitarbeiter sich weiterentwickeln. Für den Aufsichtsrat ist hier die Unternehmens- und Führungskultur ein wichtiger Anknüpfungspunkt.

*Frau Biedenbach, Sie sind nach 1980 geboren und somit per Definition quasi „Digital Native“. Gleichzeitig sind Sie mit Ihrem unabhängigen Aufsichtsratsbüro tief in die traditionelle Arbeit*



**Sabrina Biedenbach, MBA,** ist Gründerin des unabhängigen Aufsichtsratsbüros Board Office Biedenbach. Sie betreut eine Vielzahl von Aufsichtsräten bei der Wahrnehmung ihrer Mandate und Unternehmen bei der Professionalisierung ihrer Gremienarbeit. Zuvor war sie im Corporate Office der Deutschen Telekom AG sowohl mit der Aufsichtsratsarbeit als auch mit Innovationsthemen betraut.

*vieler Aufsichtsräte eingebunden. Warum ist Ihnen das Thema so wichtig?*

**Sabrina Biedenbach:** Kaum ein Thema wird so häufig und gleichzeitig leider auch so oberflächlich diskutiert wie die Digitalisierung. Der Aufsichtsrat sollte in die Transformation der Unternehmen tief eingebunden sein. Dazu braucht es ein fundiertes Know-how. Vorgefertigte Antworten und Digitalisierung funktionieren nicht miteinander. Es braucht Mut vonseiten des Vorstands und des Aufsichtsrats, in Diskussionen einzusteigen, für die es noch keine fertigen Antworten gibt. Die Beratungsfunktion des Aufsichtsrats wird somit insbesondere dort enorm wichtig, wo traditionelle Modelle an ihre Grenzen kommen.

*Um Digitalisierungsthemen richtig bewerten zu können, ist also ein fundiertes Wissen notwendig. In welchen Bereichen sollte sich der Aufsichtsrat speziell auskennen?*

**Sabrina Biedenbach:** Ja, eine ganze Reihe. Was ist ein API? Warum sprechen alle von Plattformen? Wieso ist die Blockchain-Technologie plötzlich auch außerhalb des Bankensektors interessant? Wie verändert das Internet of Things die Produktion? Was genau macht ein Algorithmus? etc. Diese Liste ließe sich beliebig fortführen. So wie alle Aufsichtsräte wissen müssen, was ein EBIT, ein ROCE oder WACC ist – auch wenn sie nicht die ausgewiesenen Finanzexperten sind –, so gilt es gleichermaßen für Begriffe aus der Digitalisierung. Ein paar der Pflichtbegriffe finden Sie dazu im Kasten neben dem Text.

**Simone Menne:** Insbesondere die großen Trends, wie die von Frau Biedenbach genannten Themen IoT und Blockchain, aber auch die Gefahren der Cyber Security und die Möglichkeiten Künstlicher Intelligenz sollten bei Aufsichtsräten bekannt sein.

*Besteht bei Digitalisierungsthemen nicht die Gefahr, dass der Aufsichtsrat zu operativ wird?*

**Simone Menne:** Ich bin da nicht sicher. Derzeit ist es ja eher zu vage, als dass es operativ werden könnte. Und der Aufsichtsrat muss ja nicht die Algorithmen verstehen, sondern sich „nur“ davon überzeugen, dass das Unternehmen nichts übersieht.

**Sabrina Biedenbach:** Ich sehe schon ein gewisses Dilemma in puncto Flughöhe. Ordnet man zu „high level“ ein, werden die Inhalte schnell zu Allgemeinplätzen und „Zeitungswissen“. Geht man in der Diskussion im Aufsichtsrat mehr in die Tiefe, steigt das Risiko des Eingreifens in

operative Aufgaben. Aber genau hier entscheidet sich oft, ob die Digitalisierung gut umgesetzt wird oder man nur an der Oberfläche kratzt. Es geht somit um ein ständiges Herantasten an die richtige Detailtiefe, um die Digitalisierungsstrategie und die Umsetzung durch den Vorstand richtig bewerten zu können.

*Wo findet man Aufsichtsratsmitglieder mit Digitalkompetenz und worauf kommt es an?*

**Sabrina Biedenbach:** Solche Aufsichtsratsmitglieder kommen klassischerweise aus Branchen, die die Digitalisierung früh durchlebt haben, wie die Telekommunikationsbranche oder die Medien. Es gibt auch einige wenige Digital Natives in deutschen Aufsichtsräten. Aber das greift zu kurz. Denn bei der Digitalisierung geht es auch um Transformations-Kompetenz und einen starken Kundenfokus. In einer digitalen Welt wird das Mitspracherecht der Kunden immer präsenter. Sie entscheiden mit, wollen Transparenz, individualisierte Produkte, intelligente Verknüpfung in andere Lebensbereiche, vorausschauende Empfehlungen etc. Das Kundenverhalten wird sich massiv verändern. Wem es nicht gelingt, den Kunden permanent Wert zu stiften, der wird im Wettbewerb zurückfallen. Mit diesen Themen sollte sich der Aufsichtsrat beschäftigen.

**Simone Menne:** Mir ist es wichtig, dass alle Aufsichtsratsmitglieder Offenheit und Neugier gegenüber diesen Themen zeigen. Wer als Aufsichtsrat nicht offen ist für ständigen Wandel, wird die Digitalisierungs-Diskussionen nur passiv beobachten können. Und mit einer offenen Haltung wird man auch die notwendige Kompetenz erwerben. Ich empfinde die Diskussion, ob es einen Digital-Experten im Aufsichtsrat geben soll, auch als zu kurz gegriffen. Ein solcher wäre zwar hilfreich, aber der Anspruch sollte doch sein, dass sich alle damit auskennen.

*Kann man Digitalisierung lernen?*

**Simone Menne:** Ja natürlich. Wie jedes neue Feld, in das man sich ja auch einarbeiten muss, wenn sich Produktionsbedingungen ändern oder neue (Finanz-)Instrumente auf den Markt kommen. Man sieht das ja auch im Privatleben. Online Banking, Internet-Recherche, Social Media sind Selbstverständlichkeiten geworden. Lebenslanges Lernen ist auch in aller Munde und das gilt natürlich auch für Aufsichtsräte. Auch hier gilt es, die Themen konkret zu definieren, die für ein Unternehmen wichtig sind und dann festzustellen, welche für das jeweilige Unternehmen relevant werden. Und sicher macht es einen Unterschied,

## Digitalisierungs-Know-how

**API** steht für „Application Programming Interface“ und ist eine Programmierschnittstelle. In Zeiten in denen Unternehmen unter hohem Innovationsdruck stehen, können sie jungen Unternehmen und Entwicklern die Möglichkeit geben, neue Programme an deren Systeme anzubinden. Das eigene Portfolio wird so durch Innovationen von außen erweitert.

**Blockchain** steht für eine Kette von Datensätzen, die miteinander verbunden sind und dezentral gespeichert werden. Ein Datensatz ist im Einzelnen nicht manipulierbar, ohne entdeckt zu werden. Blockchain ist vor allem durch Kryptowährungen wie Bitcoin bekannt geworden. Die Technologie ist für solche Unternehmen relevant, die eine dezentrale manipulationssichere Datenbanktechnologie benötigen und Transaktionen verwalten, die fälschungssicher sein müssen.

**Künstliche Intelligenz (KI)**, auch **Artificial Intelligence (AI)** genannt, beschreibt die Fähigkeit von Computern, Probleme ähnlich einem Menschen eigenständig zu lösen und sich durch permanentes Lernen stetig zu verbessern. Durch KI kann eine Vielzahl von Prozessen und Abläufen vollständig automatisiert werden. Grundlage jeder KI sind große Datensätze, aus denen sich die Intelligenz speist. Kombiniert mit immer schneller wachsenden Rechenkapazitäten zu vergleichsweise geringen Kosten schätzen Experten die Auswirkungen der KI insbesondere auf die menschliche Arbeit als enorm ein.

ob man Vorstand oder Aufsichtsratsmitglied ist. Denn die Umsetzung liegt natürlich beim Vorstand. Der Aufsichtsrat kann nur Hilfestellung leisten und sich über den Stand der Umsetzung und Hindernisse berichten lassen.

**Sabrina Biedenbach:** Absolut. Wie jedes andere Thema. Ich empfehle, sich mit Digital Natives auszutauschen, ein Digitalisierungs-Training zu besuchen, viel zu lesen und sich mit den Begriffen vertraut zu machen. Insgesamt empfinde ich die Themen Lernen und persönliche Weiterentwicklung im Aufsichtsrat als in der Praxis noch viel zu wenig beachtet.

*Wie muss sich die Arbeitsweise des Aufsichtsrats verändern?*

**Simone Menne:** Zunächst einmal ganz banal bei der Abarbeitung der Themen. Informationen werden digital zur Verfügung gestellt, es sollte proaktiver und schneller agiert werden. Das digitale Arbeiten im Aufsichtsrat kann zu mehr Transparenz bei der Arbeit führen. Ein Aufsichtsratsmitglied sollte sich auch über die vom Unternehmen bereitgestellten Unterlagen hinaus Informationen zu eigen machen, über Internetrecherche, ein waches Auge am Markt, Veranstaltungen etc.

**Sabrina Biedenbach:** In einer Welt, in der Daten einen enormen Wert haben, muss sich der Aufsichtsrat der Vertraulichkeit der Daten, die ihm vorliegen, und dem Interesse von Cyber-Kriminellen sehr bewusst sein und danach handeln. Cyberangriffe werden heute sehr gezielt durchgeführt. Unverschlüsselte E-Mails, unverschlüsselte Cloud-Anwendungen oder Speicherung von Daten bei US-amerikanischen Anbietern sind ein absolutes Tabu. Aber auch das ist zu kurz gegriffen.

*Weiter gefasst: Auf welche Bereiche, die von der Digitalisierung betroffen sind, sollten Aufsichtsräte ein besonderes Augenmerk legen?*

**Simone Menne:** Ein Schwerpunkt liegt beim Thema Risiko. Schon jetzt ist „Cyber Security“ auf jeder Risikoliste weit oben. Genau wie bei anderen Risiken muss sich der Aufsichtsrat davon überzeugen, dass der Vorstand alles getan hat, um Schaden vom Unternehmen abzuwehren. Welche Verfahren gibt es? Wird hier mit modernen Methoden gearbeitet? Ist die gesamte Organisation entsprechend aufgestellt oder wurde das Thema an die IT-Abteilung delegiert – was genau der falsche Weg wäre. Hier sind alle Bereiche in der Verantwortung, da überall

potenzielle Einfallstore für Cyberkriminelle gegeben sind.

Ein Aufsichtsratsmitglied sollte auch den Wettbewerb beobachten und dann den Vorstand im Rahmen der Strategie beraten und fordern. Wurden disruptive Entwicklungen am Markt erkannt und wie wird diesen begegnet? Ist das Unternehmen bereit zu neuen Schritten – zum Beispiel zur Bildung neuer Partnerschaften, die es ermöglichen als „Ökosystem“ zu agieren? Es braucht außerdem eine hohe Sensibilität für den eigenen Markt und einen breiteren Blick auch auf das makroökonomische Umfeld. Massive chinesische und russische Investitionen in Künstliche Intelligenz und der Versuch, die USA zu übertrumpfen, sind nur ein Beispiel. Als Aufsichtsrat in einem global agierenden Unternehmen ist hier ein breites Risikobewusstsein essenziell geworden. Und auch die Unternehmenskultur muss stärker auf den Tisch von Aufsichtsräten. Wie werden Mitarbeiter gewonnen, ausgebildet, motiviert und auf neue Arbeitswelten vorbereitet, wie ist das Führungsverständnis und die Fehlerkultur?

**Sabrina Biedenbach:** Neben der ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie und dem Kundenfokus sollte ein weiterer Schwerpunkt auf dem Thema Daten liegen. Arbeitet das Unternehmen erfolgreich daran, Prozesse zu automatisieren und Wissen auswertbar zu machen? Künstliche Intelligenz braucht gute Datenquellen. Datenverfügbarkeit, Datenqualität und die Fähigkeit, diese zu analysieren, werden zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Durch Big Data haben Unternehmen eine viel größere Transparenz über die eigenen Prozesse, können Fehler leichter ausmerzen, Ineffizienzen beheben und die Bedürfnisse ihrer Kunden besser verstehen. Hier haben viele Chancen ihren Ursprung. Beim Thema Daten darf aber auch der Datenschutz nicht unerwähnt bleiben. Die Überwachung des Datenschutzes ist Aufgabe des Aufsichtsrats. Und die Legalität von Daten ist spätestens nach dem jüngsten Facebook-Datenskandal in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt.

Bei der Auswahl und Besetzung des Vorstands hat der Aufsichtsrat außerdem einen starken Hebel. Digitalkompetenz ist auf operativer Ebene noch zwingender erforderlich als auf überwachender Ebene. Eine offene und lernende Führungskultur ist Voraussetzung für erfolgreiche digitale Transformation. ■

Eine gekürzte Fassung dieses Interviews ist erschienen in Heft 10/2018, S. 146-147.

**Matthias Koeffler** setzt die Themen und Gespräche für die Interviews für die Zeitschrift „Der Aufsichtsrat“ um. Er ist freier Wirtschaftsjournalist und Inhaber eines Fachinformationsdienstes. Er hat für verschiedene Zeitungen geschrieben, unter anderem „Die Welt“ und „Frankfurter Rundschau“.