



## DER DISRUPTIVE AUFSICHTSRAT

*Anforderungen an das Überwachungsgremium im digitalen Zeitalter*

Whitepaper No. 4

*Es gilt, das Bewusstsein für den digitalen Wandel grundlegend zu schärfen und die damit einhergehende Veränderungsfähigkeit aktiv in das Überwachungsgremium hineinzutragen*

Wie wappnen sich Aufsichtsräte für den digitalen Wandel? Ein digitales Mind-, Skill- und Toolset sowie der Mut, neue Mitglieder in die eigenen Reihen aufzunehmen sind wichtige Voraussetzungen für das Kontrollgremium, um sich disruptiven Veränderungen zu öffnen und den Vorstand agil zu unterstützen.

**Disruption im Aufsichtsrat.** Die rasante technologische Entwicklung hat auf verschiedenste Weise Einzug in den unternehmerischen Alltag gehalten: Die Art Produkte oder Dienstleistungen herzustellen und anzubieten, sich damit im Markt zu positionieren oder mit Stakeholdern zu kommunizieren hat sich fundamental gewandelt und Unternehmen sehen ihre ehemals stabilen Geschäftsmodelle durch die fortschreitende Digitalisierung erodieren.

Digital-geborene Wettbewerber greifen aggressiv den Status quo in Branchen an und verändern dort die Spielregeln.

Kürzlich äußerte sich Thyssen-Krupp-CEO Heinrich Hiesinger über die Zusammenarbeit mit dem Elektroauto-Pionier Tesla, dass die internen Prozesse des traditionsreichen Konzerns nicht auf die hohe Entscheidungsgeschwindigkeit Teslas ausgelegt waren. Letztlich wurden

---

*Der „disruptive Aufsichtsrat“ muss sich selbst dem digitalen Wandel verschreiben, im Gremium als Meinungsführer digitale Themen auf die Agenda heben und den Vorstand durchgehend in Fragen der strategisch-digitalen Geschäftsentwicklung „challengen“.*

---

die Entscheidungsprozesse verschlankt und die Schnelligkeit der Entscheidungsfindung erhöht, um den Zuschlag als Zulieferer für den Auftrag zu erhalten.

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass digitale Disruptionen im Markt auch grundlegende – mithin kulturbrechende – Veränderungen innerhalb von etablierten Unternehmen nach sich ziehen. Insofern betreffen digital-disruptive Veränderungen immer auch die Grundsätze der Unternehmensführung, also die Corporate Governance, und damit das Zusammenspiel zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Gerade der Aufsichtsrat hat in seiner Rolle als organschaftlicher Verantwortungsträger unter anderem die Aufgabe, den Vorstand bei der Unternehmensführung fundiert und effizient zu beraten.

#### **Lückenhafte Digital-Kompetenz.**

Jedoch zeigen sich in der Zusammensetzung des Überwachungsgremiums teils eklatante Lücken in den Digital-Kompetenzen der einzelnen Mitglieder, sodass strategische Dialoge zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, die zunehmend innovative und digitale Geschäftsmodellfragen betreffen, kaum mehr auf Augenhöhe geführt werden können. Auch in der Gesamtheit der Mitglieder liegt die Digital-Kompetenz vieler Aufsichtsräte in Deutschland zu weit zurück, als dass der Aufsichtsrat bei der Meisterung der Herausforderung „Digitalisierung“ einen maßgeblichen Beitrag leisten könnte. Um diesen Status zu verändern, müssen Unternehmen zwei Fragen dringend beantworten:

1. Welche Profile müssen der Aufsichtsrat bzw. einzelne Mitglieder schon heute aufweisen, um dem Vorstand als Sparringspartner zu dienen und Unternehmen proaktiv in die digitale Zukunft zu begleiten?
2. Wo und wiederum wie wird dieser „Aufsichtsrats-Typus“ gefunden, der zum einen das Potenzial disruptiver Innovationen erkennt und zum anderen das eigene Gremium für die dafür notwendigen dynamischen Führungs- und Entscheidungswege sensibilisiert?

#### **Digitales Mindset – Überwachungs- und Beratungsgeschwindigkeit erhöhen.**

In erster Linie gilt es das Bewusstsein für den digitalen Wandel grundlegend zu schärfen und die damit einhergehende Veränderungsfähigkeit aktiv in das Überwachungsgremium hineinzutragen. Ohne regulatorische Anforderungen und persönliche Haftungsrisiken außer Acht zu lassen, zählt hierzu auch der Mut, eine offene, kritische und lösungsorientierte Entscheidungsbereitschaft zu verkörpern, um ausgetretene Pfade zu verlassen, den auf Sicherheit bedachten Status quo zu hinterfragen und aufgeschlossen den strategischen Herausforderungen der Digitalisierung gegenüberzustehen. Infolgedessen müssen sich zwingend auch die Verhaltensweisen im originären Aktionsfeld der Überwachungs- und Beratungstätigkeit des Aufsichtsrats anpassen und die Entscheidungs- bzw. Beschlussgeschwindigkeit im digitalen Umfeld erhöhen.

**Digitales Skillset – Verständnis zur Funktionsweise digitaler Geschäftsmodelle.** Neben dem digitalen Mindset und dem darin verkörperten Bewusstsein für die Dringlichkeit digitaler Veränderungen, ist es zwingend notwendig, dass der Aufsichtsrat ein grundlegendes Verständnis über die Funktionsweise digitaler, beispielsweise plattform- oder internetbasierter, Geschäftsmodelle entwickelt. Kurzum: Jedes Gremium muss über das notwendige Digital-Knowhow verfügen, um einerseits technologische Gefahren und Risiken, die das eigene Geschäftsmodell bedrohen, analytisch früh zu erkennen und um andererseits das Potenzial digitaler Trends, wie Big Data, Predictive Analytics oder das Internet der Dinge richtig einzuschätzen, um den Vorstand auch inhaltlich adäquat beraten zu können.

#### **Digitales Toolset – Digitale Boardrooms zur Entscheidungsunterstützung.**

Um im engen Schulterschluss mit dem Vorstand solche Initiativen anzugehen, ist der Aufsichtsrat selbst digital „zu befähigen“ und mit dem entsprechenden Instrumentarium auszustatten, um gegenüber der Unternehmensführung als digital-versierter Sparringspartner aufzutreten. Beispielsweise könnte das bedeuten, dass der Aufsichtsrat selbst dafür Sorge trägt, alle ihn betreffenden Prozesse und Tätigkeitsfelder in einem digitalen „Boardroom“ abzubilden, sodass die wesentlichen Elemente der Aufsichtsratsarbeit in Form von Reportings, Analysen, Planungen und Simulationen in datenschutzrechtlich sicheren und somit compliance-konformen Umgebungen stattfinden.

Das meist noch analoge Berichtswesen wird hierdurch digitalisiert, die wesentlichen, entscheidungsrelevanten Informationen liegen in Echtzeit vor und ermöglichen dadurch vormals starre Entscheidungsstrukturen zu brechen. Auf Basis solcher „Tools“ lassen sich Entscheidungsvorlagen des Vorstands deutlich schneller und ortsungebunden bearbeiten, wodurch schließlich die Effizienz und die Effektivität der Gremienarbeit deutlich gesteigert werden.

**Unternehmer im Aufsichtsrat – Einzug digital-affiner Entrepreneure ins Gremium bewerkstelligen.** Der „disruptive Aufsichtsrat“ muss sich selbst dem digitalen Wandel verschreiben, im Gremium als Meinungsführer digitale Themen auf die Agenda heben und den Vorstand durchgehend in Fragen der strategisch-digitalen Geschäftsentwicklung „challengen“. Vor diesem Hintergrund sollte Mut bei der Besetzung von Aufsichtsrats- und gleichermaßen Beiräten gezeigt werden. Es gibt durchaus eine Vielzahl Startup-erfahrener Entrepreneure, die eine gewisse Dynamik und kollaborativen Weitblick in das Aufsichtsratsgremium hineinbringen können.

Neben prominenten Beispielen, wie etwa dem des Xing-Gründer Lars Hinrichs als Mitglied des Aufsichtsrats der Telekom, gibt es viele weitere, die als branchen- und fachfremde Unternehmer durch ihre erwiesene Digital-Expertise vorhandene Kompetenz-Lücken in den entsprechenden Gremien schließen. So bewies der Elektronik-Fachhändler Conrad diesen Mut als er die junge Gründerin Lea-Sophie Cramer in den Verwaltungsrat berief, die zuvor den Erotik-Online-Markt revolutionierte.

Im Sinne einer „kreativen Zerstörung“ sollte sich jedes Gremium selbst die Frage stellen, ob nicht durch eine Frischzellenkur das eigene Denken in Fragen der Digitalisierung bereichert werden kann und der Diskurs im Überwachungsgremium von einer Nominierung sog. „Digital Natives“ langfristig profitiert. Diese von Neugier geprägten Unternehmer sind bereits draußen im Markt aktiv und treiben jene Innovationen im digitalen Umfeld, die etablierten Unternehmen Einblicke in neue Geschäftsmodelle, aber auch moderne Organisations- und Führungsstrukturen gewähren könnten. Nun gilt es diesen Talentpool für die anspruchsvolle Aufsichtsratsarbeit zu begeistern und den digital-affinen Entrepreneuren das Veränderungspotenzial, das durch ihre Expertise effektiv bewirkt werden kann, aufzuzeigen. Mithilfe eines regulatorischen



---

*Im Sinne einer „kreativen Zerstörung“ sollte sich jedes Gremium selbst die Frage stellen, ob nicht durch eine Frischzellenkur das eigene Denken in Fragen der Digitalisierung bereichert werden kann und der Diskurs im Überwachungsgremium von einer Nominierung sog. „Digital Natives“ langfristig profitiert.*

---

„Onboardings“ lassen sich gezielt die wichtigsten strukturellen Leitplanken vermitteln, um diese Kandidaten bspw. über Haftungsrisiken und andere rechtliche Anforderungen aufzuklären und ihnen hierdurch den Einstieg in die Gremienarbeit zu erleichtern.

Daneben lässt sich durch den Aufbau einer modernen daten- und webbasierten Infrastruktur die „digital Readiness“ des Überwachungsgremiums erhöhen, sodass durch geschickte personalpolitische sowie strukturelle Entschei-

dungen der Aufsichtsrat den digitalen Herausforderungen begegnen kann, um auch zukünftig seinen Kernaufgaben nachzukommen: Den Vorstand quasi in Echtzeit zu überwachen und inhaltlich bei der Digitalisierung der Geschäftstätigkeit adäquat zu beraten.



**Dr. Sebastian Pacher**

Director

Kienbaum Consultants International GmbH

Hafenspitze | Speditionstraße 21 | 40221

Düsseldorf [sebastian.pacher@kienbaum.de](mailto:sebastian.pacher@kienbaum.de)

### Impressum

Kienbaum Consultants International GmbH  
Hafenspitze | Speditionstraße 21 | 40221 Düsseldorf  
[www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com)

© 2016 Kienbaum Consultants International GmbH