

# Corporate Governance im Zeitalter der Digitalisierung

## 11 Thesen für eine Dynamisierung der Unternehmensführung und -kontrolle



Dr.-Ing. Michael Mertin, Vorstandsvorsitzender JENOPTIK AG

Haben Sie die Bilder von der Fußball-WM 2006 noch auf dem Smartphone? Oder haben Sie diese inzwischen in Ihrer Cloud? Während Sie überlegen, wie das noch war mit den Bildern und wo diese sind, möchte ich kurz bemerken: Das iPhone kam 2007 auf den Markt. In nicht einmal zehn Jahren hat sich unser privates Leben, unser Denken und Handeln mehr oder weniger, doch rasant gewandelt. Blickt man auf die Digitalisierung im Bereich unternehmerischer Prozesse offenbaren sich weitaus mehr Änderungen und nicht zuletzt Herausforderungen in noch rasanterer Geschwindigkeit und mit deutlich mehr Handlungsfeldern, als im privaten Bereich. So zeigt beispielsweise die horizontale Verzahnung von Wertketten in der „Industrie 4.0“, wie der digitale Austausch von Informationen über Unternehmensgrenzen hinweg den gesamten Wertschöpfungsprozess fundamental ändert und letztlich beschleunigt. Daher stellt sich die Frage, wie vor diesem „transformativen Trend“ der Digitalisierung die Corporate Governance der „rastlosen Realität“ angepasst und dynamisiert werden kann?

### I. Digitalisierung verkürzt die strategische Halbwertszeit

Der Begriff „Unternehmensstrategie“ steht dabei in neuem Licht. Die klassische Theorie besagt: Strategische Entscheidungen sollen möglichst mit langfristigem Horizont getroffen werden. Sie sind die grundsätzliche und langfristige Verhaltensweise des Unternehmens.

In der Zeit vor der Globalisierung waren Markt- und Wettbewerbsstrukturen gut überschaubar. Unternehmen entwickelten hieraus ihre Erfolgsfaktoren und es war so ziemlich sicher, dass langfristige Strategie, wenn konsequent umgesetzt, Erfolge brachte. Zeitkonstanten in der Adaption von Strategien waren in mehreren Jahren bemessen, das Umfeld mit strategischem Handwerkszeug und fundierten Branchenkenntnissen gut einschätzbar. Ein klassisches Beispiel hier ist die Automobilindustrie in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts, in denen sich das Automobil weit verbreitete.

Mit der Globalisierung veränderten sich zwei Dinge grundlegend: Wertschöpfungsstrukturen entwickelten sich auf der Weltstrecke und neue Absatzmärkte in Asien kamen hinzu. Das Leitmotiv dieser Zeit ist allen bekannt: „Think global. Act local.“ Für Unternehmen hieß dies im Wesentlichen: Auseinandersetzen mit dem globalen Wettbewerb, Verlagerung von Wertschöpfung und kürzere sowie nicht mehr einheitliche Absatzzeiten bzw. Produktzyklen. Die Reichweite von Strategieentwürfen verkürzte sich dabei auf den Planungshorizont von drei bis fünf Jahren. Diese strategischen Planungsmechanismen prägen uns bis heute. Der Drei- oder Fünf-Jahresplan, also der mittelfristige Zeithorizont, ist nicht nur im politischen sondern vor allem unternehmerischen Umfeld mittlerweile Standard.

### II. Digitalisierung wirkt disruptiv und stellt bewährte Geschäftsmodelle auf den Kopf

Die Digitalisierung bringt für alle Bereiche nicht nur nochmals eine

#### INHALT

- I. Digitalisierung verkürzt die strategische Halbwertszeit
- II. Digitalisierung wirkt disruptiv und stellt bewährte Geschäftsmodelle auf den Kopf
- III. Wandel durch Digitalisierung: Quo vadis Corporate Governance?
- IV. Fazit: Neue Leitplanken für eine agile Corporate Governance

#### Keywords

Agilität; Aufsichtsratsarbeit; Corporate Governance; Digitalisierung; Wandel

dramatische Verkürzung der Zeitkonstanten, sondern wirkt fundamentaler, indem klassische Geschäftsmodelle grundsätzlich in Frage gestellt werden. Die klassischen Charakteristiken eines Autos – Leistung, Motorart, Ausstattung, Fahrwerk etc. – werden durch autonomes Fahren und Datenplattformen bzw. Big Data ersetzt. Das Auto an sich wird teilweise Mittel zum Zweck und steht nicht mehr mit seinen klassischen USPs – und damit bewährtem Leistungs- und Sehnachtsversprechen – im Vordergrund.

Der echte und neue USP im Zeitalter der Digitalisierung scheint zu sein, intelligente und digitale Schnittstellen bereitzustellen, die Hersteller, Softwareentwickler und Kunden zusammenbringen. Das Auto als Gegenstand an sich wird somit mehr zum Commodity-Produkt. Den USP definiert letztlich die „Nutzung der Mobilitätszeit“ und zunehmend auch das Angebot einer schadstofffreien Antriebstechnologie. Gewinner kann der sein, wer Daten und Schnittstellen bzw. Plattformen bereitstellt und zu nutzen weiß.

Die Digitalisierung hat uns alle schon im Griff. Nach der Dampfmaschine, der Massenfertigung und der Informationstechnologie gilt sie als vierte industrielle Evolutionsstufe. Während die Informationstechnologie die Daten bereitstellt, geht es bei der Digitalisierung um die Aufbereitung und Nutzung der Datenmengen, deren Volumen schon heute ein bis vor kurzem schwer vorstellbares Ausmaß hat. Dabei kratzen wir bisher mit allem nur an der Oberfläche dessen, was möglich ist. Die tatsächlichen Potenziale und Auswirkungen von Digitalisierung kennen und erkennen wir noch nicht und können sie demnach auch noch nicht belastbar abschätzen.

Wir wissen aber, dass die Digitalisierung einen signifikanten Einfluss auf die klassische Wirtschaft, die Ressourcenallokation, die Wertschöpfungsstrukturen und Geschäftsmodelle haben wird und dass sich das Tempo der Einflussnahme erhöht.

### III. Wandel durch Digitalisierung: Quo vadis Corporate Governance?

Durch zunehmende Kommunikation, nicht nur von Maschine zu Maschine, sondern auch von Maschine zur Umwelt, ist davon auszugehen, dass sich z.B. die Ressourcenallokation entlang neuer Wertschöpfungssysteme in einer durchgängig digitalisierten Welt verändert. Daten sind dann das eigentliche Geschäft, nicht mehr nur die Güter und Dienstleis-

tungen. Omnipräsente Informations-, Assistenz- und Expertensysteme wie z.B. Navigationssysteme oder Apples Siri sind schon länger Teil unserer täglichen Routine im Privatleben und haben unser Vertrauen gewonnen. Oder navigieren Sie noch immer auf Zuruf des Beifahrers, der von einer klassischen Landkarte abliest? Über intelligente Apps oder Gadgets werden wir bei Konsumentenscheidungen nicht nur aktiv beeinflusst, sondern gleichzeitig wird unser Kaufverhalten analysiert und für die nächste personalisierte Angebotsflut aufbereitet.

Weit mehr, die Digitalisierung wird voraussichtlich auch dazu führen, dass sich klassische Wertschöpfungsstrukturen voneinander entkoppeln und wir dadurch ein komplett neues Verständnis von Marktzugängen bzw. von Märkten an sich benötigen. Auch der direkte Kundenzugang über digitale Plattformen und Schnittstellen zu den Märkten wird zunehmend ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Es ist keine Option, die Digitalisierung als Gefahr zu sehen, denn wir können uns dieser Entwicklung nicht entziehen. Insofern müssen wir dazu übergehen, die Chancen daraus zu ergreifen und aktiv für unsere Unternehmen nutzbar zu machen. Dies geht einher mit neuen Anforderungen an die Unternehmen und ihr Management. Doch nicht nur dies, auch für Aufsichtsräte bedeutet Digitalisierung ein Wandel, der viele neue Implikationen beinhaltet. Welche sind dies?

#### (1) Disruptionen werden normal

Produktlebenszyklen werden kürzer, erfolgreiche Geschäfte verschwinden quasi über Nacht, weitreichende Entscheidungen müssen in extrem kurzer Zeit getroffen werden, und dies oft ohne eine fundierte Analyse der gesamten vorliegenden Daten- oder Erfahrungsbasis. Kurzum: Schon allein die effektive Steuerung und Verarbeitung von Komplexität und Risiken wird zunehmend zum Wettbewerbsvorteil. Experimente mit Geschäftsmodellen müssen möglich sein, der „Trial and Error“-Ansatz sowie Inkubator-Modelle außerhalb der etablierten

Unternehmensstrukturen gewinnen eine stärkere Bedeutung als bisher.

#### (2) Bestehende Geschäftsmodelle fundamental hinterfragen

Zukünftig werden sich Aufsichtsräte in Form von Beratungsgesprächen oder im Rahmen der Überwachung der Vorstände nicht nur mit klassischen betriebswirtschaftlichen, rechtlichen sowie markt-, produkt- und wettbewerbsspezifischen Themen auseinandersetzen, sondern auch mit kritischen Diskussionen zur fundamentalen Angreifbarkeit bestehender Geschäftsmodelle insgesamt. Es gilt daher, Geschäftsmodelle tiefer als bisher zu verstehen, um jederzeit in der Lage zu sein, es neu zu erfinden und die richtigen Entscheidungen in kurzer Zeit treffen zu können. Entscheidend hierfür ist im ersten Schritt nicht allein die Analyse, sondern die Bereitschaft zum kritischen Hinterfragen und für einen offenen Blick in einen Optionenraum.

#### (3) Wissen der „Digital Natives“ aktiv nutzen

Schaut man sich die Zusammensetzung von Aufsichtsgremien großflächig an, stellt man fest, dass oft schon allein altersbedingt keine „Digital Natives“ im Gremium vertreten sind. Das sollte sich ändern. Es werden Aufsichtsräte benötigt, die neben den klassischen Fachkenntnissen und Expertisen zusätzlich weitreichende Kenntnisse in der digitalen Welt und den hier zugrunde liegenden Technologien haben.

#### (4) Tiefendiskussionen im Ausschuss

Der Aufsichtsrat sollte in der Lage sein, den Vorstand innerhalb kurzer Zeiträume intensiv in der Entscheidungsfindung begleiten zu können, aber auch entsprechende Entscheidungen vom Vorstand einfordern. Dafür muss der Aufsichtsrat nicht nur punktuell zur Verfügung stehen, sondern umfangreich und jederzeit über die aktuellen Themen informiert sein. Es ist daher zu empfehlen, vor allem aber für den Bereich der Digitalisierung, Kompetenzen in entspre-

chende Ausschüsse zu verlagern, die diese Themen dann vollumfänglich und effektiv begleiten können. So wird sichergestellt, dass grundsätzlich wichtige Themen, die im großen Gremium nicht mehr effizient diskutiert werden können, mit der notwendigen Intensität beraten werden.

### **(5) Digitale Expertise ins Top-Management**

Um die Einflüsse der Digitalisierung auf das jeweilige Geschäftsmodell entsprechend zu nutzen, muss die Arbeit des Aufsichtsrates bereits damit anfangen, beim Vorstand eine gewisse digitale Affinität sicherzustellen, ohne dabei klassische Managementfähigkeiten außer Acht zu lassen. Überlegenswert ist auch, nicht nur Manager aus angestammten Branchen anzustellen, sondern solche, die global aufgestellt und vernetzt sind und ein breites Erfahrungsspektrum aufweisen können. Denn durch die zunehmende Globalisierung sollte das Management auch in der Lage sein, Trends aus den Trendsetter-Regionen Amerika und Asien/Pazifik zu antizipieren und zu operationalisieren.

### **(6) Strategie- und Planungsprozesse anpassen**

Es geht nicht mehr nur darum, immer alles richtig zu machen, sondern die richtige Balance zwischen strategischer Ausrichtung, Geschwindigkeit und Perfektion auszutarieren. Beim Schritt zu digitalen Geschäftsmodellen werden wir auch Fehler machen. Diese Fehler brauchen wir, um daraus zu lernen. Dem Grundsatz muss auch die Logik von Strategie und Planungsprozessen folgen. Sie sollten zunehmend adaptiv und rollierend sein.

### **(7) Zukunftsorientierte Incentivierung des Managements**

Es gilt, die richtigen Dinge zu tun und trotz aller Volatilität erfolgreich zu sein. Kurzfristige Steuerungsmechanismen und monetäre Zielgrößen bilden eine solide Basis für den Unternehmenserfolg und dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Strategische Ziele, die die langfristige Entwicklung eines Unternehmens beschreiben, sind

nicht immer eindeutig definierbar oder gar quantifizierbar und sollten in einem ständigen Dialog nachverfolgt werden. Die Herausforderung ist demnach, einen gesunden Mix aus kurzfristigen und langfristigen, strategischen Vergütungsmechanismen zu finden, die nicht immer auf Basis jährlicher Kennzahlen ermittelbar sind. Ein aus meiner Sicht sehr guter Indikator für die langfristige Entwicklung ist und bleibt der Unternehmenswert, bei börsennotierten Unternehmen über den Aktienkurs abgebildet. Hier können LTIs auf Aktienbasis eine langfristig wirksame Erfolgskomponente und Mittel der Wahl sein. Für die Finanzierung der Investitionen in die Zukunft zählt als kurzfristige Erfolgskomponente der Cash sowie Innovations-Kennzahlen.

### **(8) Berücksichtigung globaler Megatrends**

Nicht nur der omnipräsente Megatrend der Digitalisierung sollte in den Überlegungen und Planungen eines nachhaltigen Unternehmens berücksichtigt werden, sondern auch Entwicklungskonstanten, die die Entwicklung der globalen Gesellschaft ebenso umfassen und prägen. Beispiele sind:

**Megatrend Wissenskultur:**<sup>1</sup> Digitale Medien ermöglichen einen immer leichteren Zugang zu einer wachsenden und globalen Wissensmenge. In einem wahren „War for Talents“ zeigt sich, dass Bildung ein Schlüssel zu einer erfolgreichen Zukunft ist und die Förderung von Talenten und leidenschaftlicher Neugier optimale Voraussetzungen für Innovationen und sozialen Aufstieg schaffen.

**Megatrend Urbanisierung:**<sup>2</sup> Städte ziehen die Menschen wie Magnete an und erfahren eine Renaissance als Lebens- und Kulturform, indem sie intelligenter, vernetzter, lebenswerter und in jeder Hinsicht „ökologischer“ sein werden.

**Megatrend Neo-Ökologie:**<sup>3</sup> Umweltschutz, Ressourcenschonung, Corporate Social Responsibility verschieben die Koordinaten des Wirtschaftssystems hin zu neuen ethischen Grundprinzipien und Governance-Strukturen, die das Potenzial haben Märkte und Konsumverhalten radikal zu verändern. Somit dürften Ökonomie, Ökologie und gesellschaftliches Engagement zukünftig verstärkt mit dem Erfolg eines Unternehmens verbunden werden.

**Megatrend Individualisierung:**<sup>4</sup> Unsere Biografien weisen heute immer mehr Unregelmäßigkeiten, Umwege und Neuanfänge auf und besitzen nicht mehr den klassischen roten Faden. Das ist keine Überraschung, denn in einer Gesellschaft, die uns immer mehr individuelle Freiheiten gibt, uns immer stärker vernetzt und Transparenz bietet, uns aber auch immer stärker unter Entscheidungsdruck setzt, verändern und überholen sich klassische Werte.

### **(9) Fokussierung auf wenige Mandate**

Insgesamt wird deutlich, dass sich der Aufsichtsrat immer stärker mit Veränderungen im Tagesgeschäft und in den Markt- und Wettbewerbsstrukturen sowie den Einflüssen der globalen Megatrends beschäftigen muss. Insgesamt gilt es daher:

- die richtigen Vorstände zu finden,
- im Aufsichtsratsgremium die richtigen Qualifikationen abzubilden,
- die Themen intensiv zu begleiten und
- sofern notwendig, Korrekturen vorzunehmen.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, müssen Mitglieder voraussichtlich mehr Zeit als bisher in ihr Mandat einbringen. Die genannten Einflussfaktoren sind meines Erachtens ein Indiz dafür, dass die Professionalisierung des Aufsichtsrats weiter zunehmen muss. Dies bedeutet auch, dass sich Aufsichtsräte vermehrt auf

1 Vgl. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-wissenskultur/>.

2 Vgl. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-urbanisierung/>.

3 Vgl. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-neo-oekologie/>.

4 Vgl. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-individualisierung/>.

wenige zeitintensive Mandate konzentrieren sollten.

### **(10) Vorteile des dualistischen Corporate Governance-Systems nutzen**

Bezüglich der Zusammensetzung von Aufsichtsräten wird die Herausforderung sein, diesen sowohl mit klassischen als auch mit disruptiven, digitalen und globalen Kompetenzprofilen auszustatten. Beide Kompetenzen braucht es bei gleichzeitig optimierter Größe des Gremiums. Wenn sich die Welt immer schneller dreht, Daten global, simultan und damit virtuell ausgetauscht werden, so besteht durchaus die Gefahr, dass all dies mit einem großen Gremium ohne digitale Kompetenz nicht ausreichend und vor allem nicht schnell genug verarbeitet und entsprechend adressiert werden kann. Vor allem beim deutschen Aufsichtsrats-Modell, dem Two-Tier-System mit klarer Trennung zwischen Exekutive und Kontrollorgan ist dies besonders zu beachten.

One-Tier-Systeme hingegen, wie wir sie beispielsweise aus der Schweiz oder dem angelsächsischen Rechtskreis kennen, haben den klaren Vorteil, dass sie sehr schnell, konsequent und „kompakt“ Entscheidungen herbeiführen können. Hingegen ermöglicht nur das Two-Tier-System eine wirkliche Auseinandersetzung mit den Themen im Sinne eines „not involved here“ sowie auf der Basis eines breiteren Kompetenzprofils mit möglichen Impulsen von „außen“. Wir brauchen daher das Beste aus beiden Welten in den 2 Tier Boards.

Diese Two-Tier-Gremien sind allerdings aufgrund ihrer Größe und auch Zusammensetzung eine Herausforderung, die gerade an die Vertreter der Kapitaleite ein besonderes Maß an Geschick und Kompetenz stellt, nicht zuletzt, da die Arbeit des Aufsichtsrats und gerade der Kapitaleite für Aktionäre immer transparenter und immer wichtiger wird. Die in der Regel jährlich stattfindende Hauptversammlung ist voraussichtlich nicht mehr das geeignete Forum, in dem Aktionäre zeitnah über entsprechende

Veränderungen bzw. Anpassungen des strategischen Kurses informiert werden können. Gefährlich kann es sogar werden, wenn strategische Entscheidungen an die Hauptversammlung übertragen werden und diese damit über Monate „liegen“, da hier der jährliche Rhythmus den Rahmen vorgibt. Hier kann und wird das Aufsichtsgremium zunehmend als Interessenvertreter des Aktionärs agieren und den Entscheidungsprozess beschleunigen, indem es mehr und mehr zum Vertreter des Aktionärs wird. Sein Kompetenzprofil und die Transparenz seiner Arbeit stehen somit im Interesse der Aktionäre.

### **(11) Proaktiver Austausch zwischen Aufsichtsrat und Vorstand**

Für Aufsichtsratsmitglieder ist es daher wichtig, proaktiv in den Austausch mit dem Vorstand zu gehen und ihn bei seinen Entscheidungen aktiv, nicht reaktiv zu begleiten. Ein bloßes Absegnen von Vorlagen, sei es zur Planung, den Ergebnissen oder der Gewinnverwendung wird angesichts der vielen Herausforderungen und seiner voraussichtlich neuen Rolle in der digitalisierten Welt nicht mehr ausreichen.

Bei diesen extremen Dynamiken und umfangreichen Regulierungen, werden auch zukünftig handhabbare und nachvollziehbare ethische Maßstäbe benötigt. Dadurch kann auch der eher altbackene Begriff des „ehrbaren Kaufmanns“ im Kodex eine neue Bedeutung erlangen. Da ethische Maßstäbe als universelle Leitplanken für Führung und Governance gelten, sollten diese unabhängig von der Geschäftsentwicklung Bestand haben und insbesondere aufgrund der zunehmenden Globalisierung, der raschen Veränderungen und der komplexen Rechtsrahmen, durch ein einfaches „das tut man nicht“ ergänzt werden.

Auch die Zugehörigkeitsdauer von Mitgliedern in Aufsichtsräten kann unter diesem Aspekt diskutiert werden, da die Frage nach der Diversität eines Aufsichtsrats zum Beispiel in Bezug auf

Alter, internationale Erfahrung, Kompetenzen aus anderen, angrenzenden Industrien, mit der Digitalisierung eine weitere Dimension, nämlich den „Digital Native“ hinzubekommt.

## **IV. Fazit: Neue Leitplanken für eine agile Corporate Governance**

Governance-Prozesse werden sich der Dynamik der Globalisierung und Digitalisierung und den daraus resultierenden Unternehmensentwicklungen anpassen und entsprechend verändern müssen. Um den anstehenden rasanten Wandel als Vorteil zu nutzen, werden für die Einhaltung ethischer Grundprinzipien bei immer flacher werdenden Hierarchien universelle Wertegerüste und Wertkonzepte benötigt. Somit bekommen Checks and Balance, Governance-Systeme und ethische Grundprinzipien eine neue Bedeutung. Sie können durchaus einen flexiblen Rahmen für Entscheidungsfindungen bieten. Solche universelle Leitplanken sollten gründlich durchdacht und implementiert werden.

Aufwändige und starre Konzepte und Kontrollmechanismen werden kontraproduktiv. Vielmehr braucht es Grundsatzregeln als flexible Messgrößen, aber auch ein tiefes Verständnis des Aufsichtsrats für die Wettbewerbsumgebung und die internen Prozesse. Das heißt, eine dynamische Governance-Struktur, die sich durch klare Leitplanken für ein ethisches System auszeichnet, wird das klassische und vorwiegend starre Governance-Gerüst ersetzen. Unternehmen und das Management müssen oft kurzfristige Entscheidungen treffen, wofür, trotz hoher Dynamik, ein entsprechendes Checks & Balances System benötigt wird, ggf. auch durch eine rasche Einbindung bzw. Einschätzung des Aufsichtsrats.

Im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung heißt es deshalb für Unternehmen vor allem eines: Starten, um lernen zu können.