

BOARD - aktueller Jahrgang > 2022 > BOARD 4/2022 > Aufsätze > Digitale Souveränität in den Aufsichtsräten stärken

<b>Zeitschrift:</b>	BOARD
<b>Autoren:</b>	Christine Regitz/Thomas Sauer
<b>Beitragstyp:</b>	Beitrag
<b>Ausgabe:</b>	4/2022

## Digitale Souveränität in den Aufsichtsräten stärken

### Christine Regitz



Christine Regitz, Mitglied des Aufsichtsrats bei der SAP SE, Präsidentin der Gesellschaft für Informatik e.V.;

### Thomas Sauer



Dr. Thomas Sauer, Vorsitzender des Gesamtsprecherausschusses Evonik-Konzern, Mitglied im Aufsichtsrat der Evonik Industries AG, Mitglied im Vorstand des Führungskräfteverbandes Chemie VAA

In fast der Hälfte der Aufsichtsräte der großen Unternehmen in Deutschland mangelt es an digitaler Expertise, sagt eine Studie der Ludwig-Maximilian-Universität in München. Allein der Altersdurchschnitt der Aufsichtsräte bringt den geneigten Beobachter ins Grübeln. Das Durchschnittsalter der digitalen Experten beträgt 57 Jahre. „Digital Natives“ wird man also dort nicht finden – und das in einer Zeit des Umbruchs und der Disruptionen.

## **Inhalt**

- I. Digitale Souveränität braucht Bildung
- II. Digitale Souveränität, was ist das überhaupt?
- III. Deglobalisierung erfordert neue Souveränität, auch auf dem Gebiet der Digitalisierung
- IV. Aufsichtsräte digital befähigen
- V. Digitalisierung für Führungskräfte und Aufsichtsräte ganz oben auf der Agenda
- VI. Unverzichtbare Rolle der Führungskräfte
- VII. Wird die Rolle des Aufsichtsrats überflüssig?
- VIII. Was müssen Aufsichtsräte tun?

## **Keywords**

Aufsichtsräte; Digitale Expertise; Zukunftsfähigkeit

Die Personalberatung Russel Reynolds spricht von einem perfekten Sturm aus regulatorischen Veränderungen, geopolitischen und ökonomischen Unsicherheiten sowie sozialem Druck, der Vorstände und Aufsichtsräte trifft. Die Aufsichts- und Führungskultur in den DAX-Unternehmen erlebe ihre bisher tiefgreifendste Transformation, heißt es dort, und dass die Transformation ein entscheidender Schritt für die Zukunftsfähigkeit der deutschen Wirtschaft sei.

### **I. Digitale Souveränität braucht Bildung**

Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit. So sagte es Immanuel Kant bereits 1784. Was damals galt, das gilt auch heute noch. Auf allen Ebenen und allen Gebieten – und damit auch für die Digitalisierung. Die digitale Mündigkeit der Bürger ist Grundlage für die digitale Souveränität unserer Gesellschaft.

Nach zunächst großer Euphorie liest man mittlerweile viel über digitalen Missbrauch und Desinformation. So wie zum Beispiel anlässlich der amerikanischen Präsidentschaftswahlen im Jahr 2016, in denen es zum Datenmissbrauch kam. Man hört von Zensur und Überwachung des Internets in China. Man assoziiert Digitalisierung mit Wirtschaft und Unternehmen. Man liest von den großen Big-Tech-Unternehmen wie Amazon, Google und Microsoft. Und vergisst dabei, dass digitale Souveränität in den Köpfen der einzelnen Menschen beginnt. Sie startet bei Programmierkursen in der Schule, bei der Kampagnenarbeit zu digitalen Rechten und einem Grundverständnis von Datenschutz, wie es in einschlägigen Veröffentlichungen immer wieder betont wird. Sie benötigt gute digitale Bildungsarbeit. Denn nur, wenn Bürger verstehen, was der Staat reguliert, können wir digitale Souveränität erreichen.

### **II. Digitale Souveränität, was ist das überhaupt?**

Ist dieser Begriff den Herausforderungen und der Transformation, in denen wir uns befinden, überhaupt angemessen? Souveränität ist ein Begriff, der aus der Politik kommt. Souverän ist derjenige, der sein Schicksal selbst bestimmen kann. Es ging dabei immer um Grundsätzliches. Nationale Souveränität war in der

Vergangenheit eine Frage von Krieg und Frieden, wie Peter Ganten das eindrucksvoll beschrieben hat. Von Leben und Tod.

Europäer lernten über die Jahrhunderte in kriegerischen Auseinandersetzungen, wie schmerzlich diese nationale Souveränität zu erreichen war. Angesichts der Geschichte ist es verwunderlich, dass gerade Europa bei der Digitalisierung im Vergleich zu China und USA hinterherhinkt. Vielleicht, weil wir uns besser daran erinnern, welcher Preis für ein selbstbestimmtes Schicksal zu bezahlen war, jedenfalls in der Politik. Die Weltkriege sind die bisher höchsten Gebirge des Schreckens in diesen Landschaften der Konfrontationen. Hier sieht man nur zu deutlich, wohin es führen kann, wenn Souveränität falsch verstanden und missbraucht wird.

Damals hat die Weltgemeinschaft Lehren gezogen. Der Schwerpunkt politischen Denkens und Handelns zielte auf Globalisierung, internationale Zusammenarbeit und Vernetzung. Die Welt rückte zusammen, internationale Organisationen und Solidarität standen im Vordergrund. Die multipolare Realität der Moderne im 20. und noch zu Anfang des 21. Jahrhunderts war ein historischer Glücksfall in der Geschichte der Menschheit. Sie führte zu Frieden und Wohlstand. Für die Bekämpfung von Klimawandel, Gesundheitskrisen, Armut sowie für den Ausbau von Handel und Wissenstransfer ist eine internationale Zusammenarbeit nach wie vor zwingend erforderlich.

Die Nationen haben verstanden, dass sich niemand von der Welt abkoppeln kann, will er nicht einen hohen Preis zahlen. Nordkorea ist souverän. Der wahnsinnige Preis, der dafür zu zahlen ist, ist bekannt. Auch Russland ist in den geopolitischen Kategorien internationaler Abhängigkeiten am ehesten souverän, doch diese Art der Souveränität kann wirklich niemand wollen.

Das gilt im Prinzip auch heute noch. Und doch hat sich Grundlegendes geändert. Der historische Glücksfall war vielleicht nur eine Ausnahme. Ein Zeitfenster, das sich nach den Weltkriegen und dem Fall der Mauer für einen kurzen Augenblick öffnete. Die Zeit stand still und holte Luft, aber es hat sich etwas geändert, und ob die Digitalisierung einer der Treiber der Veränderung oder nur Sinnbild dieser Veränderung war, ist zweitrangig.

### **III. Deglobalisierung erfordert neue Souveränität, auch auf dem Gebiet der Digitalisierung**

Es gibt viele Gründe, die für den tiefgreifenden Wandel zur „Deglobalisierung“ in Politik und Wirtschaft verantwortlich sind. Der Rückzug der USA auf sich selbst und die zunehmende amerikanische Unlust an der Globalisierung wird von Geopolitikern am häufigsten genannt. Das ändert das ganze System – der sichtbarste Paukenschlag war nun der Krieg Russlands gegen die Ukraine – und führt dazu, dass wir allen Risiken zum Trotz wieder die Sprache der Souveränität lernen müssen. Um den Preis des Untergangs, wie gerade in der Ukraine in aller Grausamkeit live zu erleben ist.

Der Prozess ist schmerzhaft, weil sich Europa nicht nur digital gesehen in eine Abhängigkeit begeben hat – und das ist am Ende politisch heikel. Ohne digitale Souveränität könne man eine digitale Wirtschaft nicht vorantreiben oder umgestalten, sagt Francesco Bonfiglio, CEO der europäischen Digitalisierungsinitiative Gaia-X. Es muss die Absicht und Bereitschaft bestehen, Datensouveränität zu gewährleisten und zu ermöglichen. Souverän ist, wer sein Schicksal selbst bestimmen kann. In Politik und in der Wirtschaft. Und damit in den Unternehmen und ihren Aufsichtsräten.

### **IV. Aufsichtsräte digital befähigen**

Die digitale Transformation hat einen grundlegenden Wandel der Arbeit in Unternehmen zur Folge und ist ein entscheidender Schritt für die Zukunftsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Sie ist Treiber oder Ergebnis eines tiefen Wandels: So ist die Innovationsgeschwindigkeit in der Wirtschaft dramatisch angestiegen. Die durchschnittliche Lebensdauer der Fortune-500-Unternehmen ist von 75 Jahren vor 50 Jahren auf 15 Jahre heute gesunken. Seit 2000 sind 52 % der Fortune-500-Unternehmen entweder in Konkurs gegangen, wurden übernommen oder sind ganz aus dem Geschäft ausgeschieden. Frühere Industrieikonen wie Compaq, Woolworth, PanAm, Enron & Arthur Andersen, Polaroid, Toys „R“ Us und Kodak gibt es nicht mehr.

## **V. Digitalisierung für Führungskräfte und Aufsichtsräte ganz oben auf der Agenda**

Wie Deloitte in einer Studie berichtet, hat sie erhebliche Auswirkungen auf die Funktion und Kommunikation des Aufsichtsrats. Er wird zunehmend in seiner Rolle als Beratungs- und Kontrollorgan des Vorstands mit den Herausforderungen des digitalen Zeitalters konfrontiert. Die Veränderung der Geschäftsmodelle ist da und der Aufsichtsrat muss sich fragen, wie er in seiner Tätigkeit vom durchdachten Einsatz digitaler Technologien profitieren kann.

## **VI. Unverzichtbare Rolle der Führungskräfte**

Da nur knapp die Hälfte der Aufsichtsräte nach der oben bereits erwähnten Studie der Universität München als digital souverän gilt, kommt den besser dastehenden Führungskräften eine wichtige Rolle im Austausch mit Vorstand und Aufsichtsrat zu. Hier ist digitale Expertise stärker verankert. Die Kenntnisse der Geschäfte sind hoch. Damit steigt auch die Bedeutung ihrer Rolle in der digitalen Transformation. Sie sind es, die in den Unternehmen Technologien und Innovation vorantreiben. Sie geben die Informationen nach oben in Vorstand und Aufsichtsrat und in die Belegschaft.

Operative Führungskräfte sind im Idealfall auch in den Aufsichtsräten vertreten, um dort als sachkundige Vertreter ihrer Unternehmen strategische Entscheidungen zu beeinflussen. Aus dem täglichen Geschäftsbetrieb erhalten sie alle Informationen, um die Fähigkeiten des Unternehmens gut zu bewerten und seine Potenziale zur Weiterentwicklung richtig einschätzen zu können.

## **VII. Wird die Rolle des Aufsichtsrats überflüssig?**

Nein! Denn da, wo Führungskräfte und Vorstände Gefahr laufen, in stürmischen Marktphasen die Priorität strategischer Themen gegenüber dem operativen Geschäft als niedriger einzustufen, kommt der Aufsichtsrat als aktives Korrektiv und Sparringspartner auf Augenhöhe ins Spiel. Im Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat heißt es, dass es ihnen obliegt, die zukünftige Ausrichtung zum Wohle des Unternehmens mitzugestalten. Also in Investitionsfragen zu beraten, Innovation im Unternehmen zu fördern, auf den Wandel des geopolitischen und technologischen Umfelds zu reagieren und die Mitarbeiter sowie die Kultur des Unternehmens weiterzuentwickeln. Für die Aufsichtsrats Tätigkeit bringt dies einen neuen Grad an Komplexität mit sich.

Zu Recht stellt Deloitte fest, dass die Digitalisierung ein noch nie dagewesenes Maß an Transparenz im täglichen Geschäftsbetrieb eines Unternehmens erzeugt. Der vereinfachte Zugang zu einer enormen Menge von Informationen und deren Verteilung innerhalb der Organisation hat zur Folge, dass die Grenzen zwischen den Rollen von Aufsichtsrat und Management verwischen. Aufsichtsräte beschäftigen sich zunehmend intensiver mit einer Vielzahl von operativen Themen in Bezug auf Strategie, M&A, Risiko, HR und Talentstrategie, Informationstechnologie (IT) und sogar Marketing. Hier gelte es, das richtige Gleichgewicht zwischen den oben genannten Polen der Kontrollfunktion und der Übernahme von Verantwortung zu finden, um die Effektivität der Aufsichtsrats Tätigkeit zu steigern und gleichzeitig die Objektivität des Gremiums zu wahren.

## **VIII. Was müssen Aufsichtsräte tun?**

Sie müssen sich weiterbilden, sagt Dr. Georg Allendorf, Aufsichtsratsvorsitzender von Corestate. Sie müssen das tun, was Führungskräfte schon lange tun. Ihr digitaler Geschäftsalltag ist beschleunigt, verändert sich und zwingt sie, noch mehr Verantwortung für die Arbeitsgesellschaft von morgen tragen und diese Arbeitsgesellschaft zu verändern. Algorithmen, Big Data, Künstliche Intelligenz und Industrie 4.0 kennzeichnen die Themen der Zukunft. Roboter verändern Arbeitsplätze massiv, neue Unternehmenskonzepte wie „Agilität“ rütteln an althergebrachten Führungstraditionen.

Führungskräfte müssen jedoch nicht nur über die Zukunft der Mitbestimmung und damit über eine konstruktive und ehrliche Sozialpartnerschaft in digitalen Zeiten nachdenken. Sie müssen die Digitalisierung massiv

gestalten, sonst gerät sie außer Kontrolle und verrät jene Idee von Freiheit und Ordnung in der deutschen Wirtschaft, auf der sie aufgebaut ist.

Führung hat sich ihrem Wesen nach nicht geändert. Sie erfordert nach wie vor Orientierungsgabe, Verantwortungsübernahme und Motivierung der Mitarbeiter. In digitalen Zeiten sind jedoch Führungsstile anders geworden, was ein neues Verständnis der Führungskraft als Veränderungsbegleiter und Kommunikationsknotenpunkt hervorgebracht hat.

Das gilt im gewissen Sinne auch für Aufsichtsräte. Zunächst braucht es eine Inventur der vorhandenen Kenntnisse und Netzwerke. Fehlen wichtige Kompetenzen, sollten sich die vorhandenen Aufsichtsratsmitglieder weiterbilden und ihre Netzwerke ausbauen. Dann müssen sich Anteilseigner, Vorstand bzw. Geschäftsführung und Aufsichtsrat darüber klar werden, welche Rolle der Aufsichtsrat über seine klassische Kontrollfunktion hinaus spielen soll.

Sie sollten die Kommunikation zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsleitung von Grund auf verändern, schreibt Deloitte. Ganz wie bei den Führungskräften ist die Rolle als Veränderungsbegleiter und Kommunikationsknotenpunkt wichtiger geworden. Der Austausch ist stärker geworden und die Abgrenzung der Rollen verschwimmt. Es geht dabei vor allem um die Frage, wie Aufsichtsräte mit der durch Digitalisierung erzeugten Flut an Informationen umgehen. Wie werden diese Informationen geteilt und verarbeitet? Wie helfen sie ihnen, ein tiefgehendes Verständnis für die Aufsichtsratsstätigkeit zu gewinnen?

In ruhigen Zeiten mögen Aufsichtsräte eine ruhigere Kugel schieben können, sagt Harald Thomecek von der Immobilien Zeitung. Doch diese Zeiten sind vorbei. In Deutschland mit seiner grundgesetzlich geschützten Mitbestimmung und in Europa mit seinem historisch geschärften Bewusstsein für die Vieldeutigkeiten jeder Entwicklung – und damit auch der digitalen Souveränität – gibt es vielleicht große Chancen, genauer zu prüfen, in welcher Form digitale Souveränität den größten Sinn und Nutzen erzeugt. Wo und wie in Gesellschaft, Wissenschaft und Unternehmen digitaler Austausch auf digitalen Plattformen erfolgen kann und muss, um digital selbstbestimmt zu bleiben und nicht von äußeren Entwicklungen und möglichem Missbrauch überrannt oder Opfer von Desinformation zu werden.

Was für Politik und Gesellschaft gilt, gilt auch für Aufsichtsräte. Ihre digitale Bildung entscheidet maßgeblich über den Erfolg der digitalen Transformation in ihren Unternehmen. Weiterbildung muss die Regel, nicht die Ausnahme sein. Dann werden Veränderung der Geschäftsmodelle und der Prozesse in den Unternehmen nicht nur gut begleitet, sondern auch gut gesteuert.