

»AR1285891

Aufsichtsratsarbeit und Digitalisierung

Ergebnisse der 18. Panel-Befragung

Dr. Arno Probst/Prof. Dr. Dr. Manuel R. Theisen

Der Aufsichtsrat, seine Mitglieder, Funktion und Arbeit stehen seit fünfzehn Jahren im Mittelpunkt der Beiträge in „Der Aufsichtsrat“. In Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte wurde im Herbst 2018 das vor zehn Jahren eingerichtete „Aufsichtsrats-Panel“ zum 18. Mal durchgeführt, um wiederum ein Meinungsbild zu aktuellen Themen zu erhalten. Dieser Bericht fasst die Ergebnisse der jüngst abgeschlossenen Befragung zusammen.

I. Zusammensetzung und Aufgabe

Im Mittelpunkt der Aufsichtsratsdebatte stehen die Funktionen und Aufgaben des Aufsichtsrats und deren effiziente Erbringung. Bei der diesmaligen Befragung geht es im Schwerpunkt um Antworten zum Bereich „Aufsichtsratsarbeit und Digitalisierung“. Aktuelle Umfragen und Praxisberichte veranlassten uns zur Wahl dieses Themenbereichs. Unabhängig von der Aktualität handelt es sich um eine Fragestellung, die wiederholt mit hoher Priorität von unseren Panel-Teilnehmern als Schwerpunkt genannt wurde. Ein Grund für uns, diesen Komplex aufzugreifen und unser Expertenteam dazu zu befragen (zum Panel-Aufbau s. „Der Aufsichtsrat“ 2007, S. 66).

Mithilfe strukturierter Interviews wurden die Fragen telefonisch bei 69 Panel-Teilnehmern erhoben (durchschnittliche Dauer etwa 31 Minuten). Die Zusammensetzung des Panels variierte im Vergleich zur Voruntersuchung aus verschiedenen Gründen nicht unerheblich. Bemerkenswert ist, dass noch immer fast jeder Zehnte (8,7%) der Interviewpartner an allen achtzehn Befragungen – und 17,4% zehn Mal und öfter – teilgenommen haben. Aufgrund der Mehrfachmandate zahlreicher Panel-Teilnehmer sowie 16 erstmals interviewter Mandatsträger konnte die Erfahrung aus insgesamt 218 Gesellschaften erhoben werden; damit wird bei der Zahl der Interviewten ein „All-time-high“-Rekord erreicht.

Einige aktuelle Details zur Zusammensetzung der anonymisiert ausgewerteten Ergebnisse: Einem klaren Trend folgend ist nur mehr gut die Hälfte der Teilnehmer (55,1%) als Vorsitzender und/oder stellvertretender Vorsitzender in mindestens einem Überwachungsgremium tätig. Deutlich höher ist der Anteil der Befragten (63,8%), die ein bis drei Überwachungsmandate halten, ein knappes Viertel (24,6%) hält vier bis sechs, ein knappes Zehntel (8,7%) hat aktuell zwischen sieben und elf Mandate inne. 15 der repräsentierten Gesellschaften (6,9%), die von insgesamt 16 Personen (23,2%) aus dem Panel überwacht werden, sind im Prime Standard gelistet (2 DAX30, 5 MDAX, 4 SDAX und 4 weitere). Die Zahl der durchschnittlich von allen Panel-Teilnehmern gehaltenen Mandate liegt – bei weiter fallender Tendenz –

bei 3,14 Mandaten (im Vergleich zum zweiten Panel 2007: 4,21). Von den überwachten Gesellschaften beschäftigen aktuell 58,7% bis zu 500 Mitarbeiter, weitere 17,4% zwischen 501 und 2.000 Mitarbeiter und die restlichen 23,9% mehr als 2.000. Bei den Rechtsformen dominieren die AG/SE/KGaA mit 43,1%, gefolgt von der GmbH (31,2%) sowie Sonstigen (21,1%) und der Sonderform der GmbH & Co. KG (4,6%).

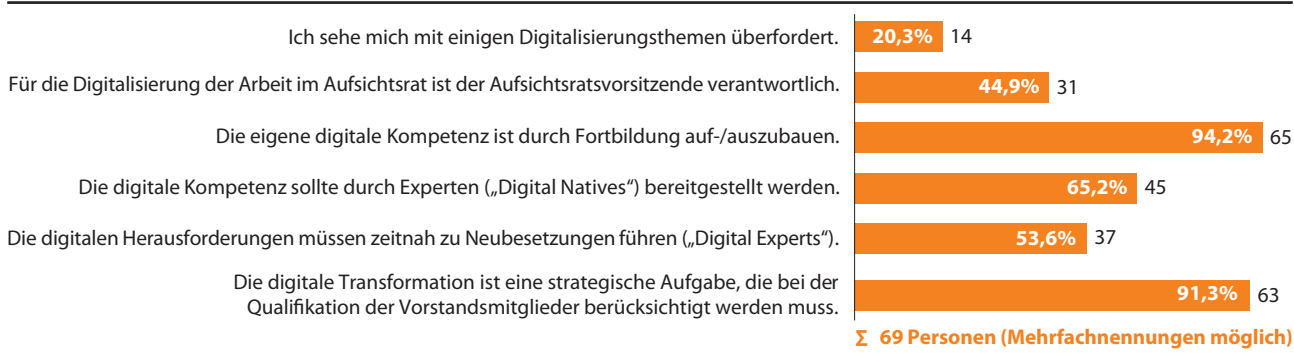
II. Panel-Ergebnisse

1. Hintergrund

Der Themenkomplex „Aufsichtsratsarbeit und Digitalisierung“ wurde in drei Abschnitte gegliedert, die zum Teil in offener, zum Teil in geschlossener Frageform erhoben wurden; abschließend wurden noch zwei Fragen zu aktuellen Corporate-Governance-Themen gestellt.

2. Digitalisierung der Aufsichtsratsarbeit

Zu Beginn des Interviews wurden die Befragten in einer mehrteiligen Frage mit offener Antwortmöglichkeit gebeten, ihre persönlichen Erfahrungen mit dem Stand und Umfang der Digitalisierung der „Arbeit im Aufsichtsrat“, also des eigenen Tätigkeitsbereichs und Wirkens, zu reflektieren. Bereits die erste Einschätzung führt dabei zu einer klaren Zerteilung der Befragten: Während exakt ein Drittel (33,3%) sich in den letzten zwei Jahren im Gremium ausführlich mit der „eigenen Digitalisierung“ befasst hat, erklären alle anderen, dass dies „nur kurz diskutiert“ (26,1%) bzw. „nicht thematisiert“ wurde (36,2%). Vor diesem Hintergrund überrascht nicht, dass mehr als ein Viertel (27,5%) eher distanzierend von einer Digitalisierung der eigenen Arbeit gesprochen hat; weitere sechs Befragte (8,7%) haben eher eine differenzierende Behandlung des Themas im Aufsichtsratsbereich vorgetragen. Die Bewertung der „eigenen Digitalisierung“, über alle Teilnehmer erhoben, ergibt arithmetisch bei einer Skala von 1 bis 4 einen Wert von 2,88 („zufrieden“), wobei knapp ein Viertel mit dem Stand „unzufrieden“ bzw. „sehr unzufrieden“ ist. Im Mittelpunkt der erfragten Verbesserungsmöglichkeiten bezüglich einer digitalen Aufsichtsratsarbeit werden überwiegend technische und organisatorische Aspekte (46,3% der Antworten) sowie persönliche Hilfestellungen (34,3%) benannt.

Abb. 1: Persönliche Bewertung der digitalen Herausforderungen

Mit Blick auf die Situation kleinerer Aufsichtsräte äußern sich die Befragten zu den aus ihrer Sicht personellen, organisatorischen und technischen Voraussetzungen für die Verbreiterung des Themas der Digitalisierung in der Aufsichtsratsarbeit. Die personellen Voraussetzungen machen hierbei die Hälfte aller Anmerkungen dazu aus, hier werden die Notwendigkeit von Treibern für die Digitalisierung (30%), die digitale Haltung der Aufsichtsratsmitglieder (26,4%), die IT-orientierte Besetzung des Überwachungsgremiums (18,9%) und die IT-Literacy-Fortbildung der Überwacher (17%) benannt. Organisatorische Voraussetzungen (21,7%) beziehen sich auf die Hereinnahme des Themas auf die Agenda, bei den technischen Voraussetzungen sehen die Interviewten dominant die Einrichtung von Datenräumen (46,7%) und die einheitliche Ausstattung der Aufsichtsräte mit Hard- und Software (30%) als empfehlenswert an.

Zusammenfassend stellt sich die Frage: Begreifen sich die Aufsichtsräte, die sich als Subjekte von ihnen beratener und überwachter digitalisierter oder zu digitalisierender Geschäftsprozesse verstehen, auch selbst (schon) als Objekte der Digitalisierung?

3. Digitalisierung als Bestandteil der Überwachungstätigkeit

Mit dem Wechsel der Perspektive auf die Funktion des Aufsichtsrats erklären sich 92,8% der Interviewten mit den Aufgaben im Zusammenhang mit der digitalen Transformation in ihrer Überwachungsfunktion originär herausgefordert oder thematisch angesprochen; eine Minderheit von 7,2% verneint eine solche Involviertheit des Aufsichtsrats. Die Begründungen enthalten von drei Viertel der Antwortenden (76,6%) differenzierte Handlungserfordernisse des Aufsichtsrats mit und gegenüber dem Vorstand. Hierbei dominiert das Verstehen des Aufsichtsrats in Bezug auf die Digitalisierungsthemen (34,7%) und die strategische Beratung des Vorstands (30,6%). Zudem macht nach Einschätzung der Antwortenden die strategische Relevanz der Digitalisierung Aktivitäten des Aufsichtsrats erforderlich (43,8%).

Bei den Antworten auf die Frage nach einer effizienten Gestaltung der Digitalisierungsthemen für Aufsichtsräte von kleineren und nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen ergeben sich drei dominante Kategorien: Notwen-

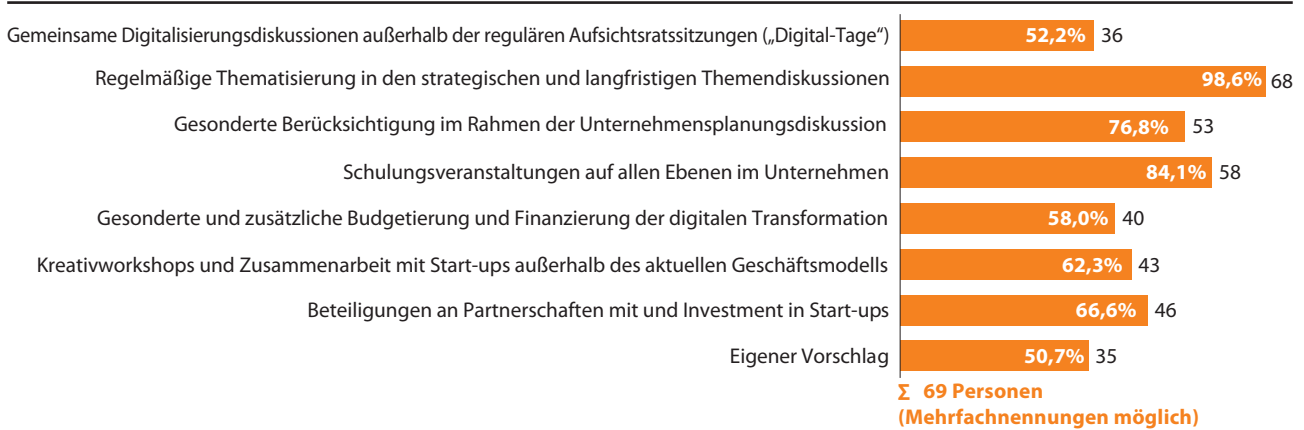
digkeit der Weiterbildung und externen Beratung zur Digitalisierung (53,8%), Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie (30,8%) sowie Verstetigung des Digitalisierungsthemas in den Gremien (24,6%).

Zehn (vorgegebene) Digitalisierungsthemen gewichteten die Interviewten anhand einer Skalierung von 1 („völlig unwichtig“) bis 4 („sehr wichtig“) getrennt nach Vorstand und Aufsichtsrat. Als wichtigste Themen für den Vorstand, dargestellt mit Indexzahlen, wurden benannt: Cybersicherheit (3,87), Automatisierung der Produktionsprozesse (3,85), Produktinnovation (3,80) und Mitarbeiterqualifikation (3,80); digitale Corporate Governance (3,10) und Blockchain-Prozesse (3,08) rangieren auf den hinteren beiden Rankingplätzen. Die Themenplatzierungen für den Aufsichtsrat setzen von den Indexzahlen später ein. Topthemen sind hier: Cybersicherheit (3,32), neue Geschäftsmodelle (3,31) und die Entwicklung neuer Märkte (3,28).

Befragt nach einer potenziellen Änderung der Aufsichtsratsrolle durch die Digitalisierung ergibt sich eine klare Zweiteilung: Zwei Drittel der Befragten (66,6%) bejahen eine Änderung der Rolle des Aufsichtsrats und des Austauschs zwischen den Organen im Zusammenhang mit den digitalen strategischen Herausforderungen, das andere Drittel (33,3%) verneint diese Involviertheit. Eine Auswahlfrage mit 255 Antworten zu 6 (vorgegebenen) persönlichen Statements zu digitalen Herausforderungen in der Aufsichtsratsarbeit führt zu einem sehr differenzierten Bild (s. Abb. 1).

4. Maßnahmen für eine höhere Digitalisierungssensibilität

Von den sieben (vorgeschlagenen) Maßnahmen zur Erhöhung der Sensibilität für die Digitalisierung wird von 98,6% (68) der Befragten die regelmäßige Thematisierung und Verankerung in den strategischen und langfristigen Themendiskussionen genannt (s. Abb. 2). Mehr als vier Fünftel (84,1%) begrüßen zudem einschlägige Schulungsmaßnahmen auf allen Ebenen des Unternehmens, knapp vier Fünftel (76,8%) sprechen sich für die gesonderte Berücksichtigung im Rahmen der Unternehmensplanungsdiskussion aus. Die Höhe der Zustimmungen zu allen vorgeschlagenen Maßnahmen beschreibt die Aktualität des Themas Digitalisierung. Insofern überrascht kaum, dass 69,6% der Befragten auch eine

Abb. 2: Maßnahmen für eine erhöhte Digitalisierungs-Sensibilität

externe Unterstützung für die Verbesserung und den Ausbau einer zukunftsfähigen „Digitalisierungsstrategie“ für den Aufsichtsrat für nötig/wünschenswert halten; mehr als ein Viertel (27,5%) sieht dazu hingegen keine Notwendigkeit.

Die „digitale Fitness“ der von den Befragten überwachten Unternehmen wurde nach den Kategorien „nein“ (1), „noch nicht“ (2), „überwiegend“ (3) und „ja“ (4) bestimmt. Das arithmetische Mittel über alle Antwortwerte ist 2,80 und entspricht einer klaren Tendenz zu „überwiegend“ digitaler Fitness der überwachten Unternehmen; allerdings stufen 26,1%, also mehr als jeder Vierte, die von ihm überwachten Unternehmen als „noch nicht“ bis „nicht“ digital fit ein. Abschließend sollten die Interviewten ihre persönliche Vertrautheit mit den Geschäftsmodellen von Facebook, Airbnb, Uber und Snapchat mitteilen: Zwei Drittel der Panel-Teilnehmer erklärte für sich, alle bzw. die überwiegende Zahl der Modelle erklären zu können (23,1% bzw. 47,9%); das verbleibende knappe Drittel (28,9%) räumte ein, „nicht alle“ bzw. keines erklären zu können.

Die Ergebnisse spiegeln einen klaren Bedarf an Fortbildung für den Aufsichtsrat im Bereich der Digitalisierung und dokumentieren die erkannte Notwendigkeit, als Aufsichtsrat in der internen Diskussion, mit dem Vorstand und innerhalb von externen Netzwerken und Kooperationen das eigene Verstehen digitaler Zusammenhänge zu steigern sowie neue Kontakte mit neuen Kompetenzen zu knüpfen, um strategisch gute Lösungen zu entwickeln. Die vielfach vorgetragene Überzeugung, „die Digitalisierung“ in die unternehmens-eigenen Prozesse integrieren zu wollen und zu können, lässt erkennen, dass die gewohnten und adaptierten Denkschemata bei vielen Aufsichtsräten ihre Gültigkeit in der „digitalen Welt“ bisher behalten haben.

5. Aktuelle Corporate-Governance-Fragen

Abschließend wurde traditionell die Einschätzung zu zwei aktuellen Corporate-Governance-Themen abgefragt. Die erste Frage bezieht sich vor dem Hintergrund aktueller Fälle (Weil/VW, Gabriel/Siemens/Alstom) auf die Rolle von Politikern in deutschen Aufsichtsräten. Deutlich mehr als die Hälfte (55,1%) der Befragten befürwortet eine Reduzierung des politischen

Einflusses in Aufsichtsräten. Verwiesen wird diesbezüglich auf Interessenkonflikte bzw. fehlende Unabhängigkeit (31,9%) und fehlende wirtschaftliche/fachliche Kompetenz (27,5%); zudem wurde eine Cooling-Off-Periode gefordert (21,7%). Zusammenfassend sind 62,1% der hierzu vorgetragenen Anmerkungen skeptisch und ablehnend, 37,9% können als relativierend und ermöglichend eingestuft werden.

Mit der zweiten Corporate-Governance-Frage wurde vor dem Hintergrund der berichteten Ereignisse bei der ThyssenKrupp AG nach eigenen Erfahrungen mit aktivistischen Aktionären und ggf. geeignet erscheinenden Verfahrensvorschlägen gefragt. Mehr als ein Drittel (35,8%) der Befragten zeigte Verständnis für den Rücktritt des Aufsichtsratsvorsitzenden. Eher relativierend äußerten sich 13,4%. Mehr als ein Viertel (26,6%) zeigte hingegen kein Verständnis für dessen u.a. mit „Psychoterror“ begründeten Rücktritt. Die vorgebrachten Verfahrensvorschläge beziehen sich vor allem darauf, dass der Aufsichtsratsvorsitzende seine gesetzlichen Handlungsmöglichkeiten ausschöpfen sollte (80,5%); knapp ein Fünftel thematisierte zudem gesetzliche Regelungsmaßnahmen.

III. Fazit

Mit den Ergebnissen der 18. Aufsichtsrats-Panel-Befragung liegt ein aktuelles Stimmungsbild zur „Aufsichtsratsarbeit und Digitalisierung“ vor. Die Ergebnisse dieser Befragung von Mandatsträgern, der in ihrem Ansatz Alleinstellungscharakter unter den Aufsichtsratsbefragungen zuzusprechen ist, machen sehr deutlich, dass die digitale Herausforderung gesehen wird. Einige der Ergebnisse können aber auch als Beleg dafür interpretiert werden, dass die Digitalisierung nicht nur als Führungsaufgabe wahrgenommen wird, sondern durchaus für eine effiziente Aufsichtsratsarbeit auch eine persönliche Qualifikation und Awareness fordert. ■

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse erhalten Sie auf Anfrage unter: ar.redaktion@fachmedien.de

Autoren:

Dr. Arno Probst, WP/StB, Partner, Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hamburg; **Prof. (em.) Dr. Dr. Manuel R. Theisen**, Ludwig-Maximilians-Universität München, geschäftsführender Herausgeber und Mitbegründer von „Der Aufsichtsrat“.