

Governance

Mit der Zeit Schritt halten

In vielen Aufsichtsräten fehlt es an digitalem Know-how. Das macht es für die Firmenkontrolleure kaum möglich, eine notwendige Transformation des Geschäftsmodells anzuschieben und zu überwachen.

Thomas Luther Düsseldorf

Hätte der Fall Wirecard verhindert werden können, wenn der Aufsichtsrat digitaler gearbeitet hätte? Raoul Nacke wagt das zu bezweifeln. „Dazu kennen wir nicht die notwendigen Details und letztlich war erhebliche kriminelle Energie im Spiel. Aber grundsätzlich wird die Onlinekommunikation die Arbeit der Aufsichts- und Beiräte nachhaltig verändern“, ist der globale CEO des Beratungsunternehmens Eric Salmon & Partners überzeugt. „Das beginnt mit dem informellen Austausch zwischen Aufsichtsrat und einzelnen Vorstandsmitgliedern, der Organisation einer virtuellen Hauptversammlung sowie der Kommunikation zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern, die auch in Zukunft zunehmend online erfolgen wird.“ Einen großen Vorteil sieht der Experte in digitalen Möglichkeiten, spontaner Meetings einzuberufen, damit sich das Aufsichtsgremium zu wichtigen Themen direkt und ohne Verzögerung austauschen kann. „Voraussetzung dafür ist natürlich, dass sich alle Mitglieder auch auf digitale Medien einlassen.“

Coronakrise als Treiber

Doch warum hinken viele Unternehmen beziehungsweise Aufsichtsräte in Sachen Digitalisierung hinterher, wo sich doch in der Coronakrise gezeigt hat, dass auch Hauptversammlungen kurzfristig virtuell stattfinden konnten? „Manche Aufsichtsräte präferieren nach wie vor Präsenzmeetings und weichen nur im Notfall auf Videokonferenzen aus. Andere nutzen bereits konsequent die Vorteile der Onlinekommunikation“, beobachtet Nacke. „Wichtig ist nach meiner Einschätzung, dass man die positiven Lektio-

nen der vergangenen Monate verinnerlicht und nicht etwa nach dem Überwinden der Pandemie wieder auf einen Vor-Corona-Status zurückfällt.“

„Durch die Coronakrise haben digitale Arbeitsweisen einen Quantensprung gemacht“, ergänzt Stefan Sambol, Managing Partner bei der digitalen Strategieberatung Ommax. „Das fängt an bei den Kommunikationsmitteln, dem Versand von Arbeitsunterlagen bis zu den regelmäßigen Treffen per Videokonferenz. Der digitale Informationsaustausch darf nun nicht vor der Arbeit von Aufsichts- oder Beiräten haltmachen“, fordert er. „Dashboards und die Nutzung von Onlineplattformen sind wichtige Hilfsmittel, um den Erfolg von digitalen Veränderungsprozessen und Geschäftsaktivitäten zu verstehen und zu überwachen.“

Das gilt umso mehr, als dass sich zukünftig immer mehr Geschäftsmodelle einer digitalen Transformation stellen müssen. „Dann benötigen sie im Aufsichts- und Beirat die Expertise, die digitale Transformationsfähigkeit eines Geschäftsmodells zu beurteilen, um entsprechende Weichenstellungen einzuleiten und damit der Aufsichts- und Kontrollaufgabe des Gremiums gerecht zu werden“, sagt Nacke.

Doch gerade beim Mittelstand sehen Experten erheblichen Aufholbedarf in puncto digitaler Governance. „Aufsichtsräten fehlt häufig die Kompetenz, um den digitalen Transformationspfad – etwa im Rahmen einer Unternehmensnachfolge – beaufsichtigen zu können“, beobachtet Sambol. „Unternehmer und Aufsichtsräte sind die Kennzahlen aus der digitalen Welt häufig zudem unbekannt oder sie können damit nicht umgehen und beurteilen, wie nachhaltig oder ertragreich bestimmte digitale Aktivitäten sind.“

Dabei sieht Sambol vor allem den Aufsichtsrat in der Pflicht, die digitale Transformation voranzutreiben. „Lediglich acht Prozent der Geschäftsführer der 80 größten Mittelstandsunternehmen geben digitale Erfahrung als Teil ihres Lebenslaufs an. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass 92 Prozent Defizite in dieser wichtigen Kernkompetenz aufweisen und das in einer Zeit, in der die Wirtschaft den größten Transformationsumbruch der vergangenen 30 Jahre erlebt. Wenn weder die Unternehmensverantwortlichen noch die Aufseher digitale Kompetenzen mitbringen oder an ihrer Seite haben, stellt sich die Frage, wie dieser Prozess erfolgreich gelingen soll.“

Eine Möglichkeit bestehende Kompetenzlücken kurzfristig zu füllen, ist die Einrichtung eines Digital Boards. „Das ist im Mittelstand bislang wenig verbreitet, aber durchaus sinnvoll, um die digitale Transformation aktiv zu begleiten. Denn über die externen Mitglieder dieses Digital Boards kann ich mir technologisches Know-how und Transformationsexpertise ins Haus holen“, erläutert Sambol. „Das Gremium kann auf seinen regelmäßigen Treffen den digitalen Kurs des Unternehmens ständig kalibrieren und analysieren, ob es bei Entscheidungen wie Investitionen in neue Technologien auf dem richtigen Pfad ist.“