

■ Eichsteller · Schwend

Studie

Herausforderung Digitale Transformation

Status Quo, Trends und Perspektiven
für Vorstände und Aufsichtsräte

Befragung von Aufsichtsräten
Sommer 2017



Arbeitskreis
deutscher Aufsichtsrat e.V.

Medien und Management



Bundesanzeiger
Verlag

Studie
Herausforderung Digitale Transformation

Studie

Herausforderung Digitale Transformation

Status Quo, Trends und Perspektiven
für Vorstände und Aufsichtsräte

Befragung von Aufsichtsräten
Sommer 2017

Herausgeber / Autoren
Prof. Harald Eichsteller
Andreas Schwend

 **Bundesanzeiger**
Verlag

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Bundesanzeiger Verlag GmbH
Amsterdamer Straße 192
50735 Köln

Internet: www.bundesanzeiger-verlag.de

Weitere Informationen finden Sie auch in unserem Themenpool unter:
www.betrifft-unternehmen.de

Kostenlose Bestellothline: Tel. 0800-12 34 339
E-Mail: wirtschaft@bundesanzeiger.de

ISBN 978-3-8462-0884-7
Schutzgebühr: 39,00 €

HERAUSGEBER/AUTOREN

Prof. Harald Eichsteller
Andreas Schwend

ERSCHEINUNGSDATUM

September 2017, Stuttgart

© 2017 Bundesanzeiger Verlag GmbH, Köln

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Dies gilt auch für die fotomechanische Vervielfältigung (Fotokopie/Mikrokopie) und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Hinsichtlich der in diesem Werk ggf. enthaltenen Texte von Normen weisen wir darauf hin, dass rechtsverbindlich allein die amtlich verkündeten Texte sind.

Herstellung: Bundesanzeiger Verlag

Produktmanagement: Jörg Schick

Satz: webstyle24, Heiko Weiß, Neuhausen auf den Fildern

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Appel & Klinger GmbH, Schneckenlohe

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Highlights der Studie	2
Vorwort	8
Auswirkungen der Digitalisierung Status Quo Digitalstrategie	10
Digital-Knowhow im Vorstand Neubesetzungen von Vorständen	12
Digital-Knowhow im Aufsichtsrat Neubesetzungen von Aufsichtsräten	14
Verantwortung für Digitalstrategie Zusammenarbeit Vorstand/AR	16
Vision und Leadership Digitale Führungsrolle von CEO und Vorstand	18
Digital Customer Experience Disruptiv vs. Evolutionär Barrieren	20
Innovationsmanagement Involvierung von Aufsichtsräten	22
Informationstechnologie und Budgets Forschung und Entwicklung	24
Produktion/Logistik Marketing/Vertrieb	26
Verwaltung/Personal Austausch und Weiterbildung	28
Kommunikation und Medien Content Marketing Strategie	30
Studiendesign	32
Autorenbeiträge	33
<i>Dr. Martin Brudermüller, Andreas Schwend, Marcus Gerbershagen, Prof. Dr. Jürgen Seitz, Daniel Rebhorn, Christian Jennes, Markus Böhm, Heike Discher, Frank Puscher, Marcus Worbs</i>	
Nachdrucke aus BOARD – Zeitschrift für Aufsichtsräte	63
Lexikon Digitale Transformation	64
<i>Prof. Harald Eichsteller, Marcus Gerbershagen</i>	
Die systematische Aufsichtsratsbesetzung	69
<i>Gemeinsames Positionspapier von AdAR, FEA, ArMiD</i>	
Anhang Kompetenzprofil des Aufsichtsrats	72
Herausgeber/Autoren	75

Highlights der Studie

Auswirkungen der Digitalisierung

84 % der 50 Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte¹, die an unserer Befragung teilgenommen haben, sind der Meinung, dass die von ihnen betreuten Unternehmen sehr deutlich (74 %) und disruptiv (12 %) von digitalen Veränderungsprozessen betroffen sind. Es wird zudem erwartet, dass innerhalb der nächsten 10 Jahre ca. 40 % der Wertschöpfung über digitale Geschäftsmodelle generiert werden, die in den letzten zwei Jahren aufgesetzt wurden. *Seite 10*

Digital-Knowhow im Vorstand

Nur 9 % der Teilnehmer unserer Studie denken, dass in den von ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen im Vorstand genügend Digitalisierungs-Knowhow vorhanden ist, 70 % sind eher skeptisch. Jeder dritte Aufsichtsrat befürwortet ein zusätzliches Ressort mit Digitalisierungs-Knowhow. *Seite 12*

Neubesetzungen von Vorständen

Obwohl 33 % für ein zusätzliches Ressort mit Digital-Knowhow sind, denken vier von fünf Aufsichtsräten, dass die Einrichtung eines solchen Ressorts nicht genügt, nur 20 % halten dies für ausreichend. 23 % messen Digital-Knowhow bei der Neubesetzung von allen Vorständen, 34 % bei der Neubesetzung des CEO-Postens eine herausragende Bedeutung bei. *Seite 13*

Digital-Knowhow im Aufsichtsrat

Die Teilnehmer unserer Studie schätzen die Zusammensetzung der Aufsichtsräte, in denen sie Mandate halten, bezüglich des Digital-Knowhows kritisch ein – bei den knapp 100 betreuten Unternehmen haben 60 % der Aufsichtsräte kein Digital-Knowhow, 35 % haben sich nach ihrer Einschätzung genügend Wissen angeeignet. Knapp jeder fünfte Aufsichtsrat hat einen speziellen Digitalisierungshintergrund. *Seite 14*

¹ In der Studie wird meist auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Neubesetzungen von Aufsichtsräten

56 % wollen dringend mehr Aufsichtsratsmitglieder mit mehr Digitalkompetenz, 41 % denken, dass mehr Mitglieder im Alter zwischen 40 und 60 Jahren dabei sein sollten, 46 % würden mehr Querdenker ohne Branchen-Knowhow im Aufsichtsrat begrüßen. Die Aufsichtsratsvereinigungen AdAR, FEA und ArMiD setzen sich in einem Positionspapier für die systematische Besetzung von Aufsichtsratspositionen ein und haben ein Kompetenzprofil vorgelegt. Die Zertifizierung von Aufsichtsräten bspw. bei der Deutsche Börse AG ist im internationalen Vergleich in Deutschland noch nicht weit verbreitet. *Seiten 15, 36, 46, 69*

Verantwortung für Digitalstrategie

In 40 % der Unternehmen übernimmt der CEO die Verantwortung für die Digitalstrategie persönlich, auf Platz 2 und 3 folgen CTO und CIO, ein eigenes Ressort mit einem Chief Digital Officer ist in nur 6 % der Unternehmen installiert. Die Mehrzahl der Unternehmen (57 %) ist nach Einschätzung der Aufsichtsräte strategisch mit einzelnen Projekten aktiv, jedes zweite Unternehmen erarbeitet gerade eine übergreifende Digitalstrategie, jedes dritte Unternehmen hat bereits eine übergreifende Digitalstrategie definiert. Knapp 5 % der Teilnehmer der Befragung denken, dass die von ihnen betreuten Unternehmen keine übergreifende Digitalstrategie brauchen. *Seiten 16, 40*

Zusammenarbeit Vorstand/Aufsichtsrat bei Digitalstrategie

Bei jedem vierten Aufsichtsrat war die Zusammenarbeit bei der Entwicklung der Digitalstrategie sehr intensiv, auf der anderen Seite wurde fast jeder dritte Aufsichtsrat vor Bekanntgabe der Digitalstrategie gar nicht oder eher nicht involviert, 37,5 % wurden erst nach Fertigstellung der Digitalstrategie informiert, gar 16 % zusammen mit den Mitarbeitern. *Seite 17*

Vision und Leadership

Bei der Einschätzung, wie sich die Digitalisierung auf die Strategie auswirkt, sind sich die Teilnehmer der Studie bei den knapp 100 von ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen mit ihren Vorständen nicht wirklich einig. Die Top-2-Zustimmungswerte (stimme voll und ganz zu/stimme zu) erreichen gerade mal 27 % bei der Positionierung und 19 % bei der Wertschöpfung. Ein komplett uneinheitliches Bild ergibt sich, wenn es um Rolle, schriftliche Fixierung und Kommunikation der Vision des Unternehmens geht. *Seite 18*

Digitale Führungsrolle von CEO und Vorstand

Bei der Einschätzung, wie sich das Topmanagement in seiner Führungsrolle schlägt, vergeben die Aufsichtsräte nur selten sehr gute Noten. 27 % meinen, dass CEO und Vorstand ihre digitale Führungsrolle wahrnehmen, 17 % sagen, dass CEO und Vorstand ihre digitale Führungsrolle sehr gut verkörpern und 11 % glauben, dass die Mitarbeiter CEO und Vorstand die digitale Führungsrolle 100%ig abneihen. *Seite 19*

Digital Customer Experience

71 % der Aufsichtsräte beobachten auf ihrem Konkurrenz-Radar digitale Angebote von Wettbewerbern oder Start-ups, die derzeitigen oder zukünftigen Zielgruppen Alternativen bieten. Mehr als die Hälfte kennt digitale Kundenerfahrungen, die digitale Champions den Menschen anbieten und damit die Erwartungshaltung aller Zielgruppen in allen Märkten beeinflussen. Etwa ein Drittel sieht mit Sorgen, dass Kunden digitale Beziehungen pflegen, die die Loyalität zum Unternehmen und damit deren Profitabilität beeinflussen könnten. *Seite 20*

Herausforderungen und Barrieren

Die größten Herausforderungen sehen die Unternehmensaufseher in Führung, Kultur und Organisation. Zwei von drei Aufsichtsräten sehen Leadership-Qualitäten gefragt, beim fehlenden kulturellen Wandel innerhalb der Organisation werden oft Fehlertoleranz, Geschwindigkeit und Agilität vermisst, was mit eingefahrenen Prozessen und entsprechender Infrastruktur eng zusammenhängt. Fehlende Ressourcen sind nur für jeden vierten Aufsichtsrat ein Problem. *Seite 21*

Innovationsmanagement

Die Aufsichtsräte sind insgesamt zurückhaltend mit der vorbehaltlosen Zustimmung, dass es um die verschiedenen Spielarten des Innovationsmanagements in den Unternehmen gut bestellt ist. Lediglich das evolutionäre Innovationsmanagement innerhalb der Units erreicht einen Wert von 42 %, ähnlich wie Forschungs-kooperationen mit Universitäten und Instituten. Für revolutionäre neue Produkte und Technologien sehen die Boards ihre Unternehmen am schlechtesten aufgestellt, nur 6 % vergeben hier gute Noten. *Seiten 22, 34*

Involvierung von Aufsichtsräten

Ein Drittel der Aufsichtsräte sieht sich allgemein in Innovationsprozesse involviert, konkret sind die Werte deutlich geringer. 6 % werden in Steering-Aufgaben von Innovationsprojekten involviert, 10 % übernehmen Mandate bei innovativen Tochterunternehmen und 16 % beteiligen sich an der Suche nach geeigneten Investitionen und Start-ups. *Seite 23, 59*

Informationstechnologie und Budgets

Für die Digitale Transformation ist man besonders gut gerüstet, wenn die IT-Ausstattung im Vergleich zu den Unternehmen der Branche überdurchschnittlich ist, genügend Fachpersonal an den Standorten verfügbar ist, die Budgets angemessen sind und der Budgetierungsprozess flexibel ist.

In all diesen Punkten verteilen die Aufsichtsräte den von ihnen betreuten Unternehmen sehr selten gute Noten, überdurchschnittliche IT nur bei 16 % für Forschung und Entwicklung, 13 % für Produktion/Logistik, 7 % für Marketing/Vertrieb und 6 % für Verwaltung. *Seite 24*

Forschung und Entwicklung

Superrechner, Künstliche Intelligenz, kollaborative Mensch-Maschine Systeme – die Top-Themen der Digitalen Transformation in Forschung und Entwicklung im Bereich sind in 70% der Unternehmen nach Einschätzung der Aufsichtsräte noch nicht angekommen. *Seiten 25, 34, 44*

Produktion/Logistik

Automatisierung, Robotics und Industrie 4.0 sind die Eckpfeiler der Digitalen Transformation in Produktion und Logistik – hier gibt es vergleichsweise die besten Noten für positive Ergebnisse, aber mit 44 % immer noch in weniger als der Hälfte der Unternehmen. *Seite 26*

Marketing/Vertrieb

Big Data Analysen, Personalisierung, Marketing Automation, dynamisches Pricing, Remarketing – der Kommunikationsbereich ist um Zukunftsvisionen für Marketing- und Sales-Transformation nicht verlegen.

Die Einschätzung der positiven Ergebnisse durch die Aufsichtsräte hingegen eher bescheiden, mit 25 % auf gleich niedrigem Niveau wie die Hoffnung auf Erlösquellen durch datengetriebene Geschäftsmodelle. *Seiten 27, 42*

Verwaltung/Personal

Vom papierlosen Büro mit digitalen Prozessen und kollaborativen Arbeitsmethoden ist bei der Einschätzung der Aufsichtsräte in zwei von drei Unternehmen eher nichts angekommen.

Die Flexibilität, die Unternehmen und Mitarbeiter durch die Digitalisierung gewinnen, wird seit einiger Zeit unter Experten unter dem Stichwort Work 4.0 diskutiert. Man ist sich einig, dass ein Kulturwandel in den Unternehmen besonders vorteilhaft im War for Talents um die Fachkräfte der Generation Y ist. *Seiten 28, 48*

Austausch und Weiterbildung

Nur in jedem vierten Unternehmen stehen den Top-Führungskräften ein für die Digitalstrategie verantwortlicher Vorstand und das Digitalteam für Coachings zur Verfügung. Nur in jedem vierten Unternehmen stehen den Top-Führungskräften ein für die Digitalstrategie verantwortlicher Vorstand und das Digitalteam für Coachings zur Verfügung. In jedem siebten Unternehmen gibt es ein Cross-Mentoring, wo junge Mitarbeiter aus allen Bereichen die Top-Führungskräfte in Sachen Digitalisierung coachen. Nur 28 % der Aufsichtsräte geben CEO und Vorstand gute und sehr gute Noten für ihre Vorbereitung auf die Digitale Transformation. *Seite 29*

Kommunikation und Medien

Kommunikation spielt innerhalb des Change-Prozesses eine zentrale Rolle. Veränderungen bedeuten Chancen, aber auch Unsicherheit und Risiken. Kommunikation schafft Vertrauen, gibt Sicherheit und Orientierung. Zuallererst muss die Notwendigkeit zur Digitalen Transformation dringlich gemacht werden, was in 50 % der Unternehmen als positiv wahrgenommen.

Die Kommunikation der Erwartungen an die Mitarbeiter und regelmäßige Veranstaltungen zum Themenfeld Digitale Transformation gibt es allerdings nur in weniger als jedem fünften Unternehmen.

Traditionell werden im Corporate Publishing Mitarbeiter- und Kundenzeitschriften eingesetzt, in den letzten Jahren kamen digitale und soziale Medien dazu. Nach Aussage der Aufsichtsräte werden allerdings all diese Kommunikationsansätze nur in weniger als jedem vierten Unternehmen eingesetzt – ein überraschend niedriges Ergebnis: Digitale Medien insgesamt 26 %, Kundenzeitschriften 20 %, Soziale Medien 19 %, Mitarbeitermedien 13 %, Apps 7 %. *Seiten 30, 51*

Content Marketing Strategie

Regelmäßige Kommunikation mit allen Stakeholdern ist für Unternehmen unerlässlich – mit Mitarbeitern, um diese im Veränderungs-Prozess mitzunehmen, mit Bewerbern, um sie für das Unternehmen zu gewinnen, mit Interessenten und Kunden, um Beziehungen zu pflegen und mit Shareholdern, um Sicherheit zu geben. Dazu ist eine Content Marketing Strategie hilfreich, die sich mit den unterschiedlichen Themenfeldern um die Core Story des Unternehmens platziert und klar auf Ziele, Zielgruppen und messbare Wirkung ausgerichtet ist. *Seiten 31, 50*

Vorwort

Der Aufsichtsrat wird zunehmend in seiner Rolle als Beratungs- und Kontrollorgan des Vorstands mit den Herausforderungen des digitalen Zeitalters konfrontiert. Die Veränderung der Geschäftsmodelle und der Prozesse in den Unternehmen ist schon längst auf der Agenda im professionellen Aufsichtsrat angekommen.

So wie die Digitalisierung kaum erkennbare räumliche Grenzen hat, ergeben sich hieraus auch nicht eindeutig erkennbare neue Risiken für Aktionäre, Vorstand und Aufsichtsrat. Das Feld an ökonomischen, juristischen und prozessualen Fragen ist noch längst nicht abzustecken und allein die Gefahr disruptiver Veränderungen fordert die besondere Inaugenscheinnahme und Beurteilung der jeweiligen Unternehmensstrategie durch den Aufsichtsrat.

Die Digitalisierung ist neben der Aufdeckung von Risiken eine besondere Herausforderung für Aufsichtsräte, geht es doch darum, das Unternehmen strategisch und visionär in die richtige Zukunft zu dirigieren. Strategische Zielhorizonte vergangener Zeiten sind dabei oftmals nicht mehr passend – hier ist Agilität auch außerhalb von Softwareprojekten in Management und Board gefragt.

Wir freuen uns, dass wir mit Prof. Harald Eichsteller einen Experten für Digitale Transformation im Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat (AdAR) haben, der hilft, aufsichtsratsnahe Themen der digitalen Transformation zu identifizieren und hieraus konkrete Handlungsvorschläge für die Arbeit im Aufsichtsrat abzuleiten sowie effiziente Wissensvermittlung anzubieten.

Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e. V. (AdAR) Geschäftsführender Vorstand



Prof. Dr. Barbara Dauner-Lieb



Prof. Dr. Stefan Siepelt



Marc Tüngler

Studie Herausforderung Digitale Transformation

Digitalisierung, Digitale Transformation, Industrie 4.0 und Work 4.0. Aufsichtsräte und Vorstände sind dabei vor allem um die langfristige Sicherung ihrer Unternehmen besorgt. Sind wir bei dem sichtbaren Erfolg der großen internationalen Digitalplayer und disruptiven Innovatoren bzgl. Technologie, Personal und Innovationskultur in Deutschland auf dem richtigen Weg?

Wir haben 50 Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte sowie 10 Expertinnen und Experten gefragt. Die Ergebnisse der Aufsichtsrats-Studie stellen wir auf den nächsten Seiten vor – es handelt sich um ein Stimmungsbild, wie die Boards die von ihnen ca. 100 betreuten Unternehmen einschätzen.

Als Expertinnen und Experten für Fachbeiträge und Statements konnten wir Geschäftsführer/innen von marktführenden Playern sowie den CTO von BASF, Dr. Martin Bruder Müller gewinnen. Die Geschäftsführer der diconium Group und ihrer Tochtergesellschaften geben mit ihren Beiträgen einen Einblick in über 20 Jahre Erfahrung mit Digitalisierungsprojekten.

Danke an den Bundesanzeiger Verlag und ‚BOARD – die Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland‘ für die Unterstützung und die Genehmigung des Nachdrucks von zwei aktuellen Publikationen zum Thema Digitale Transformation und Systematische Aufsichtsratsbesetzung.

Herausgeber

Prof. Harald Eichsteller, Professor für Strategisches Management
Andreas Schwend, diconium Group, Co-Founder/Managing Partner



Prof. Harald Eichsteller



Andreas Schwend

Herausforderung Digitale Transformation

Auswirkungen der Digitalisierung

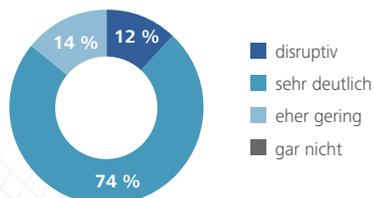
Oft werden zur Verdeutlichung der Konsequenzen aus der Digitalisierung Börsenkurs und Marktkapitalisierung herangezogen und dramatische Vergleiche angestellt. 2007 stellten die fünf Öl- und Energieriesen von Exxon Mobil über PetroChina, Shell, Gazprom bis zu BP die Hälfte des Wertes der 10 größten Unternehmen der Welt (1.444 Mrd. \$) – 2017 sind Microsoft und Apple und die amerikanischen Internetgiganten Google (Alphabet), Amazon und Facebook allein mehr als doppelt so viel wert (2.926 Mrd. \$).

Außer Facebook (Jahrgang 2004) sind übrigens all diese Unternehmen altersmäßig nicht mehr schulpflichtig, Google wird nächstes Jahr 20, Amazon hat es zum 21. Geburtstag zum ersten Mal geschafft, ein positives Ergebnis zu erzielen und ist nach einem KGV zwischen 500 und 1000 im Jahre 2016 immerhin bei 149 angekommen.

Man könnte sich in weitere Fundamentalanalysen vertiefen und über Seriosität, Ursachen und Sinnhaftigkeit diskutieren. Nur zur Orientierung: Das Kurs-Gewinn-Verhältnis der DAX-30 Unternehmen liegt Mitte August 2017 im Durchschnitt bei 13,4! Sicher ist, dass sich in den Börsenkursen der o. g. Top-5 der Welt und den sich daraus ergebenden Unternehmenswerten eine Menge Wachstumsphantasie verbirgt und Profitabilität nicht im Vordergrund steht.

Doch natürlich ist es ernst. Digitalisierung und Digitale Transformation ziehen Veränderungsprozesse nach sich, die für alle spürbar sind. Besonders deutlich wird dies bei den disruptiven Ansätzen von Uber und Airbnb, die ohne ein einziges Taxi oder Hotel zu besitzen, mit zweistelligen Milliardenbeträgen bewertet werden.

Wirkung der Digitalisierung



n = 50

Frage: : Wie stark sind Ihrer Meinung nach die von Ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen von digitalen Veränderungsprozessen betroffen?

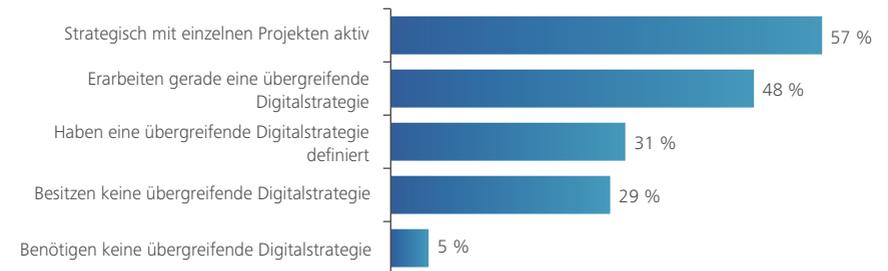
84 % der 50 Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte, die an unserer Befragung teilgenommen haben, bestätigen dies. Sie sind der Meinung, dass die von ihnen betreuten Unternehmen sehr deutlich (74 %) und disruptiv (12 %) von digitalen Veränderungsprozessen betroffen sind.

Es wird zudem erwartet, dass innerhalb der nächsten 10 Jahre ca. 40 % der Wertschöpfung über digitale Geschäftsmodelle generiert werden, die in den letzten zwei Jahren aufgesetzt wurden.

Status Quo Digitalstrategie

Die schlimmsten ‚Nightmare-Szenarios‘ und damit verbunden die Einschätzung des wahrscheinlichen Bedrohungspotenzials bestimmen die Dringlichkeit von Veränderungen. John P. Kotter verwendet in seinen Büchern dafür symbolisch das Bild vom Pinguin und der schmelzenden Eisscholle. Die Herangehensweise ist dann auch unterschiedlich – von strategischen Einzelprojekten bis zu einer übergreifenden Digitalstrategie.

Status Quo Digitalstrategie



n = 42

Frage: Wo stehen Ihrer Meinung nach die von Ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen bzgl. Ihrer Digitalstrategie? (Mehrfachnennung möglich)

Die Mehrzahl der Unternehmen ist nach Einschätzung der Aufsichtsräte strategisch mit einzelnen Projekten aktiv, jedes zweite Unternehmen erarbeitet gerade eine übergreifende Digitalstrategie, jedes dritte Unternehmen hat bereits eine übergreifende Digitalstrategie definiert.

Knapp 5 % der Teilnehmer der Befragung denken, dass die von ihnen betreuten Unternehmen keine übergreifende Digitalstrategie brauchen.

Digitale Transformation



Der durch die Digitalisierung eingetretene und ermöglichte Wandel in Gesellschaft und Unternehmen wird auch als Digitale Revolution oder 4. Industrielle Revolution bezeichnet. Spätestens seit der Markteinführung von Smartphones und Tablets und der Netzinfrastruktur für die mobile Nutzung dieser Geräte sind Informationen ortsunabhängig und jederzeit verfügbar.

Digitale Transformation bezeichnet den Veränderungsprozess für Gesellschaft und Unternehmen, auf Basis von digitaler Infrastruktur und Anwendungen Wertschöpfungspotenziale zu erschließen, die im kommerziellen Bereich auch zu neuen Geschäftsmodellen führen können.

Beitrag aus: BOARD 4/2017



Mehr auf S. 64

Digital-Knowhow im Vorstand

Nur 9 % der Teilnehmer unserer Studie denken, dass in den von ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen im Vorstand genügend Digitalisierungs-Knowhow vorhanden ist, 70 % sind eher skeptisch und stimmen dieser Aussage nicht oder eher nicht zu.

Jeder dritte Aufsichtsrat befürwortet ein zusätzliches Ressort mit Digitalisierungs-Knowhow. Ebenso jeder Dritte spricht diesem Thema bei der Neubesetzung des CEO-Postens eine herausragende Bedeutung zu.

Bei der Einschätzung, ob mehr Digitalisierungs-Knowhow in den einzelnen Ressorts notwendig ist, gibt es eine große Spreizung. In Technologie, Marketing/Vertrieb sowie Forschung/Entwicklung sind über die Hälfte der Board-Mitglieder der Auffassung, dass mehr Knowhow notwendig wäre. In der Produktion/Logistik sowie in Verwaltung/Personal sind die Aufsichtsräte entweder mit den Ressorts zufriedener oder schätzen das Digital-Knowhow als nicht so wichtig ein.



Status Quo Digitalisierungs-Knowhow



n = 44, Top-2-Werte

Frage: Stimmen Sie den aufgeführten Aussagen für die von Ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen zu?

Neubesetzungen von Vorständen

Obwohl 33 % für ein zusätzliches Ressort mit Digital-Knowhow sind, denken vier von fünf Aufsichtsräten, dass die Einrichtung eines solchen Ressorts nicht genügt, nur 20 % halten dies für ausreichend.

Zur Einschätzung der Installation eines dedizierten Chief Digital Officers (CDO) kommen wir später und haben das Statement eines ausgewiesenen Experten in der Besetzung von solchen Positionen eingeholt (siehe Seite 40).

Synchron zur Einschätzung, ob mehr Digitalisierungs-Knowhow in den einzelnen Ressort notwendig ist, ist auch die Einschätzung der herausragenden Bedeutung bei der Neubesetzung von entsprechenden Vorstandspositionen.

Jeder vierte Aufsichtsrat ist allerdings der Meinung, dass bei der Neubesetzung von allen Vorstandspositionen Digitalisierungs-Knowhow eine herausragende Rolle spielen sollte.



Trend Digitalisierungs-Knowhow im Vorstand



n = 44 ■ stimme voll und ganz zu ■ stimme überhaupt nicht zu

Frage: Stimmen Sie den aufgeführten Aussagen für die von Ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen zu?

Digital-Knowhow im Aufsichtsrat

Die Teilnehmer unserer Studie schätzen die Zusammensetzung der Aufsichtsräte, in denen sie Mandate halten, bezüglich des Digital-Knowhows kritisch ein – bei den knapp 100 betreuten Unternehmen haben 60 % der Aufsichtsräte kein Digital-Knowhow, 35 % haben sich nach ihrer Einschätzung genügend Wissen angeeignet. Knapp jeder fünfte Aufsichtsrat hat einen speziellen Digitalisierungshintergrund.

Rein arithmetisch könnte man mit diesem Ergebnis zufrieden sein, da somit in den meisten Gremien mindestens ein Aufsichtsrat mit genügend Knowhow in Fragen der Digitalisierung vorhanden sein

müsste. Die Arbeits- und Kompetenzverteilung im Aufsichtsrat ist lang geübte Tradition, doch reicht eine Person mit Digital-Knowhow aus? Wie stark standen Diversity-Aspekte und Finanzexpertise bei der letzten Besetzungsrunde der Boards im Vordergrund? Wurde aus Haftungsaspekten heraus bereits angestrebt, dass sämtliche Aufsichtsratsmitglieder ein möglich umfangreiches Kompetenzspektrum

mitbringen, um sich sowohl in vielfältigen Kontrollfragen als auch in unterschiedliche Strategiefelder einbringen zu können?

Der AdAR setzt sich sowohl für eine kompetenzorientierte systematische Profilbildung der Gremien als auch für eine breitbandige Qualifizierung bspw. durch ein Aufsichtsrats-Zertifikat bei der Deutsche Börse AG ein.

60 %

der Aufsichtsräte haben kein Digital-Knowhow

18 %

der Aufsichtsräte haben einen speziellen Digitalisierungshintergrund

35 % der Aufsichtsräte haben sich genügend Digital-Knowhow angeeignet

Top-3-Werte kumuliert

Systematische AR-Besetzung



Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex hat 2017 die Empfehlungen zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats deutlich weiterentwickelt. Dies betrifft sowohl die Professionalisierung der Besetzungsprozesse als auch die Transparenz gegenüber den Aktionären der Gesellschaft.

Der Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat AdAR, die Financial Experts Association FEA und Aufsichtsräte im Mittelstand ArMiD haben in einem gemeinsamen Positionspapier die Vorgaben des Kodex operationalisiert und mit konkreten Handlungsempfehlungen ausgefüllt. Im Anhang skizziert eine 2-seitige Checkliste ein aktuelles Kompetenzprofil von Aufsichtsräten.

Beitrag aus: BOARD 3/2017



Mehr auf S. 69

Neubesetzungen von Aufsichtsräten

Der automatische Übergang vom Vorstand in den Aufsichtsrat soll durch das Aktiengesetz mit der zweijährigen Cooling-off-Periode eingeschränkt werden, der DCGK empfiehlt, die Möglichkeit der Ausnahme sorgfältig abzuwägen und zu begründen.

Natürlich spielen für die Besetzung von Aufsichtsratspositionen Seriosität und Vertrauen eine wichtige Rolle, die Nominierungsausschüsse bei externen Fremden vor Herausforderungen stellt.

Das Kompetenzprofil der Kandidaten steht aber zweifelsfrei im Vordergrund. 33 % der Aufsichtsräte bestätigen, dass in den von ihnen betreuten Unternehmen bei Neubesetzungen von Aufsichtsratspositionen darauf geachtet wird, dass neben Finanzexpertise und Diversity-Aspekten auch Digitalkompetenz vorhanden ist (Top-2-Wert).

56 %

wollen dringend mehr Aufsichtsratsmitglieder mit mehr Digitalkompetenz

25 %

meinen, dass dringend mehr AR-Mitglieder mit Verbindungen in die Startup-Szene gebraucht werden

41 % der Aufsichtsräte wünschen sich dringend mehr AR-Mitglieder im Alter zwischen 40 und 60 Jahren

46 % der Aufsichtsräte würden mehr Querdenker ohne Branchen-Knowhow im Aufsichtsrat begrüßen

Top-3-Werte kumuliert

Digitalkompetenz AR-Besetzung



Aufsichtsräte müssen keine IT-Profis werden. Aber sie müssen das Spiel verstehen. Und die richtigen Fragen stellen: Wie viel soll bis Ende des Jahres über eine digitale Plattform verkauft werden? Wie viele neue Kunden können und sollen über welche Kanäle generiert werden? Und gibt es KPI-Modelle, die das bereits abbilden?

Bei der Auswahl der Vorstände wird neben digitaler Kompetenz auch kundenzentriertes Handeln und siloübergreifendes Denken immer wichtiger. Der Aufsichtsrat fungiert als Enabler und kontrolliert, ob er die richtigen Personen auf die richtigen Stühle gesetzt hat.

Beitrag von: Andreas Schwend



Mehr auf S. 38

Wir haben die Wunschliste der Kompetenzfelder in unserer Aufsichtsratsstudie abgefragt – Digitalkompetenz liegt mit 56 % auf Platz 1, 46 % wünschen sich mehr Querdenker ohne Branchen-Knowhow, 41 % sehen Dringlichkeit bei der Verjüngung der Gremien, 25 % denken, dass Verbindungen in die Startup-Szene hilfreich wären.

Ein zusätzliches Auswahlkriterium könnte eine gewissenhafte Vorbereitung auf die Aufgaben eines Aufsichtsrats durch die Qualifizierung und Prüfung bspw. durch ein Zertifikat der Deutsche Börse AG sein.

Verantwortung für Digitalstrategie

Überwiegend liegt die Verantwortung für die Digitalstrategie beim CEO persönlich. Die Aufsichtsräte, die diese Frage beantwortet haben, haben im Schnitt zwei Mandate und berichten, dass in 40 % der Unternehmen diese Aufgabe vom Vorstandschef selbst übernommen wurde.

Auf Platz 2 und 3 folgen CTO und CIO mit 18 % und 16 %, was deutlich für eine (informations-)technische Ausprägung der Digitalen Transformation in diesen Unternehmen spricht. Die Ansiedlung der Digitalstrategie beim Marketingchef ist mit 9 % deutlich seltener, ein eigenes Ressort mit einem CDO ist nur in 6 % der Unternehmen installiert.

Eine Digitalstrategie kann einen sehr unterschiedlichen Scope haben, von sehr klar vorab definierten Tasks im Marketing oder E-Commerce bis hin zur umfassenden Digitalisierung des gesamten Unternehmens. In jedem Fall sollten ausreichende Budgets zur Verfügung gestellt und Anreizsysteme geschaffen werden, damit Business Units und Fachbereiche auch tatsächlich ‚mitmachen‘.

Status Quo Verantwortung für Digitalstrategie



Frage: In welchem Ressort der von Ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen liegt die Verantwortung für die Digitale Transformation?

Chief Digital Officer



Die Installation eines CDO im Vorstand oder als Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft hat Signalwirkung – Dringlichkeit und Commitment für Digitale Transformation werden deutlich. Die Auswahl und Besetzung von geeigneten Kandidaten von außen ist nicht trivial, zudem sollte die Besetzung rasch erfolgen.

Beitrag von: Marcus Gerbershagen

Drei Faktoren sind ‚kriegsentscheidend‘

- die richtige und zum Unternehmen passende hierarchische Positionierung
- ein der Aufgabe angemessenes Budget mit Flexibilität nach oben und nach unten
- die passenden Anreizsysteme, die wirkungsvoll genug sind, um Business Units und Fachbereiche auch tatsächlich zum Mitmachen zu motivieren

Mehr auf S. 40

Zusammenarbeit Vorstand/Aufsichtsrat bei Digitalstrategie

Die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat in Strategiefragen wird sehr unterschiedlich gehandhabt, was sich auch bei den expliziten Fragen zur Digitalstrategie bestätigt. Bei jedem vierten Aufsichtsrat war die Zusammenarbeit bei der Entwicklung der Digitalstrategie sehr intensiv, jeder Fünfte empfand die Zusammenarbeit optimal.

Auf der anderen Seite wurde fast jeder dritte Aufsichtsrat vor Bekanntgabe der Digitalstrategie gar nicht oder eher nicht involviert, 37,5 % wurden erst nach Fertigstellung der Digitalstrategie informiert, gar 16 % zusammen mit den Mitarbeitern.

Die Ausformulierung der Digitalstrategie mit klaren Erfolgsfaktoren und KPIs fiel nach Einschätzung der Aufsichtsräte auch sehr unterschiedlich aus. Etwas weniger als die Hälfte sahen, wie genau die strategischen Ziele erreicht werden sollen. Nur jeder vierte Aufsichtsrat sieht Informationen zur digitalen Roadmap, zukünftigen Kultur und kommerziellen Digitalzielen klar formuliert.

31 %
der Aufsichtsräte wurden vor der Bekanntgabe der Digitalstrategie (eher) nicht involviert

24 %
schätzen die Zusammenarbeit bei der Erarbeitung der Digitalstrategie als sehr intensiv ein

19 %
empfanden die Zusammenarbeit optimal

16 %
wurden über die Digitalstrategie mit den Mitarbeitern informiert

Status Quo Erfolgsfaktoren und Key Performance Indikatoren

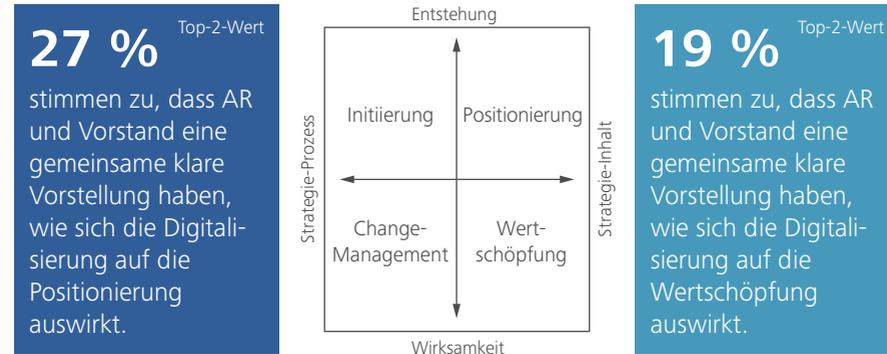


n = 38, Top-2-Werte

Frage: Stimmen Sie den aufgeführten Aussagen für die von Ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen zu ?

Vision und Leadership

Strategie hat eine inhaltliche und eine prozessuale Perspektive. Das St. Galler Management Navigator Modell führt diese zusammen und betrachtet, wie Strategie entsteht und wie diese wirksam wird. Positionierung und Wertschöpfung in Form von Geschäftsmodellen sind die Eckpfeiler der Strategie-Inhalte, Change Management und die Initiierung von Strategieimpulsen sind die wichtigsten Aufgaben von Führungskräften und Aufsichtsrat.



Bei der Einschätzung, wie sich die Digitalisierung auf die Strategie auswirkt, sind sich die Teilnehmer der Studie bei den knapp 100 von ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen mit ihren Vorständen nicht wirklich einig. Die Top-2-Zustimmungswerte (stimme voll und ganz zu/stimme zu) erreichen gerade mal 27 % bei der Positionierung und 19 % bei der Wertschöpfung.

Ein komplett uneinheitliches Bild ergibt sich, wenn es um Rolle, schriftliche Fixierung und Kommunikation der Vision des Unternehmens geht.

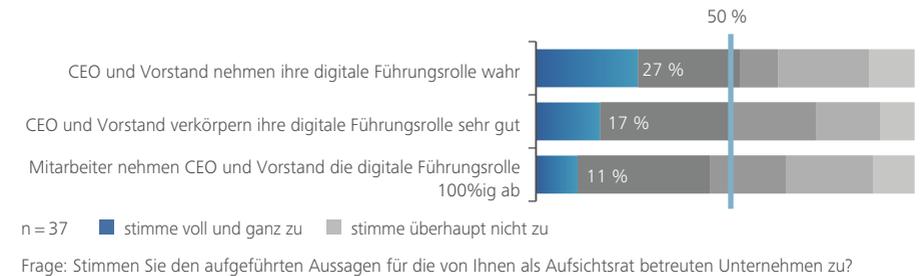
Status Quo Vision und Leadership



Digitale Führungsrolle von CEO und Vorstand

Bei der Einschätzung, wie sich das Topmanagement in seiner Führungsrolle schlägt, vergeben die Aufsichtsräte nur selten sehr gute Noten. Über die Wirkung von gelungener Kommunikation seitens der Führungskräfte besteht kein Zweifel. Wie bei der Digitalen Transformation nach Einschätzung der Aufsichtsräte der Vorstand und der CEO ihrer Rolle gerecht werden und wie diese bei den Mitarbeitern ankommt, ist noch stark ausbaufähig.

Status Quo Digitale Führungsrolle



Vision und Strategie

Im Klassiker der Management-Ratgeber ist dem Thema Vision und Strategie ein umfangreiches Kapitel gewidmet. Vielen fehlt bei der Formulierung der Vision ein zeitlicher Horizont, der ein wesentliches Momentum bei der Mitarbeitermotivation darstellt.

Buchempfehlung:
Fit für die Geschäftsführung
M. Lorenz, H. Eichsteller, S. Wecke



Digitale Führungsintelligenz

Die ehemalige Facebook- und XING Managerin hat in ihrem Herausgeberband zur Digitalen Führungsintelligenz zahlreiche Experten aus der Praxis zu Wort kommen lassen und ein interessantes Digital Leadership Modell entwickelt.

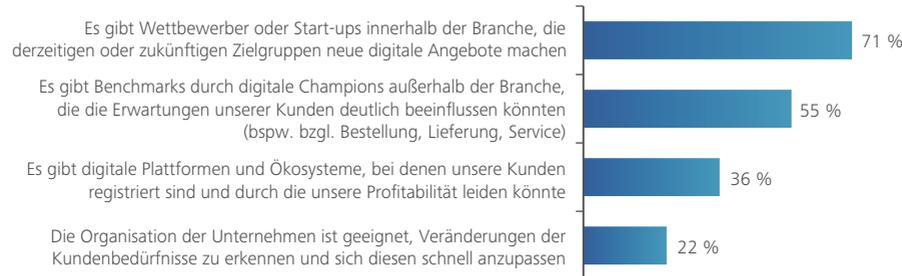
Buchempfehlung:
Digitale Führungsintelligenz: „Adapt to win“
L. Summa (Hrsg.) / H. Eichsteller



Digital Customer Experience

Unsere Kunden machen täglich Erfahrungen mit digitalen Champions außerhalb der Branche, digitalen Plattformen und Ökosystemen, bei denen sie registriert sind, und mit Wettbewerbern oder Start-ups innerhalb der Branche, den derzeitigen oder zukünftigen Zielgruppen neue digitale Angebote machen.

Status Quo Digital Customer Experience



n = 36, Top-2-Werte

Frage: Stimmen Sie den aufgeführten Aussagen für die von Ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen zu?

Customer Centricity
i

Die Forderung, Unternehmen und Mitarbeiter am Kunden auszurichten, ist nicht neu. Im Sommer 2017 wurden 100 Experten und 1000 Konsumenten zu ihren Einstellungen und Wünschen befragt. Die Studie kann als Printversion bestellt werden im shop.bundesanzeiger-verlag.de



Buchempfehlung:
Digital Dialog Insights / Customer Centricity
H. Eichsteller / J. Seitz

71 % der Aufsichtsräte beobachten auf ihrem Konkurrenz-Radar digitale Angebote von Wettbewerbern oder Start-ups, die derzeitigen oder zukünftigen Zielgruppen Alternativen bieten.

Mehr als die Hälfte der Befragten kennt digitale Kundenerfahrungen, die digitale Champions den Menschen anbieten und damit die Erwartungshaltung aller Zielgruppen in allen Märkten beeinflussen. Etwa ein Drittel sieht mit Sorgen, dass Kunden digitale Beziehungen pflegen, die die Loyalität zum Unternehmen und damit deren Profitabilität beeinflussen könnten.

Prozess, Herausforderungen und Barrieren

Die digitale Transformation wird deutlich als kontinuierlicher Prozess eingestuft, stark disruptiven Charakter sieht allerdings jeder fünfte Aufsichtsrat, während die Hälfte den Transformationsprozess für die von ihnen betreuten Unternehmen als deutlich evolutionär bezeichnet.



Die größten Herausforderungen sehen die Unternehmensaufseher in Führung, Kultur und Organisation. Zwei von drei Aufsichtsräten sehen

Leadership-Qualitäten gefragt, beim fehlenden kulturellen Wandel innerhalb der Organisation werden oft Fehlertoleranz, Geschwindigkeit und Agilität vermisst, was mit eingefahrenen Prozessen und entsprechender Infrastruktur eng zusammenhängt. Fehlende Ressourcen sind nur für jeden vierten Aufsichtsrat ein Problem, andere Herausforderungen und Barrieren sieht nur jeder Fünfte.

Herausforderungen und Barrieren der digitalen Transformation



n = 34 ■ stimme voll und ganz zu ■ stimme überhaupt nicht zu

Frage: Stimmen Sie den aufgeführten Aussagen für die von Ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen zu?

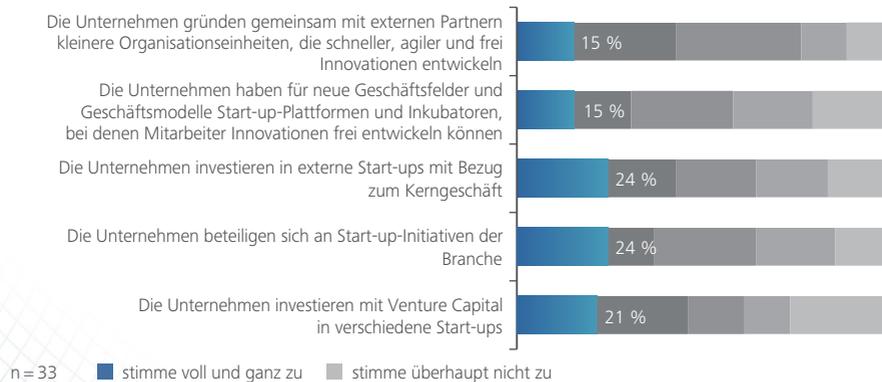
Innovationsmanagement

Die Aufsichtsräte sind insgesamt zurückhaltend mit der vorbehaltlosen Zustimmung, dass es um die verschiedenen Spielarten des Innovationsmanagements in den Unternehmen gut bestellt ist. Selbst das evolutionäre Innovationsmanagement innerhalb der Units erreicht nur einen Wert von 42 %, Forschungsk Kooperationen mit Universitäten und Instituten landen bei 39 %. Für revolutionäre neue Produkte und Technologien die richtigen zentralen Organisationseinheiten

Status Quo Innovationsmanagement



Company-Building, interne Start-up Plattformen, Inkubatoren, Acceleratoren, branchenweite Start-up Initiativen, Venture Capital – diese Ansätze des Innovationsmanagements sind deutlich weniger verbreitet.



n = 33 ■ stimme voll und ganz zu ■ stimme überhaupt nicht zu

Frage: Stimmen Sie den aufgeführten Aussagen für die von Ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen zu ?

Involvierung von Aufsichtsräten in Innovationsmanagement

Ein Drittel der Aufsichtsräte sieht sich allgemein in Innovationsprozesse involviert, konkret sind die Werte deutlich geringer. 6 % werden in Steering-Aufgaben von Innovationsprojekten involviert, 10 % übernehmen Mandate bei innovativen Tochterunternehmen und 16 % beteiligen sich an der Suche nach geeigneten Investitionen und Start-ups.

Zertifikat für Aufsichtsräte



Ein strukturierter Nominierungsprozess ist Voraussetzung für die professionelle Besetzung von Aufsichtsräten. Welche Mindestqualifikationen und Kompetenzen sollte ein einzelnes Aufsichtsratsmitglied mitbringen und anhand welcher Kriterien können diese im Nominierungsprozess überprüft werden? Eine Möglichkeit bieten Qualifizierungslehrgänge bei akkreditierten Anbietern sowie der Abschluss der Lehrgänge mit einer Zertifikatsprüfung bei der Deutsche Börse AG. Damit soll ein Beitrag geliefert werden, dass zukünftige Mandatsträger neben der eigenen Geschäftsleitungserfahrung das gesamte Kompetenzspektrum abdecken, das für Kontrolle und strategische Beratung von Unternehmen notwendig ist.

Beitrag von: Christian Jennes

Die Fachgruppe Zertifizierte Aufsichtsräte – Deutsche Börse AG ist im AdAR vertreten und betreibt eine eigene Website unter www.deutsche-qualifizierte-aufsichtsrate.de.



Digital Readiness Index



Ein eigenes digitales Zielbild, radikaler Kundenfokus, der Einsatz der richtigen Methoden und Tools sowie Mitarbeiter mit Digitalkompetenz, die eigenverantwortlich mutige Entscheidungen treffen – das sind die internen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitale Transformation.

Doch sind die Unternehmen bereit dazu? Ein Referenzmodell kann dabei unterstützen, sich hinsichtlich seiner digitalen Reife einzuschätzen. Im einzelnen werden die Bereiche Vision & Leadership, Digital Customer Experience, Digital Operations sowie People & Digital Corporation beleuchtet.

Beitrag von: Marcus Worbs



Company Building



Nicht erst seit Rocket Internet hat das Schlagwort „Company Building“ magische Anziehungskraft entfaltet. Längst haben auch die Kapitalinvestoren den potentiellen Effizienzgewinn des Studio-Modells ausgemacht. Warum ist gerade jetzt die Zeit für Company Building gekommen?

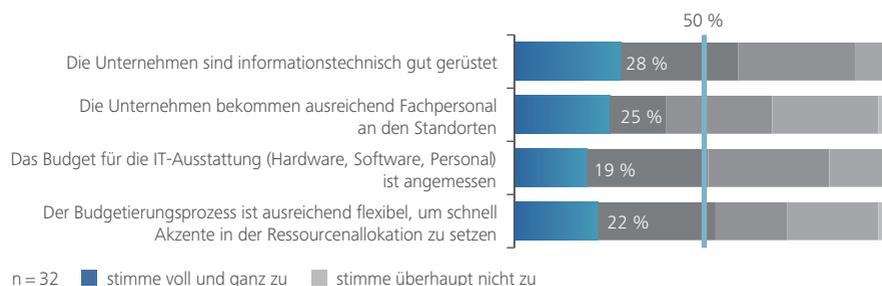
Company-Building ist Start-up-Kultur auf Speed. Es gibt mehrere Gründe, warum sich die Idee nun auch in Mitteleuropa auf Siegeszug begibt: Weniger Risiko, mehr Geschwindigkeit, War for Talents, bessere Risiko-Streuung und einen immer härter werden Wettbewerb.

Beitrag von: Frank Puscher



Informationstechnologie und Budgets

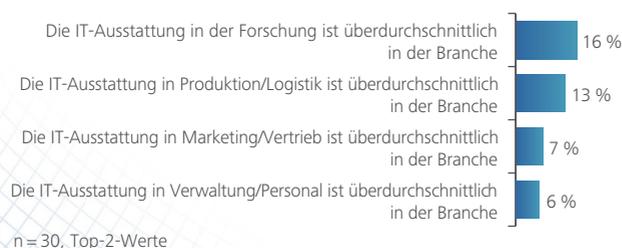
Digitale Geräte und Speicher haben in der Informations- und Datenverarbeitung (IT) sowie in den Medien und der Telekommunikation zunehmend analoge Technologien abgelöst, seit 2002 werden mehr Informationen digital als im Analogformat gespeichert. Speicherkapazität, Rechenleistung und -geschwindigkeit sowie das entsprechend qualifizierte Fachpersonal ist schon seit langem die Basis für Wettbewerbsvorteile in vielen Branchen. Erstaunlich, dass die Aufsichtsräte den von ihnen betreuten Unternehmen selten gute Noten geben, weder für IT-Ausstattung, noch für Personal und Budgetierung.



Frage: Stimmen Sie den aufgeführten Aussagen für die von Ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen zu?

IT-Ausstattung selten als überdurchschnittlich eingestuft

Wettbewerbsvorteile können informationstechnisch in allen Funktionalbereichen erzielt werden – selbst in der Verwaltung, wenn es bspw. um schnelle Prozesse an den Schnittstellen zu Kunden und Lieferanten sowie um Bewerber im ‚War for Talents‘ geht. Die Ergebnisse unserer Studie sind an diesem Punkt besonders ernüchternd, da nur ganz wenige Aufsichtsräte die IT-Ausstattung der von ihnen betreuten Unternehmen als überdurchschnittlich taxieren.



Frage: Ist die IT-Ausstattung in den von Ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen überdurchschnittlich in der Branche?

Forschung und Entwicklung

Die IT-Ausstattung im Forschungsbereich bekleidet naturgemäß eine Schlüsselstellung bei der Zukunftssicherung bzgl. der Digitalen Transformation – umso überraschender, dass nur 60 % die Unternehmens-IT als eher unterdurchschnittlich in ihrer Branche sieht.

Die am heißesten diskutierten Forschungsfelder Künstliche Intelligenz und Mensch-Maschine-Kollaboration brauchen Superpower und kreatives Bedienpersonal. Wenn allerdings nicht in eine entsprechende IT-Ausstattung investiert wird, überrascht nicht, dass 70 % keine positiven Ergebnisse bzgl. künstlicher Intelligenz und kollaborativer Mensch-Maschine Systeme verzeichnen können. Umso wichtiger war es uns, zwei ausgewiesene Experten in Sonderbeiträgen zu Wort kommen zu lassen – Dr. Martin Bruder Müller ist Chief Technology Officer bei BASF, Daniel Rebhorn ist E-Commerce Pionier und Technologie-Impulsgeber für viele digitale Transformationsprojekte.

60 %
sehen ihre IT-Ausstattung eher unterdurchschnittlich in ihrer Branche

40 %
stimmen eher zu, dass die IT-Ausstattung in F+E überdurchschnittlich ist

70 % sehen eher keine positiven Ergebnisse bzgl. künstlicher Intelligenz und kollaborativer Mensch-Maschine Systeme

Top-3-Werte kumuliert

Künstliche Intelligenz



Wenn Maschinen Dinge tun, für deren Ausführung man beim Menschen Intelligenz unterstellt, spricht man von künstlicher Intelligenz (KI). Überall, wo große Datenmengen analysiert werden, um intelligente Automation auszulösen, hat eigentlich KI schon begonnen – im Aktienhandel, in der Medizin, bei der Bewerberauswahl, in der Buchhaltung. Künstliche Intelligenz kann zum Game Changer in jedem Business werden, vorausgesetzt man investiert in die richtige Kombination aus IT und Menschen – von schlaunen Maschinen, die die Menschen bedrohen zu Künstlicher Intelligenz als bester Freund des Menschen.

Beitrag von: Daniel Rebhorn



Mehr auf S. 44

Superrechner



„Curiosity“ heißt der neue Supercomputer von BASF. Mit 1,75 Petaflops bietet er eine etwa zehnfach höhere Rechenleistung als bisher bei BASF insgesamt für wissenschaftliches Rechnen zur Verfügung stand, damit rangiert der Rechner unter den Top 100 IT-Anlagen der Welt.

Strategisches Ziel der BASF ist es, die enormen Chancen der Digitalisierung entlang der Wertschöpfungsketten zu nutzen. Beispiele: Virtuelle Modellierung und Simulationen am Computer sowie reale Experimente am Labortisch ergänzen sich gegenseitig. Bei der Modellierung von Wirkstoffen werden 10.000 Möglichkeiten berechnet, bevor ein Polymer synthetisiert wird.

Beitrag von: Dr. Martin Bruder Müller



Mehr auf S. 44

Produktion/Logistik

Dass in Produktion und Logistik die IT-Ausstattung meist nicht als überdurchschnittlich betrachtet wird, könnte daran liegen, dass in diesem Funktionalbereich der Wettbewerbsdruck traditionell besonders hoch ist.

Die Schnittstellen von Herstellern, Zulieferern und Logistik wurden schon vor über 20 Jahren mit EDI-Standards versehen und digitalisiert. Die Profitabilitätshebel der Wertschöpfung waren in diesem Bereich am größten, d. h. Automatisierung und Robotics hielten ebenso früh Einzug in Produktion und Montage. Ein neues Feld eröffnet die mit Industrie 4.0 titulierte Möglichkeit, automatische Verbindungen von Maschine zu Maschine mit IP-Technologie herzustellen. Damit erweitert sich das World Wide Web zum Internet of Things (IoT), die Maschinen kommunizieren über eingebaute Telekommunikationsinfrastruktur.

60 %
sehen die IT-Ausstattung eher unterdurchschnittlich in ihrer Branche

40 %
stimmen eher zu, dass ihre IT in Produktion und Logistik überdurchschnittlich ist

44 % sehen eher positive Ergebnisse bzgl. Automatisierung, Robotics und Industrie 4.0 Anwendungen

Top-3-Werte kumuliert

Marketing/Vertrieb

Was bedeutet Digitale Transformation für Marketing und Vertrieb? Vor 15 Jahren scheiterten CRM-Projekte im Außendienst noch an fehlender Netzinfrastruktur und Motivation der Mitarbeiter – heute nur noch an fehlender Strategie und Kreativität. Bedeutet Digitale Transformation im Marketing einfach von TV und Print auf Digital umzustellen?

Die IT-Ausstattung im Bereich Marketing/Vertrieb wird wie in den anderen Funktionalbereichen von den Aufsichtsräten eher unterdurchschnittlich gesehen. Die bescheidene positive Einschätzung der Ergebnisse bzgl. Big Data Analysen, Personalisierung und Marketing Automation zeigt, dass die richtigen Werttreiber vielfach noch nicht angegangen wurden. Dynamisches Pricing, personalisierte Ansprache, direkte Absatzsteigerung durch Remarketing mit digitalen Werbebannern oder per Briefpost sowie Neukundengewinne und Gewinnsteigerungen durch Up- und Cross-Selling sind nur einige Beispiele für innovative Ansätze durch digitale Transformation im Marketing.

57 %
sehen ihre IT-Ausstattung eher unterdurchschnittlich in ihrer Branche

43 %
stimmen eher zu, dass ihre IT in Marketing und Vertrieb überdurchschnittlich ist

27 % sehen eher positive Ergebnisse bzgl. Big Data Analysen, datengetriebener Geschäftsmodelle, Personalisierung und Marketing Automation

Top-3-Werte kumuliert

Die Einschätzung der Aufsichtsräte bzgl. positiver Ergebnisse datengetriebener Geschäftsmodelle ist übrigens auf identisch niedrigem Niveau – nur bei jedem vierten Unternehmen beobachten die Aufseher neue Erlösquellen für die Zukunft.

Bleibt die Frage nach dem Marketer und Vertriebler der Zukunft – wir sehen hier ein Hybridmodell mit den Kernkompetenzen Datenanalyse, Kreativität und Kommunikationstalent.

Industrie 4.0



„Wenn Bauteile eigenständig mit der Produktionsanlage kommunizieren und bei Bedarf selbst eine Reparatur veranlassen oder Material nachbestellen – wenn sich Menschen, Maschinen und industrielle Prozesse intelligent vernetzen, dann sprechen wir von Industrie 4.0.“

Das Bundesministerium für Wirtschaft u. Energie sowie das Bundesministerium für Bildung u. Forschung haben unter der plattform-i40.de mit einem „10-Punkteplan für Industrie 4.0“ konkrete Handlungsempfehlungen zur Unterstützung der Wirtschaft vorgelegt:

1. Transfer-Netzwerk Industrie 4.0 für KMU einrichten.
2. Neue Themen aufgreifen.
3. Standardisierung (inter-)national vorantreiben.
4. Forschungsergebnisse durch Transfermaßnahmen schneller in praktische Anwendungen überführen.
5. IT-Sicherheit als Qualitätsmerkmal verankern.
6. Recht für Industrie 4.0 verwirklichen.
7. Arbeit und Qualifizierung für Industrie 4.0 gestalten.
8. Testumgebungen für Industrie 4.0 vernetzen und ausbauen.
9. Industrie 4.0 Anwendungsbeispiele verdoppeln und Nutzen verdeutlichen.
10. Internationale Kooperationen vertiefen. Marke „Industrie 4.0 – Made in Germany“ international stärken.

Lexikonbeitrag aus: BOARD 4-2017 von Prof. Harald Eichsteller / Marcus Gerbershagen



Mehr auf S. 64

Marketing & Sales Transformation



Woran liegt es, dass Aufsichtsräte und Manager mit der Marketing- und Sales-Transformation und den Resultaten aus hohen Investitionen nicht zufrieden sind? Dazu zwei wichtige Felder:

1. Das Smartphone wird zur Fernbedienung unseres Lebens, die Nutzung erfolgt in wenigen Apps, es entsteht ein hochkompetitives Umfeld in der sog. Plattformökonomie – wer nicht mitmacht, ist raus!
2. Die eigenen Organisationen sind zu starr, zu langsam und zu konservativ. Der Umbau funktioniert nur dann schnell, wenn die Organisation vom direkten Marktdruck betroffen ist – frühzeitig Daten nutzen, verdichten, sichten und analysieren!

Beitrag von: Prof. Dr. Jürgen Seitz

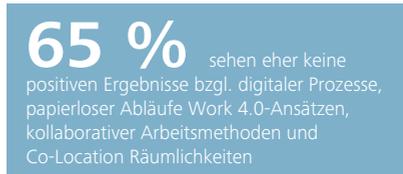
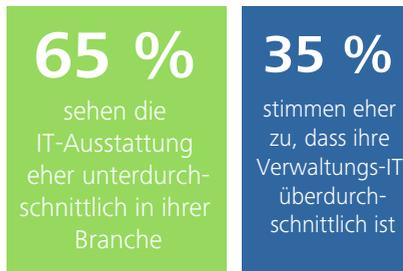


Mehr auf S. 42

Verwaltung/Personal

Nur jeder dritte Aufsichtsrat stimmt eher zu, dass die Verwaltungs-IT im Vergleich zum Branchenschnitt überdurchschnittlich ist – auf den ersten Blick kein alarmierendes Ergebnis.

Von papierlosen Büros mit digitalen Prozessen wird schon seit vielen Jahren gesprochen, doch was bringt das wirklich? Zwei profane Dinge: Tonnen und Kubikmeter weniger Papier sowie Flexibilität – und zwar für Mitarbeiter und Unternehmen. Übrigens nicht weniger profane Voraussetzungen: Doppelt so breite Bildschirme, wesentlich weniger Drucker und digitaler Speicherplatz. Die gewonnene Flexibilität kann das Unternehmen nutzen, um Teams nach Anforderungen von Kunden, Märkten und Aufgaben ohne große Vorlaufzeiten zusammenzustellen. Die digitale Infrastruktur ermöglicht ortsunabhängigen Datenzugriff und kollaborative Arbeitsmethoden. E-Mails können dabei deutlich reduziert werden; Arbeitsergebnisse und Versionen werden rund um den Globus auf einer gemeinsamen webbasierten Plattform bearbeitet.



Top-3-Werte kumuliert

Work 4.0



Kulturwandel ist die größte Herausforderung für Unternehmen, wenn es um digitale Effizienz geht – das meint auch und insbesondere ein Wandel in der Mitarbeiterkultur. Die Generation Y (Jahrgang 1980 bis 1995) stellt Althergebrachtes in Frage und die Arbeitswelt auf den Kopf. Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Benefits, Work-Life-Balance, Glück vor Geld – der Kampf um die besten Talente macht's möglich.

Hinzu kommt, dass körperliche Anwesenheit und Produktivität keine verlässlichen Größen mehr sind, um Mitarbeiter zu beurteilen. Was für eine Chance für Unternehmen, um alte Denkmuster loszuwerden!

Beitrag von: Markus Böhm



Austausch und Weiterbildung

Wie bereiten CEO und Vorstand sich und ihre Mitarbeiter auf die Digitale Transformation vor? Bei den Top-Führungskräften steht der Austausch mit sog. Peers aus anderen Unternehmen regelmäßig auf der Agenda, in jedem vierten Unternehmen steht der für die Digitalstrategie verantwortliche Vorstand und das Digitalteam als Coach zur Verfügung. In jedem siebten Unternehmen gibt es ein Cross-Mentoring, bei dem junge Mitarbeiter aus allen Bereichen die Top-Führungskräfte in Sachen Digitalisierung coachen. Nur 28 % der Aufsichtsräte geben CEO und Vorstand gute und sehr gute Noten für ihre Vorbereitung auf die Digitale Transformation.



Frage: Stimmen Sie den aufgeführten Aussagen für die von Ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen zu?

Digitalkompetenz noch nicht auf der Agenda der Weiterbildung

Die Wahrnehmung der Aufsichtsräte über die Weiterbildungsangebote ist eher bescheiden, selbst die Angebote zu agilem Projektmanagement sind nur bei jedem dritten Unternehmen bekannt, in jedem zweiten Unternehmen steht Innovationsmanagement auf dem Programm, nur in jedem siebten Themen gibt es etwas zu Digital-Knowhow. Bedenklich allerdings ist, dass es kein Sollprofil für Digitalkompetenz für alle Mitarbeiterebenen gibt und dass Weiterbildungsbudget als völlig unangemessen taxiert werden.



Frage: Stimmen Sie den aufgeführten Aussagen für die von Ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen zu?

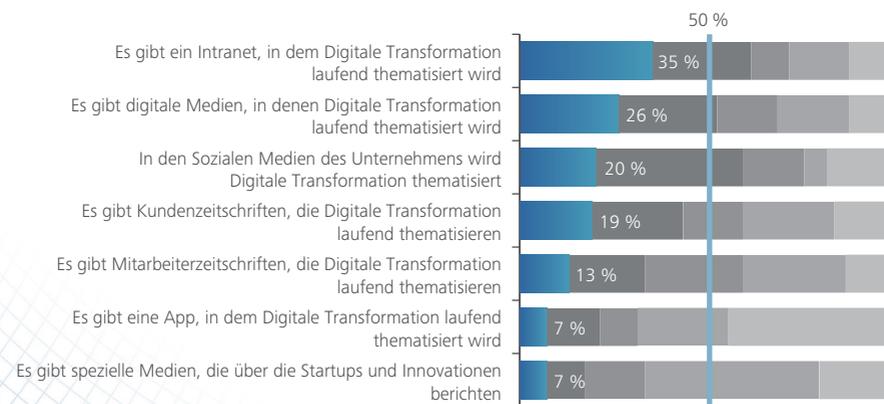
Kommunikation und Medien

Change Management ist zur Daueraufgabe für Management, Vorstand und CEO geworden, die Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeiten der Führungskräfte sind synchron stark gewachsen. Wandel bedeutet Unsicherheit – Chancen und Risiken der digitalen Transformation sind für viele Stakeholder nicht klar.



Die erste Regel für Veränderungsmanagement wird nach Einschätzung der Aufsichtsräte immerhin von der Hälfte der Unternehmen eingehalten – erinnert man sich an das Bild eines Pinguins auf seiner schmelzenden Eisscholle, wundert man sich schon ein bisschen, dass die Dringlichkeit der Situation nicht häufiger klar verdeutlicht wird. Die Kommunikation der Erwartungen an die Mitarbeiter und regelmäßige Veranstaltungen zum Themenfeld Digitale Transformation gibt es nur in weniger als jedem fünften Unternehmen.

Traditionell werden im Corporate Publishing Mitarbeiter- und Kundenzeitschriften eingesetzt, in den letzten Jahren kamen digitale und soziale Medien dazu. Nach Aussage der Aufsichtsräte werden allerdings all diese Kommunikationsansätze nur in weniger als jedem vierten Unternehmen eingesetzt – ein überraschendes Ergebnis.



n=31 ■ stimme voll und ganz zu ■ stimme überhaupt nicht zu

Frage: Stimmen Sie den aufgeführten Aussagen für die von Ihnen als Aufsichtsrat betreuten Unternehmen zu?

Content Marketing Strategie

Um zu zeigen, dass es sich bei Content Marketing nicht um ein neues Modewort der Corporate Publishing Zunft handelt, haben sich schon 2015 der Branchenverband und seine renommierten bcp-Awards folgerichtig umbenannt. Im Kern steht eine Strategie, die sich mit den unterschiedlichen Themenfeldern um die Core Story des Unternehmens platziert und klar auf Ziele, Zielgruppen und messbare Wirkung ausgerichtet ist.

Die Umfrage hat gezeigt, dass in vielen Unternehmen die zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle nur rudimentär genutzt werden – bleibt zu hoffen, dass die Entscheidungen dafür rational mit Effektivitäts- und Effizienzkennziffern aus dem Marketing-KPI Dashboard gefällt wurden.

Kommunikation braucht eine kanalübergreifende Strategie, wenn man die Menschen in einer werbeüberfluteten Kommunikationswelt mit seinen Botschaften erreichen will. Handwerklich hat sich vieles refokussiert, die Regeln sind die alten geblieben. Geschichten und Bilder funktionieren besser als lange Abhandlungen und Zahlenfriedhöfe. Push und Pull müssen aufeinander abgestimmt sein, d. h. wir müssen mit Push-Impulsen für Aufmerksamkeit sorgen – am besten personalisiert, und wahrscheinlich auch noch lange Zeit auf hochwertiges Papier gedruckt. Gehen dann unsere Stakeholder auf unsere Internetseiten, Onlineshops, Apps oder in unsere Niederlassungen und den Handel, muss das Kundenerlebnis stimmen – auch hier wieder am besten personalisiert.

In einer vernetzten Gesellschaft, in der jeder zu jeder Zeit an jedem Ort Informationen abrufen und sich mit anderen austauschen kann, müssen Unternehmen dialogbereit sein und authentisch kommunizieren. Das ist auch eine Frage des Aufwands und bekanntlich sind Kommunikationskosten leicht zu streichende Budgetpositionen – Strategie bedeutet aber jedoch Langfristigkeit, auch in der Kommunikation.

Change & Kommunikation



Kommunikation spielt innerhalb des Change-Prozesses eine zentrale Rolle. Veränderungen bedeuten Chancen, aber auch Unsicherheit und Risiken. Kommunikation schafft Vertrauen, gibt Sicherheit und Orientierung.

Regelmäßige Kommunikation mit allen Stakeholdern ist für Unternehmen unerlässlich.

- Mit Mitarbeitern, um diese im Veränderungs-Prozess mitzunehmen.
- Mit Bewerbern, um sie für das Unternehmen zu gewinnen.
- Mit Interessenten und Kunden, um Beziehungen zu pflegen.
- Mit Shareholdern, um Sicherheit zu geben.

Beitrag von: Heike Discher



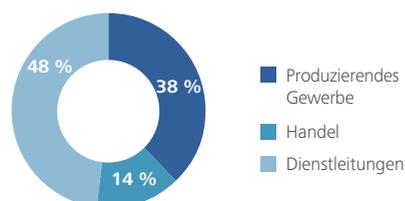
Mehr auf S. 50

Studiendesign

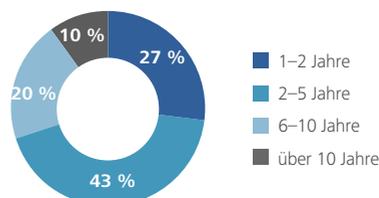
Die Studie basiert auf einer Onlinebefragung, die vom 24. April bis 27. Juli 2017 über www.deutsche-qualifizierte-aufsichtsratsraete.de geöffnet war. Der Aufruf zur Teilnahme erfolgte über die Zeitschrift Board, per E-Mail an die Mitglieder des AdAR und der Fachgruppe Zertifizierte Aufsichtsräte – Deutsche Börse AG sowie durch persönliche Ansprache erfahrener Aufsichtsratspersönlichkeiten.

Die Umfrage wurde mit der Software SurveyMonkey erstellt und ausgewertet. 50 Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte* haben teilgenommen und 29 Fragen zur Digitalen Transformation in den von ihnen ca. 100 betreuten Unternehmen beantwortet. n=30 Teilnehmer haben für 52 Unternehmen die Fragen zu Branche, Größenordnung und Aufsichtsratserfahrung beantwortet, die unten grafisch dargestellt sind.

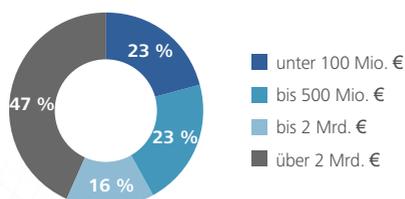
Branchenherkunft



Persönliche Erfahrung als Aufsichtsrat



Umsatzgröße der betreuten Unternehmen



* In der Studie wird meist auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Fachbeiträge und Statements

Digitale Transformation in Forschung und Entwicklung <i>Dr. Martin Bruder Müller, BASF SE – Stellvertretender Vorstandsvorsitzender, CTO</i>	34
Die Regeln des Spiels – Ein Plädoyer für mehr Digital-Kompetenz in AR <i>Andreas Schwend, diconium Group – Co-Founder / Managing Partner</i>	38
Die Digitale Transformation und die Verweildauer des CDO <i>Marcus Gerbershagen, EIM Executive Interim Management GmbH – Partner</i>	40
Marketing- und Sales-Transformation <i>Prof. Dr. Jürgen Seitz, Hochschule der Medien (HdM) Stuttgart</i>	42
Künstliche Intelligenz – Ein Game Changer in jedem Business <i>Daniel Rebhorn, diconium Group – Co-Founder / Managing Partner</i>	44
Qualifizierung und Zertifizierung von Aufsichtsräten <i>Christian Jennes, Interfin Forum GmbH – Geschäftsführender Gesellschafter</i>	46
Digitale Transformation – The Elephant in the Room <i>Markus Böhm, diconium digital solutions GmbH – Managing Director</i>	48
Digitale Transformation in der Kommunikation <i>Heike Discher, Kresse & Discher GmbH – Geschäftsführende Gesellschafterin</i>	50
Digitale Transformation – Der Firmen-Baukasten <i>Frank Puscher, Freier Journalist</i>	54
Digital Readiness Index – Die Bestimmung des digitalen Reifegrads <i>Marcus Worbs, diconium strategy GmbH – Managing Director</i>	59
Lexikon Digitale Transformation <i>Prof. Harald Eichsteller, Hochschule der Medien (HdM) Stuttgart Marcus Gerbershagen, EIM Executive Interim Management GmbH – Partner</i>	64
Die systematische Aufsichtsratsbesetzung <i>Gemeinsames Positionspapier von AdAR, FEA, ArMiD Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e. V. (AdAR) Financial Experts Association e. V. (FEA) Aufsichtsrat Mittelstand in Deutschland e. V. (ArMiD)</i>	69
Herausgeber/Autoren	75

Digitale Transformation in Forschung und Entwicklung

Dr. Martin Bruder Müller, BASF SE

Stellvertretender Vorstandsvorsitzender und Chief Technology Officer

BASF steht für Chemie, die verbindet – für eine nachhaltige Zukunft. Seit mehr als 150 Jahren forschen wir, entwickeln Produkte und finden Innovationen für unsere Kunden. Unser Portfolio reicht von Chemikalien, Kunststoffen, Veredelungsprodukten und Pflanzenschutzmitteln bis hin zu Öl und Gas. Als weltweit führendes Chemieunternehmen verkauft BASF Produkte an Kunden aus fast allen Branchen und Ländern der Welt sowie aus verschiedenen Stufen der Wertschöpfungsketten.

Ein strategisches Ziel der BASF ist es, die enormen Chancen der Digitalisierung entlang unserer Wertschöpfungsketten zu nutzen. Dabei spielen Forschung und Entwicklung eine Schlüsselrolle, wenn es gilt, mit neuen Technologien Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit weiter zu steigern. Insbesondere das Management von Wissen und großen Datenmengen ist ein wichtiger Faktor für den künftigen wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Erfolg. Dafür sind Hochleistungsrechner mit überdurchschnittlicher Rechenpower unerlässlich.

Zentrales Element in der BASF-Forschung ist der neue Supercomputer, den wir 2017 in Ludwigshafen in Betrieb nehmen. Experten von BASF und Hewlett Packard Enterprise haben den Supercomputer gemeinsam entwickelt und präzise auf die Anforderungen unseres Unternehmens angepasst. Mit 1,75 Petaflops bietet er eine etwa zehnmal höhere Rechenleistung als bisher bei BASF insgesamt für wissenschaftliches Rechnen zur Verfügung stand. Im Ranking der 500 größten Rechenanlagen der Welt belegt der BASF-Supercomputer damit 2017 den Platz 65.

Der Hochleistungsrechner erlaubt den Forschern und Entwicklern bei BASF, komplexe Fragestellungen höchst effizient zu bearbeiten und die Zeit bis zur Markteinführung neuer Produkte zu verkürzen. Damit können wir den Bedürfnissen unserer Kunden nach maßgeschneiderten chemiebasierten Innovationen noch besser gerecht werden.

Unsere Mitarbeiter haben den Supercomputer bei einer internen Online-Umfrage auf den Namen „Curiosity“ getauft. Dies umschreibt treffend sein großes Potential, bei der Produktentwicklung Neuland zu betreten.

Virtuelle und reale Experimente ergänzen sich gegenseitig

Beim digitalen Ansatz von BASF gehen virtuelle Modellierungen und Simulationen am Computer sowie reale Experimente am Labortisch Hand in Hand. Simulationen helfen unseren Forschern beim Design von Experimenten und machen Voraussagen möglich, während Experimente messbare Resultate liefern und die Computermodelle bestätigen. Dadurch verstehen die Forscher Produkte und Prozesse besser und können in kürzerer Zeit mehr Innovationen umsetzen.

Bereits in den vergangenen Monaten konnten wir bei der BASF mit erfolgreichen Projekten das enorme Potential demonstrieren, das die Digitalisierung in der Forschung bietet. So wurden erstmals Daten aus verschiedenen Quellen von Katalysatoren für die Herstellung des Zwischenprodukts Ethylenoxid systematisch untersucht. Mit den ermittelten Korrelationen zwischen Rezeptur und Anwendungseigenschaften der Katalysatoren lassen sich ihre Performance und Lebensdauer besser und schneller vorhersagen.

Große Datenbestände werden zielgerichtet durchsucht

Bei der Modellierung eines neuen funktionalen Polymers für die stabile Formulierung eines Wirkstoffs halfen digitale Technologien ebenfalls entscheidend mit. Aus über 10.000 Möglichkeiten konnten unsere Experten die geeignete Polymerstruktur berechnen. Die anschließende Synthese führte zum gewünschten Formulierungspolymer, das eine deutlich konzentriertere und stabilere Emulsion ermöglicht. Solche komplexen Modellierungen sind mittlerweile ein fester Bestandteil der Formulierungsentwicklung.

Beim sogenannten „Data-Mining“ gelingt es, aus vorhandenen sehr großen Datenbeständen nützliches Wissen zu extrahieren. Im Bereich der Biotechnologie können dabei zum Beispiel für Produkt- oder Prozessentwicklungen vielversprechende Enzyme oder geeignete Bakterien schneller identifiziert werden.

Künstliche Intelligenz gewinnt an Bedeutung

Wissenschaftliche Forschung und technologische Innovation verbessern kontinuierlich unsere Lebensbedingungen. Forscher und Entwickler sind Schlüsselpersonen in diesem Prozess. Künstliche Intelligenz und Hochleistungsrechner liefern uns Daten, die uns viel schneller neue Erkenntnisse ermöglichen. Aus technischer Sicht ist es wahrscheinlich, dass Computer künftig automatisiert Entscheidungen treffen, Schlussfolgerungen aus Daten ziehen und sogar in gewissem Maße kreativ sein können.

Unsere Aufgaben werden sich dahingehend verschieben, dass wir diese Maschinen künftig steuern und zielorientiert einsetzen müssen. Zudem gibt es besondere Fähigkeiten, die allein den Menschen auszeichnen. Dazu gehört beispielsweise die Befähigung, in sozialen Dimensionen zu denken und die Erkenntnisse von Einzelnen, Teams und Organisationen zu nutzen, um neue und bahnbrechende Lösungen zu finden. Computer erweitern unseren kreativen Spielraum, da sie besser mit großen Datenmengen und sehr komplexen Optimierungsszenarien umgehen können. Dabei greifen Computerleistung und die Denkleistung menschlicher Gehirne ineinander.

Zusätzliche Möglichkeiten für die Forscher weltweit

Unsere Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung erhalten mit der Digitalisierung zusätzliche Möglichkeiten für die Umsetzung ihrer kreativen Ideen und zur intensiven weltweiten Zusammenarbeit. Entscheidend ist, die digitalen Technologien direkt in die alltägliche Arbeit der Forschungs- und Entwicklungseinheiten zu integrieren. Erst der unmittelbare Zugang zu wissensbasierten Systemen ermöglicht effektive Problemlösungen und eröffnet neue Horizonte. So wird zum Beispiel eine Cloud-basierte App-Plattform für alle Forscher den Ausbau unserer Wissensnetzwerke deutlich erleichtern.

Die Integration von digitalen Technologien in den Forschungsalltag ist aus meiner Sicht der größte Hebel, um die Effektivität der Forschung zu steigern, ihre Effizienz zu erhöhen und neue Innovationen zu erschließen. So können wir die Spitzenposition der BASF als weltweit innovativstes Unternehmen in der chemischen Industrie festigen. Wir sind davon überzeugt, dass uns die Digitalisierung von Forschung und Entwicklung einmalige Chancen eröffnet und setzen unsere Ideen dazu bei der BASF konsequent um.



Die BASF-Chemikerin Dr. Fangfang Chu und Dr. Eduard Schreiner, Experte für Simulation, diskutieren über die Computersimulation einer Mikroverkapselung.



Mitarbeiter von BASF und Hewlett Packard Enterprise bei der Leistungsmessung des BASF-Supercomputers in Houston.

Die Regeln des Spiels – Ein Plädoyer für mehr Digital-Kompetenz im Aufsichtsrat

Andreas Schwend, diconium Group
Founder/Managing Partner

Ein Fußballschiedsrichter, der die Spielregeln nicht kennt – können Sie sich das vorstellen? Was im Sport undenkbar ist, scheint im Konzernleben geradezu Usus zu sein. Wenn es um die Digitalisierung geht, haben die Kontrollinstanzen ein Kompetenzproblem. Aufsichtsräte, denen das digitale Know-how fehlt, sind wahrscheinlich sogar in der Mehrheit. Wie sollen sie ihre Kontrollfunktion so ausüben?

Die Spannweite könnte kaum größer sein. In einigen Aufsichtsräten sitzen hochkompetente Softwareexperten, die das von ihnen kontrollierte Unternehmen mit strenger Hand in Richtung Digitale Transformation führen. Auf der anderen Seite des Spektrums gibt es Aufsichtsräte, die sich schon schwer damit tun, ihr eigenes Bahnticket online zu buchen. Nicht dass sie grundsätzlich nicht Willens wären, nur leben und arbeiten sie seit Jahrzehnten in Strukturen, die ihnen solche Tätigkeiten abnehmen.

Aber braucht ein Aufsichtsrat überhaupt eine solche Kompetenz, um seine Aufgabe im Unternehmen sinnvoll zu erfüllen? Die Antwort lautet kurz und knapp: ja. Zugegeben, die meisten Aufsichtsräte haben wenig mit dem operativen Geschäft zu tun. Doch jedes operative Geschäft fußt auf einer strategischen Basis. Dafür braucht es das Knowhow aller Parteien – darüber, was heute digital im Markt passiert, welche Schwerpunkte man setzen muss und wie man einen Konzern ausrichten sollte.

Der Aufsichtsrat als Enabler

Aufsichtsräte müssen keine IT-Profis werden. Aber sie müssen das Spiel verstehen. Und die richtigen Fragen stellen: Wie viel soll bis Ende des Jahres über eine digitale Plattform verkauft werden? Wie viele neue Kunden können und sollen über welche Kanäle generiert werden? Und gibt es KPI-Modelle, die das bereits abbilden?

Natürlich braucht es entsprechende Sparringspartner. CEOs etwa, die sich tiefgehend mit neuen Herausforderungen und Möglichkeiten auseinandersetzen. Persönlichkeiten also, die digital einschätzen können, die kundenzentriert handeln (daran hapert es viel zu oft), die siloübergreifend denken. Der Aufsichtsrat fungiert dann als Enabler. Und kontrolliert, ob die Auswahlkriterien vom Vorstand richtig gesetzt wurden. Anders formuliert: Ob die richtige Person auf dem richtigen Stuhl sitzt.

Man lernt nie aus

Man lernt nie aus – das gilt also auch für Aufsichtsräte. Nie war es wichtiger, eigene Wissenslücken zu erkennen und zu schließen. Denn die Digitalisierung verändert vieles radikal: die Art, wie wir konsumieren, wie wir denken, wie wir leben. Ist die Bereitschaft zur eigenen Sensibilisierung erst einmal gegeben, ist der Rest fast schon ein Kinderspiel. Wir sehen als Dienstleister, der End-to-End-Lösungen anbietet, natürlich immer auch, wenn etwas in Unternehmen nicht funktioniert. Oftmals liegt es am großen Druck, weil Ergebnisse geliefert werden müssen. Das macht es schwer, Themen wie „Wie entwickeln wir uns organisatorisch weiter?“ zu bearbeiten. Insofern wären Plattformen wie Barcamps oder regelmäßige Treffen durchaus sinnvoll. Zumal wir bei Transformationsprojekten auch mal von dreistelligen Millionenbeträgen sprechen. Da kann es nicht schaden, wenn man eine Basis hat, auf Grundlage deren alle über das Gleiche reden.

Hier hat insbesondere Deutschland Nachholbedarf. In Ländern wie Luxemburg oder Frankreich gibt es eine viel größere Palette an Weiterbildungsmöglichkeiten für Aufsichtsräte und Vorstände. Eine Begleitung über die gesamte Karriere hinweg in Sachen Weiterbildung hat zum Beispiel in Frankreich ihren Ursprung in der Sonderstellung der privaten Hochschulen, der Grandes Ecoles. Der Kontakt zwischen Top-Manager und Ausbildungsstätte reißt nur selten ab. Auch wenn uns diese Tradition fehlt, gibt es zahlreiche Optionen. Besonders spannend sind Formate, bei denen Aufsichtsräte unter sich sind – denn dann ist die Hemmschwelle zum Austausch gering und der gegenseitige Mehrwert hoch. Vielleicht ergeben sich sogar Synergien. Und dann ist das Match auch schon fast gewonnen.

Die Digitale Transformation und die Verweildauer des CDO

*Marcus Gerbershagen, EIM Executive Interim Management GmbH
Partner*

Die Position des CDO wird immer vielfältiger diskutiert. Aktuell macht die Frage der Verweildauer eines CDO die Runde. Häufig zu lesen ist, dass ein guter CDO sich selbst wegoptimiert. Ich beleuchte das Thema zunächst von der Aufgabenstellung des CDO her und werde mich daher der Schlussfolgerung erst widmen, soweit die Aufgabenstellung klar ist.

Beschäftigt man sich mit dem Umfang der Digitalen Transformation und versteht, dass dies mehr als E-Commerce oder Marketing ist, so steht man vor der Frage: „Wie lässt sich der gewaltige Umfang einer Digitalen Transformation in wenige Worte fassen?“ Wir beschäftigen uns seit 2015 sehr intensiv mit der Suche und Auswahl von Personal für die Digitale Transformation und haben dafür eine Arbeitsdefinition erstellt:

Die Digitale Transformation ist die Veränderung der Kommunikations- und Interaktionsmuster von Menschen, Unternehmen und Gesellschaften, beschleunigt durch Informationstechnologie und deren Vernetzung. Verhalten und Erwartungen von Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Marktmechanismen, Geschäftsmodellen, Strukturen sowie das Handeln und Denken (Kultur) von Unternehmen verändern sich, teilweise disruptiv. Die Arbeitswelt wird vernetzt, geteilt und virtuell!

Einmal dieses Verständnis herbeigeführt werden die Aufgaben des CDO sehr schnell klar; denn die Digitale Transformation beginnt im Kopf! Der CDO hat im Wesentlichen zwei Aufgaben: Change und Strategie. Im Rahmen beider Aufgabenstellungen ist der CDO, wie kein Zweiter C Level (ggf. der CEO), so tief in alle Unternehmensprozesse und -veränderungen eingebunden. Er schreibt sie sogar neu und begleitet die spätere Umsetzung aus einer Lenkungsausschuss- oder Beiratsperspektive. Der Prozess der Digitalisierung wird sich jedoch mit jedem Schritt beschleunigen. Schlimmer noch! Aufgrund zunehmender eigener Digitalisierung und mit jedem Schritt mit dem der Wettbewerb wieder aufholt, wird sich die Zeit verkürzen, die bleibt, um den nächsten Schritt durchführen zu können. Damit wachsen die Digitalen Herausforderungen eher, als dass sie weniger werden. Die Digitalisierungsaufgaben und damit die Aufgaben des CDO unterliegen somit einer dynamischen Veränderung und machen damit den CDO auf lange Zeit unersetzlich.

Nicht zuletzt ist der CDO der Idealkandidat für das neu gebaute Unternehmen oder für digitale Start Ups, die mit dem richtigen Rezept Potential haben, die Muttergesellschaft schnell zu überholen! Es scheint unrealistisch schnell Milliardenumsätze zu erzielen, aber was zählt, ist der rasch wachsende Unternehmenswert von digitalen Unternehmen und der kann durchaus auch schnell den Wert der Muttergesellschaft übersteigen.

Ein Verfahrensmodell für die Digitale Transformation ist also unerlässlich. Der CDO beginnt mit den Themen Vision und Strategie, baut dann parallel sein Digitalteam auf und folgt der Implementierung einer Digitalorganisation.

Der CDO wird auch einen selbsterneuernden Regelkreis einführen, der Mensch und Prozesse bewegen wird. All dies benötigt aber einen Denker und Lenker im Sinne von Change und Strategie und damit wird der CDO auf lange Zeit unersetzlich sein. Ein CDO, der glaubt sich selbst wegoptimieren zu können, sollte seinen Kurs überdenken!

Ich muss allerdings einschränkend erläutern, dass es auch CDO's gibt, die nur Marketing- und E-Commerce-Aufgaben haben. Hier ist sehr wohl denkbar, dass deren Aufgabe nach Aufbau, beispielsweise einer E-Commerce-Plattform, wieder in das Marketing zurückfallen kann und die CDO Position dann entfällt. Dies war dann aber keine Digitale Transformation sondern eher ein Marketingprojekt.

Die Auswahl des richtigen Personals für die Digitale Transformation ist mit hohen Erwartungen verbunden – es kommt bei der Auswahl eines CDO's zudem darauf an, in Frage kommende Experten auch zeitnah zu rekrutieren – die Uhr tickt!

Marketing- und Sales-Transformation – Treibstoff für den digitalen Unternehmenserfolg

*Prof. Dr. Jürgen Seitz, Hochschule der Medien
Professor für Marketing, Medien und Digitale Wirtschaft*

Wie können durch die Digitalisierung Werte geschaffen werden? Diese Frage bereitet C-Level-Managern und Aufsichtsräten regelmäßig schlaflose Nächte. Im Dschungel der möglichen Transformationsfelder gilt es, die richtigen Bereiche zu identifizieren, in denen sich Investitionen in Form von Umsatzsteigerung, Gewinnausweitung oder Steigerung der Unternehmensbewertung auszahlen. Die von meinem Kollegen Professor Harald Eichsteller unter Aufsichtsräten durchgeführte Studie und die von mir parallel dazu durchgeführte Studie zu Digital Value Creation auf C-Level setzen Marketingautomation weit oben auf die Agenda der Transformationsprojekte.

Zahlreiche Digitalmanager, sowie deren Berater und Kapitalgeber berichten von digitalen Marketinginitiativen als Herzstück oder zumindest als Vorreiter ihrer Transformationsbemühungen. Dynamisches Pricing, effiziente personenbasierte Marketing-Ansprache, direkte Absatzsteigerung durch Remarketing – die Wertschöpfung in Marketing und Vertrieb erscheint offensichtlich und realisierbar. Nicht selten berichten Manager hier von erstaunlich schnell realisierbaren Erfolgen in Form von Einsparungen bei den Marketingkosten, von Neukundengewinnen und Gewinnsteigerungen durch Up- und Cross-Selling. Und dann sind da noch die Daten, der Treibstoff der digitalen Ökonomie, die viele Unternehmer in langfristig sprudelnde (Geld-)Quellen verwandeln wollen. Dementsprechend hoch ist die Investitionsbereitschaft.

Gleichzeitig zeigen sich fast alle der online befragten Aufsichtsräte und persönlich interviewten Manager noch unzufrieden mit den Fähigkeiten Ihrer Organisationen. Hohe Investitionen haben sich nicht immer ausgezahlt, und große Teile des Geschäfts erscheinen als kaum oder nur zu langsam transformierbar. Gerade im Big-Data-Bereich macht sich durchaus Ernüchterung breit. Woran liegt das? Auch wenn unsere Studien hier kein abschließendes Bild geben können, sind zwei Felder eine genauere Betrachtung wert:

An erster Stelle gilt es hier, die Marktkräfte zu beachten. Erst jetzt wird vielen Managern klar, wie umfangreich die Marktveränderungen durch das omnipräsente Internet in Form des Smartphones sind. Das Smartphone ist die Fernbedienung unseres Lebens, die Nutzung des Geräts lässt alle anderen Formen der Medienutzung zunehmend in den Hintergrund treten. Der Großteil der Nutzung dieses

Geräts geschieht als hochpersonalisierte Kommunikation mit Freunden, Bekannten, Influencern, Media und Unternehmen. Außerdem erfolgt die Nutzung in wenigen Applikationen, die Nutzer aufgrund ihrer Funktionalität präferieren, denen sie vertrauen und die sie durch Mechaniken, die Glücksspielautomaten ähneln, zu einem gewissen Grad abhängig machen. Es entsteht ein hochkompetitives Umfeld, die sogenannte Plattformökonomie, in der Preis- und Angebotstransparenz sowie Abgaben an Intermediäre für Margendruck sorgen und in der neue Mitbewerber mit teilweise rein virtuellen Produkten entstehen. Jeder Autohersteller sollte Uber & Co. als zukünftigen Mitbewerber im Blick haben, Hotels sind von Airbnb längst frontal angegriffen worden. Marketing- und Sales-Programme können daher nicht immer von Anfang an zusätzliche Erlöse und Wettbewerbsvorteile bieten. Vielmehr dienen sie der Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit.

Das zweite wichtige Feld ist die Fähigkeit der eigenen Organisation, den Wandel in Marketing und Vertrieb auf die Straße zu bringen. Zahlreiche Organisationen sind zu starr, zu langsam und zu konservativ. Das klingt hart, muss aber in dieser Deutlichkeit gesagt werden. Es reicht einfach nicht aus, die bestehende Strategie nur durch ein paar Experimente im mobilen Bereich zu ergänzen. Auch die Anschaffung von Software und die Beauftragung von Consultants für die Implementierung sind nur der halbe Weg. Erst wenn Unternehmen wieder ganz nah an ihren digital verschwundenen Kunden dran sind, können sie hier die Chancen der Digitalisierung nutzen. Dafür ist regelmäßig ein Umbau der bestehenden Organisation notwendig. Der Umbau funktioniert immer dann schnell, wenn die Organisation von direktem Marktdruck betroffen ist – zahlreiche Versandhändler und E-Commerce-Unternehmen können ein Lied davon singen. Die Angriffe von Amazon und Zalando haben die Branche zur schnellen Transformation gezwungen.

Auf diesen Druck sollten Sie als Aufsichtsräte und C-Level-Manager nicht warten, denn der Aufbau von digitalen Marketing- und Vertriebs-Fähigkeiten braucht viel Zeit und insbesondere bei spätem Einstieg auch viel Geld. Besonders zu beachten ist dabei, dass der Treibstoff der digitalen Marketingtransformation, die Daten, eben nicht das neue Öl ist. Daten werden nicht verbraucht, sie werden vielmehr verdichtet, gesichtet und analysiert und es werden Werte in Form von Insights gehoben. Hat ein Unternehmen sich hier Vorteile geschaffen, kann der Wettbewerber nicht einfach durch den Ankauf neuer Daten aufholen. Es ist auch kaum ein Szenario vorstellbar, in dem ein vertrauensvoller, direkter Kundenkontakt für Unternehmen keinen signifikanten Mehrwert bedeutet.

Deshalb meine Bitte: Investieren Sie (weiter) in Ihre digitale Marketing- und Vertriebs-Transformationen. Es wird sich für Ihre Unternehmen lohnen.

Künstliche Intelligenz – Ein Game Changer in jedem Business

Daniel Reborn, diconium Group
Founder/Managing Partner

Nicht selten höre ich von Unternehmern: „Wofür brauche ich denn bitte schön KI?“. Wenn überhaupt, dann wird hochtechnologisierten Konzernen das Recht auf künstliche Intelligenz zugesprochen. Sie sind der gleichen Meinung? Dann habe ich Neuigkeiten für Sie: Nahezu jedes Unternehmen kann von künstlicher Intelligenz profitieren.

Schlaue Maschinen, die die Menschheit bedrohen. In der Filmgeschichte wird dieser Topos seit jeher gepflegt – von HAL 9000 in Kubriks Meisterwerk „2001: Odyssee im Weltraum“ bis zum Terminator und seinen zahllosen Iterationen. Spätestens seit Deep Blue, IBMs Schachcomputer, 1997 Schachweltmeister Kasparow besiegte, schien das Schicksal der Menschheit besiegelt. Die gute Nachricht: Wir sind noch da. Die schlechte: **Wir haben immer noch nicht gelernt mit KI richtig umzugehen.**

Wir könnten darüber diskutieren, wie intelligent **künstliche Intelligenz** wirklich ist. Und wie intelligent sie überhaupt werden darf. Eines ist aber klar: Sie erleichtert uns den Alltag. Und kann zum wahren **Umsatzmotor** werden – in fast jedem Wirtschaftszweig. Denken Sie an den Aktienhandel, bei dem Entscheidungen in Sekundenschnelle getroffen werden könnten. Oder an die Medizin, wo Diagnosen dank des automatischen Abgleichs mit unzähligen Referenzen keine Interpretationssache mehr sein werden. Spätestens bei Kandidatensuche und Buchhaltung darf sich jedes Unternehmen angesprochen fühlen.

Nutzen Sie Ihre Daten

Wahrscheinlich haben Sie die Grundlagen zur Nutzung einer KI längst gelegt. Denn im Computer gestützten Zeitalter sammeln wir tagtäglich Daten, die „nur noch“ ausgewertet werden müssen. Um dann mehr über Kunden, die eigenen Produkte und Optimierungspotenziale zu erfahren. **Wenn Big Data die erste Zündstufe der intelligenten Automation war, dann ist die Analyse durch KI Stufe Nummer zwei.**

Diese schöne neue Welt mag befremden, weil sie sich so sehr von vielen anderen neuen Welten unterscheidet. Plötzlich geht es nicht mehr allein um den Ersatz körperlicher Tätigkeiten, wie wir es aus vorherigen industriellen Revolutionen kennen, sondern um den Ersatz geistig anspruchsvoller Arbeit. Das ringt uns **neue Denk- und**

Lösungsansätze ab. Wie etwa die Forderung einer **Roboter-Steuer**, die Bill Gates jüngst forderte. Wo in Zukunft Roboter statt Menschen arbeiten, geht dem Staat die Einkommensteuer verloren. Gates' Lösung klingt denkbar einfach: „Wenn ein Roboter ins Spiel kommt und dieselbe Arbeit macht, die sonst ein Mensch machen würde, sollte man doch denken, dass man den Roboter auf einem ähnlichen Niveau besteuert“.

Die Idee von Bill Gates zeigt: Es werden viele Entscheidungen getroffen werden müssen. Das gilt nicht nur für Tech-Milliardäre, sondern für jeden Konzernverantwortlichen. **Künstliche Intelligenz wird vielleicht das prägendste Thema in den nächsten Dekaden sein. Jetzt ist die Zeit, sich damit auseinanderzusetzen und die Weichen zu stellen.**

Künstliche Intelligenz (KI)



Laut KI-Pionier Marvin Minsky liegt künstliche Intelligenz dann vor, „wenn Maschinen Dinge tun, für deren Ausführung man beim Menschen Intelligenz unterstellt“ (1966). Welches Verhalten als intelligent betrachtet werden kann, ist zwar Definitionssache. Einigkeit besteht aber darin, dass künstliche Intelligenz mit der Fähigkeit des Lernens und selbständigen Entscheidens einhergeht.

Chatbot



Chatbots sind eine von vielen Anwendungsmöglichkeiten der Künstlichen Intelligenz. Der Begriff bezeichnet textbasierte Systeme, die mit Menschen in den Dialog treten. Dies kann schriftlich als auch über die gesprochene Sprache (etwa Amazon Echo, Google Home) geschehen. Bisher sind die Reaktionen von Redakteuren vorgegeben, „intelligent“ ist der Abgleich des Sprachinputs mit internen Datenbanken.

Machine Learning



Maschinelles Lernen ist ein Verfahren, um Künstliche Intelligenz überhaupt zu ermöglichen. Der Begriff meint die Generierung von Wissen aus Erfahrung durch automatisierte Systeme. Grundlage bilden vom Menschen programmierte Algorithmen zur Mustererkennung. Anders formuliert: Systeme sind nicht mehr auf die manuelle Programmierung aller einzelnen Parameter angewiesen, sondern bilden sich selbständig fort. Das Einsatzgebiet ist groß: von der „intelligenten“ Smartphone-App über Sprachsysteme wie Amazon Echo bis hin zur Analyse riesiger Datensätze.

Qualifizierung und Zertifizierung von Aufsichtsräten

Überprüfung der Mindestqualifikationen und Kompetenzen im Nominierungsprozess – Nachgewiesene Kompetenz ist überzeugender als vermutet –

*Christian W. Jennes, Interfin Forum GmbH
Geschäftsführender Geschäftsführer*

Auch in Deutschland hat sich die Meinung durchgesetzt, dass jedes Aufsichtsratsmitglied über ein breites Spektrum an Mindestqualifikationen und Kompetenzen verfügen muss. Welche Qualifikationen dies sind, lässt sich noch relativ leicht beantworten. Die Antworten auf die Fragen, wie man diese Qualifikationen erwirbt und nachweist, werden erstaunlich kontrovers diskutiert.

Der Bundesgerichtshof (BGH) hat im Jahr 1982 entschieden, dass „ein Aufsichtsratsmitglied diejenigen Mindestkenntnisse und –fähigkeiten besitzen oder sich aneignen muß, die es braucht, um alle normalerweise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können.“ Der Gesetzgeber hält sich auf den ersten Blick bei den fachlichen Mindestqualifikationen für Aufsichtsratsmitglieder sehr zurück, definiert aber in §111 (1) AktG, dass der Aufsichtsrat die Geschäftsführung zu überwachen hat.

Auf den zweiten Blick liegt somit die Schlussfolgerung nahe, dass Aufsichtsratsmitglieder über eine Mindestqualifikation in den im Aktiengesetz und im Deutschen Corporate Governance Kodex definierten Aufgaben, nicht nur des Aufsichtsrates, sondern auch des Vorstandes verfügen sollen.

Auch wenn sich im Detail darüber streiten lässt welche Aufgaben dies sind, herrscht über die wichtigsten Themenfelder Konsens. Das gemeinsame Positionspapier von AdAR, ArMiD und FEA beschreibt die Mindestanforderungen an die fachlichen Kompetenzen eines jeden Aufsichtsratsmitglieds (siehe Seite 69). Am detailliertesten definiert die Deutsche Börse in der Prüfungsordnung Qualifizierter Aufsichtsrat diese Voraussetzungen:

- Rechtliche und kaufmännische Rahmenbedingungen
- Grundlagen und Organisation der Aufsichtsratsarbeit
- Rechnungslegung
- Abschlussprüfung
- Kontroll- und Risikomanagementsysteme
- Haftung
- D/O Versicherung
- Überwachung der Unternehmensstrategie und Unternehmenssteuerung
- Corporate Finance

- Projekt- und Technologiemanagement
- Hauptversammlung
- Vorstandsbestellung und Vergütung
- Kommunikation

Die Themenfelder, die sich hinter diesen Überschriften befinden, sind sehr umfangreich, so dass selbst erfahrene Aufsichtsräte bei kritischer Selbstüberprüfung eingestehen werden, nicht auf allen Feldern über optimales Know-how zu verfügen.

Nun schauen wir auf die Frage, anhand welcher Kriterien im Nominierungsprozess überprüft werden kann, ob in einer vom Kandidaten absolvierten Maßnahme die erforderlichen Mindestqualifikationen und Kompetenzen auch erworben wurden.

Drei führende Anbieter von Aufsichtsratsqualifizierungsmaßnahmen in Europa, geben uns mit den Programmen Certificate in Corporate Governance der INSEAD in Frankreich, Prüfung Qualifizierter Aufsichtsrat Deutsche Börse und Certificate in Company Direction des Institute of Directors (IoD) im Vereinigten Königreich, die Antwort.

Auch wenn es durchaus inhaltliche Unterschiede gibt, nicht zuletzt auf Grund der verschiedenen Governance-Systeme, zeigen uns die Gemeinsamkeiten dieser Programme welche Rahmenbedingungen eine Maßnahme erfüllen muss um dies sicherzustellen:

- Strikte Zulassungsbeschränkung auf Fach- und Führungskräfte mit umfangreicher Berufserfahrung
- Formaler Zulassungsprozess mit Prüfung des Lebenslaufes
- Überprüfung der Integrität/Straffreiheit
- Präsenzveranstaltungen mit ca. 8–9 Tagen
- Abschließende anspruchsvolle schriftliche Prüfung, bzw. Abschlussarbeit mit mündlicher Prüfung
- Formeller Nachweis der Qualifikation durch ein Zertifikat
- Gesamtkosten zwischen 15 und 20 TEUR
- Verpflichtung zur kontinuierlichen Weiterbildung

Noch vor wenigen Jahren war es undenkbar, dass sich z. B. ein erfahrener Vorstand einer solchen Maßnahme unterzieht, bevor er ein Aufsichtsratsmandat übernehmen konnte.

INSEAD, Deutsche Börse AG und IOD zeigen uns anschaulich, wie sich die Zeiten geändert haben.

In Deutschland gibt es mittlerweile über 100 Personen, die sich dieser Herausforderung erfolgreich gestellt haben.

Digitale Transformation – The Elephant in the Room

Markus Böhm, *diconium digital solutions*
Managing Director

Digitaler Wandel braucht bedeutend mehr als eine funktionierende Infrastruktur. Er bedarf neuer Unternehmensperspektiven: kunden- und mitarbeiterzentriert, informationsgetrieben, agil und ganzheitlich.

Kennen Sie die Geschichte von den fünf blinden Gelehrten, die einen Elefanten ertasten, um sich ein Bild von ihm zu machen? Das Problem: Jeder erfühlt eine andere Stelle. Was ein Elefant wirklich ist, erfahren sie erst, als sie ihrem König davon berichten – und dieser aus den gegensätzlichen Beobachtungen auf das große Ganze schließt.

Mit der Digitalisierung verhält es sich nicht viel anders. Es gibt unzählige Agenturen und Experten, die sich einzelnen Phänomenen dieses vielleicht drängendsten Problems unserer Zeit widmen. Auch in der Unternehmensführung wird oft nur dort gelöscht, wo es gerade am heftigsten brennt. Um die Herausforderungen der digitalen Transformation zu meistern, braucht es jedoch das ganze Bild – und den dazugehörigen Masterplan.

Digitalisierung ist Kulturwandel

Der Kulturwandel ist laut einer McKinsey Studie die größte Herausforderung für Unternehmen, wenn es um digitale Effizienz geht. Im Umkehrschluss heißt das: Wer jetzt agiert, kann sich einen Wettbewerbsvorsprung sichern. Dafür braucht es vor allem eins: Bereitschaft. Erst das klare und ernst gemeinte Bekenntnis zur digitalen Lebensweise in den Führungsetagen eröffnet neue Wege. Diese Wege dann auch zu gehen, braucht wiederum Mut, Engagement und Investitionswille.

Kulturwandel – das meint auch und insbesondere ein Wandel in der Mitarbeiterkultur. Die Generation Y (Jahrgang 1980 bis 1995) stellt Althergebrachtes in Frage und die Arbeitswelt auf den Kopf. Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Benefits, Work-Life-Balance, Glück vor Geld – der Kampf um die besten Talente macht's möglich. Hinzu kommt, dass körperliche Anwesenheit und Produktivität keine verlässlichen Größen mehr sind, um Mitarbeiter zu beurteilen. Was für eine Chance für Unternehmen, um alte Denkmuster loszuwerden! Denn mal ehrlich: eine ordentlich geführte Stempelkarte hat weder etwas mit Produktivität noch mit der Qualität der Arbeitsergebnisse zu tun. Wir brauchen also neue Methoden, um die Qualität der Arbeitsergebnisse zu messen. Oder sind am Ende des Tages Messinstrumente obsolet? Und genügt stattdessen eine große Portion Vertrauen?

So oder so, wir sind fest davon überzeugt, dass es ohne eine digitale Denke und deren handfesten Implikationen nicht geht. Überlegen Sie doch mal: Was wäre denn die Alternative? Analog zu bleiben?

Des Kunden neue Kleider

Nicht nur die Mitarbeiter sind anspruchsvoller geworden - auch die Kunden. Wer heute A sagt, will auch A – dank Smartphone und Tablet am besten jetzt und überall. Anders gesagt: Früher war der Kunde König, heute ist er Kaiser. Für Unternehmen heißt das, die Dinge neu denken und das in Rekordgeschwindigkeit. Wer die best-in-class User Experience bietet – und zwar on- und offline – gewinnt. Das gilt für Großunternehmen wie für den Mittelstand, im B2B- wie im B2C-Business.

Wissen gewinnt

Wer dem Kunden besten Service bieten will, muss ihn aber erst einmal kennenlernen. Das ist heute glücklicherweise so einfach wie nie. Praktisch jedes Unternehmen sammelt auf die ein oder andere Weise Daten seiner Kunden. Mit den passenden Zielvorgaben analysiert (idealerweise automatisiert), geben sie Auskunft über die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden. Diese Erkenntnisse können dann wiederum ins Businessmodell einfließen.

Die Digitalisierung wirkt sich einschneidend auf klassische Business- und Organisationsmodelle aus. Um die Herausforderung der digitalen Transformation zu bewältigen, bedarf es eines Kulturwandels, der Berücksichtigung aller Protagonisten und Einflussfaktoren und der ganzheitlichen End-2-End-Betrachtung. Um nicht dem Missverständnis der blinden Gelehrten zu erliegen, muss das alles transparent geschehen, überschaubar und nachvollziehbar.

Digitale Transformation in der Kommunikation

Heike Discher, Kresse & Discher GmbH
Geschäftsführende Gesellschafterin

Wer würde den Knopf drücken, wenn er es könnte? Den Knopf zurück in die analoge Welt. Wohl niemand! Das 21. Jahrhundert ist das Zeitalter der digitalen Transformation – ein fortlaufender, auf digitalen Technologien basierender Veränderungsprozess, der die gesamte Gesellschaft und insbesondere Unternehmen betrifft. Es geht um strategische Erneuerung, um Digitalisierung von Geschäftsprozessen und Änderungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, die mitunter neue Geschäftsmodelle nötig machen. Es geht also nicht um das Ob, sondern nur um das Wann und Wie.

Ein wichtiger Teil der digitalen Transformation ist die Kommunikation. Wie hat sich diese verändert? Wie erreicht man heute seine Stakeholder? Und welche Aufgaben hat die Kommunikation in Zeiten disruptiver Veränderungen? Das sind die zentralen Inhalte dieses Artikels.

Alles wird anders. Kommunikation gibt Orientierung

Kommunikation spielt innerhalb des Change-Prozesses eine zentrale Rolle. Veränderungen bedeuten Chancen, aber auch Unsicherheit und Risiken. Kommunikation schafft Vertrauen, gibt Sicherheit und Orientierung. **Regelmäßige Kommunikation mit allen Stakeholdern ist für Unternehmen unerlässlich.** Mit Mitarbeitern, um diese im Veränderungs-Prozess mitzunehmen. Mit Bewerbern, um sie für das Unternehmen zu gewinnen. Mit Interessenten und Kunden, um Beziehungen zu pflegen. Mit Shareholdern, um Sicherheit zu geben.

Der Kapitalmarkt denkt in kurzfristigen Zeiträumen und scheut Risiken. Die digitale Transformation ist das genaue Gegenteil: Hier geht es um einen langfristigen Prozess, der nicht von A bis Z planbar ist und nicht nur Chancen, sondern auch Risiken birgt. Umso wichtiger ist die kontinuierliche Kommunikation über die Fortschritte dieses Change-Prozesses. Das gilt auch für die Mitarbeiter-Kommunikation. Bei Change-Prozessen geht es immer auch um Effizienz-Steigerungen. Mitarbeiter fürchten um ihre Arbeitsplätze. Aufgabe der internen Kommunikation ist es, diese Ängste zu nehmen, Chancen aufzuzeigen und alle Mitarbeiter für den Transformations-Prozess zu gewinnen. **Zunehmend verschmelzen dabei die Grenzen zwischen interner und externer Kommunikation.**

Die Unternehmenskommunikation ist komplexer, anspruchsvoller und auch wichtiger geworden. Sie spielt für den Unternehmenserfolg eine entscheidende Rolle, weil sie die mit der Transformation verbundenen Verständnis- und Kulturprozesse begleitet. Außerdem funktioniert sie nicht länger als Einbahnstraße. Durch Tracking des User-Verhaltens und Kommentare in den sozialen Medien erfahren Unternehmen viel über ihre Stakeholder und deren Bedürfnisse. **Dieses Wissen gilt es zu nutzen – für Kommunikation und Marketing.** Unternehmenskommunikation und Marketing wachsen immer mehr zusammen.

Schnell, authentisch, dialogstark – leichter gesagt als getan!

Doch nicht nur die Rolle der Kommunikation hat sich verändert. Auch die Kommunikation selbst wandelt sich durch die zunehmende Digitalisierung. Die größten Veränderungen wurden durch das mobile Internet und die sozialen Netzwerke ausgelöst. In einer vernetzten Gesellschaft, in der jeder zu jeder Zeit an jedem Ort Wissen abrufen und sich mit anderen austauschen kann, müssen Unternehmen dialogbereit sein, authentisch kommunizieren und dürfen sich nicht scheuen, Fehler zuzugeben. **Konsumenten werden zu Prosumenten** (Produzenten + Konsumenten). Sie publizieren und konsumieren Inhalte. Sie holen sich im Netz genau die Informationen, die sie benötigen. Für Unternehmen bedeutet das: Sie müssen die Inhalte liefern, die ihre Stakeholder suchen. Und zwar auf allen relevanten Kanälen. Wer das unterlässt, wird nicht wahrgenommen.

Die große Frage für viele Unternehmen: Welche Kanäle sind relevant? Das lässt sich pauschal nicht sagen. Relevant ist ein Kanal immer dann, wenn er von der anzusprechenden Personengruppe genutzt wird. **Was heute relevant ist, kann morgen schon wieder out sein.** Schnelllebigkeit kennzeichnet unsere digitale Welt. Beispiel: Intranet. Ein Format aus der neuen digitalen Welt. Aber schon fast wieder ein Auslaufmodell. Die Deutsche Bahn hat 2017 das klassische Intranet ersetzt durch ein internes mobiles soziales Netzwerk. Darauf können alle Mitarbeiter von jedem Ort zu jeder Zeit zugreifen. Auch, diejenigen, die keinen PC-Arbeitsplatz haben. Interessant: Trotz neuer digitaler Möglichkeiten, stirbt Print nicht. Mitarbeitermagazine und -Zeitungen bleiben wichtige Push-Medien. Sie zeigen Wertschätzung, beleuchten Hintergründe und bauen emotionale Bindung auf.

Ähnliches gilt auch für die externe Kommunikation: Digitale Themenmagazine oder Apps ergänzen die klassische Unternehmens-Website. Hier werden Themen gespielt, die den jeweiligen Stakeholdern Nutzen bieten. **Um diese Inhalte im Netz auffindbar zu machen, müssen sie verbreitet (Seeding) und beworben (Promotion) werden.** Soziale Netzwerke wie Facebook, Instagram, Pinterest und

Snapchat sind ideale Seeding- und Promotion-Kanäle. Auch Print-Medien behalten als Push-Instrumente ihre Bedeutung: Sie sind Lean-back-Medien, die man im Entspannungsmodus liest. Somit ergänzen sie die schnellen digitalen Kanäle optimal.

Viele Kanäle, viele Formate, viele Zielgruppen, viele Inhalte: **Kommunikation braucht eine kanalübergreifende Strategie, neue Organisationsformen und Prozesse.** Sonst lässt sich diese Komplexität nicht bewältigen. Laut der vorliegenden Studie „Herausforderung Digitale Transformation“ erarbeitet gerade jedes zweite Unternehmen eine übergreifende Strategie. Doch die Umsetzung hinkt hinterher. Immer noch dominiert in vielen Unternehmen die Kanaldenke. Es werden mehrere Kanäle isoliert nebeneinander bespielt – ohne übergreifendes strategisches Dach. Hier besteht dringender Handlungsbedarf.

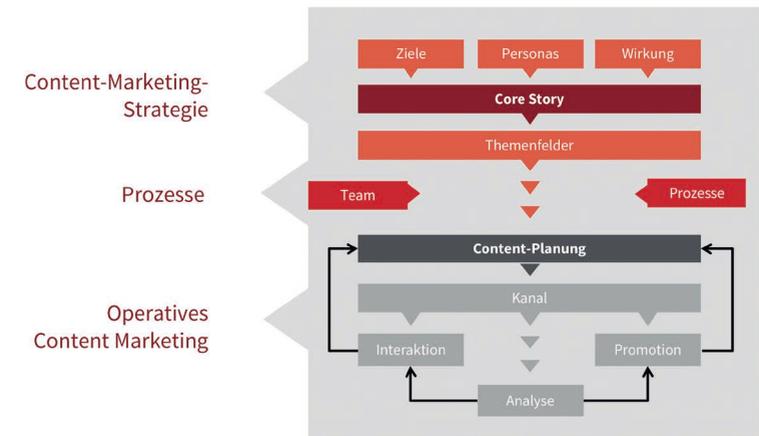
Kommunikation funktioniert in einer digital vernetzten Welt nach neuen Regeln:

1. Im Mittelpunkt der Kommunikation steht der Nutzen der Stakeholder und nicht das Unternehmen.
2. Kommunikation findet auf allen relevanten Kanälen statt: Print, Online, Mobile, Social.
3. Kommunikation braucht eine kanalübergreifende Strategie.
4. Datengetriebene Kommunikation ermöglicht individualisierte Ansprachen.
5. Kommunikation muss nachprüfbar und authentisch sein.
6. Kommunikation darf experimentieren, kreativ sein, bewusst neue Wege gehen.
7. Kommunikation ist nicht mehr länger Aufgabe einer Abteilung, sondern betrifft das ganze Unternehmen. Kommunikation und Marketing wachsen zu einer Einheit zusammen.

Strategisches Content Marketing ist ein Ansatz

Ein Ansatz, um aktuelle Anforderungen in der Kommunikation zu meistern, ist Strategisches Content Marketing (Darstellung). Zentrale Elemente sind die kanalübergreifende Strategie mit klaren Kommunikations-Zielen sowie die kanalübergreifende Content-Planung. Die Kanäle oder Formate sind lediglich Träger der Botschaften. Kontinuierliches Performance Management ist Teil des operativen Content Marketings und sorgt für eine permanente Feinjustierung der Kommunikation.

KRESSE & DISCHER



Kommunikation wird immer schneller und muss in der Lage sein, sich ständig neuen Entwicklungen anzupassen. **Diese Veränderungen erfordern neue Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten.** Starre Strukturen und langwierige FreigabeprozEDUREN passen nicht mehr in unsere schnelllebige Zeit. Agile Arbeitsmethoden setzen sich auch in Kommunikation und Marketing durch. Kleine, hochgradig vernetzte Teams erarbeiten in einfachen Prozesszyklen schnelle Lösungen und können so direkt auf Feedback von Stakeholdern reagieren. Die digitale Transformation kostet auch in der Kommunikation Zeit, Kraft und braucht Mut. Aber sie birgt neue Chancen. Wer den Markt und die Bedürfnisse seiner Kunden kennt, trifft die besseren Entscheidungen und hat mehr Erfolg. Diese Chancen sind so groß, dass niemand den Knopf drücken will zurück in die analoge Welt.

Digitale Transformation – Der Firmen-Baukasten

Frank Puscher, Freier Journalist

Nicht erst seit Rocket Internet hat das Schlagwort „Company Building“ magische Anziehungskraft entfaltet. Längst haben auch die Kapitalinvestoren den potentiellen Effizienzgewinn des Studio-Modells ausgemacht. Warum ist gerade jetzt die Zeit für Company Building gekommen?

„Egal, ob Sie planen, mit einem kapitalfinanzierten Start-up die Welt zu verändern oder ob sie mit einem kleinen Familienunternehmen profitabel sein wollen: Nie war es einfacher als heute“.

Das sind die Worte von Andrew Chen. Er verantwortet bei Uber die Rekrutierung neuer Fahrer und somit das Wachstum der Firma. Nebenbei investiert er Risikokapital und ist an Firmen wie Tinder oder Dropbox beteiligt. Sein Newsletter über Wachstum gehört zu den ganz wertvollen Perlen im Segment digitaler Transformation, denn im Gegensatz zu vielen Kollegen wird Chen immer konkret und spezifisch. Selbst Web-Urgestein und Überinvestor Marc Andreessen empfiehlt die Lektüre von Chen.

Andrew Chen ergänzt sein Statement aber noch mit einer Kleinigkeit: „Beiden Modellen ist gemein, dass sie heutzutage mit geringen Ausgangsbudgets gegründet werden müssen“. Chen spielt darauf an, dass das Risiko des Scheiterns immer größer wird und dass man dieses Risiko einplanen muss. Täglich werden weltweit Tausende von Start-ups gegründet – die chinesische Regierung spricht von 12.000 pro Tag allein im Reich der Mitte – und nur die wenigsten starten richtig durch.

Das Baukasten-Prinzip

„Delticom kauft für 30 Millionen Euro Gourmondo und Lebensmittel.de“.

Bei vielen Beobachtern der E-Commerce-Landschaft in Deutschland sorgte diese Meldung letzten Sommer für Kopfschütteln. Weshalb sollte ein großer, erfolgreicher Reifenhändler sich ausgerechnet das schwierige Geschäft des Online-Lebensmittelhandels ans Bein heften? Die Entwicklung des Marktes ist keineswegs sicher und die Kernexpertise scheint den Hannoveranern zu fehlen.

Insider fanden dann schnell die ziemlich plumpe Begründung, dass sich Vorstandssprecher Andreas Prüfer seine Rückkehr zu Delticom dadurch versilbern ließ, dass er dem neuen Arbeitgeber seine eigenen Unternehmen verkaufte. Und auch wenn Prüfer betonte, bei den entsprechenden Debatten im Vorstand nicht dabei gewesen

zu sein, so bleibt doch ein „Gschmäcke“. Einige Aktionäre fanden den Deal alles andere als lustig. Und Skepsis scheint angebracht: Im ersten Halbjahr erwirtschaftete die Lebensmittelsparte 6,2 Millionen Euro. 13 Millionen waren es 2015, wobei traditionell das zweite Halbjahr für Gourmondo klar das stärkere ist.

Bemerkenswert bei der Übernahme aber sind zwei Fakten, die Prüfer im Gespräch mit der InternetWorld Business letzten August hervorhob. Zum einen habe er die beiden Lebensmittelfirmen mit seinen Erfahrungen aus dem Reifenhandel aufgebaut. Insofern seien die Firmenstrukturen ähnlich und leicht zu verzahnen.

Zweitens sieht Prüfer Delticom gar nicht als Reifenhändler sondern schlicht als eCommerce-Spezialisten. „Ob ich nun Suchmaschinenmarketing für Reifen oder für Champagner mache, ist nur graduell ein Unterschied. Gleiches gilt unter anderem für die Logistik.“ Das alte Sprichwort vom Schuster, der bei seinem Leisten bleiben soll, hat seine Gültigkeit verloren, zumindest was den zu vertreibenden Gegenstand angeht.

Mit diesen beiden Aussagen stellt Prüfer die Verbindung zu Andrew Chen her. Wenn es so einfach ist, Onlinehändler zu werden, dann liegen wesentliche Stärken einer Unternehmung heute in der Geschwindigkeit – sowohl was Time to Market angeht als auch beim Wachstum. Und natürlich geht es um einen effizienten Ressourceneinsatz. Warum die für Delticom aufgebauten Experten in Webdesign, User Experience, Online Marketing, Shop Software, Marktplätzen etc. nicht auch bei einem ganz anderen Projekt einsetzen? Aus dem Stegreif hat man eine schlagkräftige Truppe am Start, die sich mit Freelancern nur mühsam aufbauen ließe.

Was Delticom mit den Zukäufen, macht Rocket Internet bei Gründungen. Das gesamte Arsenal grundlegender Technologien kann quasi auf Knopfdruck auf ein neues Geschäft adaptiert werden. Das beginnt bei dem Herzstück Analytics, geht über Shop-Frontend, CRM, Empfehlungssystem bis hin zum E-Mail-Marketing. Die unterschiedlichen Module werden wie aus einem Baukasten zusammengesucht und von exzellenten Designern und Codern auf das jeweilige Modell adaptiert.

Inzwischen ist das Erfahrungsportfolio der Berliner so breit, dass auch extrem unterschiedliche Angebotsszenarien bedient werden können. Vom klassischen Onlinehändler wie Home24 über ein Mittelsmann-Konzept wie Delivery Hero bis hin zu einem reinen Plattformgeschäft wie der Campingplatz-Reservierung Campsy. Natürlich treten die Marken nach außen komplett unterschiedlich auf, haben aber im Kern einiges gemeinsam.

Florian Heinemann legt für die Auswahl seiner Beteiligungen einen ähnlichen Gedanken zugrunde. Project A Ventures investiert dann in eCommerce-Modelle, wenn sie über klassische Handelsideen hinausgehen. Sie brauchen etwas Besonderes.

So wie LostMyName, ein Start-up, das personalisierte Kinderbücher herstellt. Und dafür stehen vom Project A dann eben auch zahlreiche starke Themenexperten für Technik und Marketing zur Verfügung, die dort Know-how zufüttern, wo das Start-up es braucht.

Mehr als nur investieren

Studio-Modell heißt der Ansatz, bei dem Investoren nicht nur Geld geben sondern auch mitmachen wollen. In unterschiedlicher Detailtiefe versteht sich, aber eben wesentlich tiefer involviert als der klassische VC-Investor. „Es geht darum, beide Tiere zu füttern“, meint Gründer und Geschäftsführer Andreas Schwend. „Man will so schnell sein wie ein Start-up und dabei so effizient und organisiert wie ein etabliertes Unternehmen mit bewährten Prozessen.“

Das Studio-Modell ist seit drei Jahren bereits das dynamischste Konzept im Silicon Valley. Unternehmen wie Betaworks, Science Inc. oder Obvious Corp. stellen einen übergreifenden Teamgedanken in den Mittelpunkt, bei dem das neue Start-up Teil einer Gemeinschaft werden soll und nicht nur mit einem dicken Scheck nach Hause geht. „Das ist nicht das Modell für jeden“, sagt Andrew Chen. „Manche Gründer sind besser beraten, auf eigene Faust weiter zu gehen. Manche brauchen auch gar keine Hilfe“.

Der Wandel vom reinen Investorenmodell hat nicht zuletzt damit zu tun, dass ein Gutteil der Investoren und Business-Angels heute selbst aus dem Gründerlager kommen und nicht aus dem Investmentbanking. Sie lassen sich anstecken von neuen Ideen und nehmen gerne direkter an einer Unternehmensentwicklung teil, als nur auf die nackten Zahlen zu schauen.

Netscape-Urgestein Marc Andreessen ist einer von ihnen, Twitter-Gründer Ev Williams ein anderer, Snapfish-Gründer Raj Kapoor ein dritter. Auch die Groupon-Gründer Eric Lefkofsky und Brad Keywell betreiben mit Lightbank heute ein Studio, aus dem zum Beispiel das Start-up Belly hervorging. Belly bietet ein sehr einfach zu konfigurierendes Kundenbindungsprogramm an. Auch Bit.ly ging aus einem Studio-Konzept hervor. Geburtshelfer war Betaworks, eines der ersten Studios, gegründet von John Borthwick und interessanterweise beheimatet in NewYork.

Der Konzeptname „Studio“ stammt übrigens tatsächlich aus Hollywood. Die Idee ist ähnlich wie die der Filmstudios, die zwar miteinander konkurrieren und unterschiedliche Werke produzieren, sich aber dennoch grundlegende Ressourcen teilen, vor allem im technischen Betrieb.

Digital Grownups

„Company-Building darf aber nicht im Experimentierstadium hängen bleiben“, erläutert Andreas Schwend. „Es geht ja nicht nur darum, in Labs nach neuen Geschäftsmodellen zu fahnden. Gerade Bestandsunternehmen suchen auch nach Möglichkeiten der Prozessoptimierung und das liegt viel näher am Bestandsbetrieb als ein reines Start-up“.

Swend sucht mit seiner diconium nach dem Bindeglied zwischen Start-up und Großunternehmen. Der goldene Mittelweg liegt in einer Art Joint-Venture, das in der Regel mit recht klarem Angebotsfokus eingerichtet wird. diconium nennt es die digital factory. Sie profitiert von den Daten, den Ressourcen und der Erfahrung des Konzerns, operiert aber hochgradig digital und mit den agilen Prozessen aus der Start-up-Welt. „Viele Corporates mussten in der Vergangenheit erkennen, dass die Finanzierung von Start-ups zwar eine spannende Investitionsmöglichkeit sein kann, die ihr Hauptunternehmen aber ansonsten nicht weiterbringt“, sagt der Schwabe.

Im Digital Grownup treffen die Manager aus dem Konzern auf die Macher der Start-ups. Sie entwickeln gemeinsam und die Konzernmanager, aber auch die beteiligten operativen Kräfte tragen die gewonnenen Erkenntnisse wieder zurück in den Stammbetrieb. Keimzellen für die digitale Transformation werden quasi von innen gesetzt.

Warum jetzt?

Company-Building ist Start-up-Kultur auf Speed. Es gibt mehrere Gründe, warum sich die Idee nun auch in Mitteleuropa auf Siegeszug begibt.

1. Weniger Risiko: Um einem Start-up einen digitalen Kern zu geben, ist grundlegendes Know-how in einer Handvoll komplexer Disziplinen unverzichtbar. Dies über Freelancer aufzubauen ist teuer und nicht sonderlich nachhaltig. Festanstellungen beinhalten ein nicht unbeträchtliches Risiko auf beiden Seiten.

2. Mehr Geschwindigkeit: Vor allem in der Startphase ist das Baukastenmodell schneller, um Wirkung am Markt erzielen zu können und um zum Beispiel die Effekte aus TV-Werbung aufgreifen zu können. Zur Umsatz- und Gewinnoptimierung ist dann freilich detailliertes Finetuning mit Themenexpertise nötig.

3. War for talents: Gerade in der Frühphase stellt sich für viele Start-ups die Frage, wo man überhaupt talentierte Mitarbeiter herbekommt. Da können Studios mehr Attraktivität entfalten. Und für die bestehenden Mitarbeiter kann der Wechsel zwischen Projekten durchaus attraktiv sein.

4. Bessere Risiko-Streuung: Ein Aspekt, der nicht nur Investoren interessiert sondern auch Konzerne, die damit liebäugeln, Start-ups zu fördern. „Company Building ist auch für Großunternehmen attraktiv, die beim Company Building einfach mehr lernen können im Vergleich zur reinen Investition“, sagt Andreas Schwend.

5. Der Wettbewerb wird härter: Kein Tag vergeht, an dem nicht ein neuer Inkubator die Pforten öffnet. Viele davon sind inzwischen aus Unternehmen getrieben, wie bei L’Oreal, Microsoft oder der Deutschen Bahn.

Gerade der letzte Punkt ist nicht zu unterschätzen, denn inzwischen mischen auch noch Städte, Landkreise und ganze Staatsregierungen im Venture-Business mit. Dream Town heißt das Start-up-Dorado in China. Die Gemeinde Hangzhou alimentiert hier aktuell über 700 Start-ups. Neben Zugang zu klassischen zentralen Ressourcen, werden auch Gehälter ausbezahlt und die Start-ups können sich um Sonderförderungen bewerben, wenn das Geschäftsmodell teurer ist. Die Mittel dafür kommen auch von der chinesischen Zentralregierung.

Mishi ist ein Start-up, das in Dream Town entstanden ist. Gegründet von zwei ehemaligen Alibaba-Mitarbeitern, die ihre Heimat vermissen, liefert Mishi selbstgekochtes Essen von Privatleuten an Unternehmen oder Selbstständige. Das Uber-Modell für Omas Apfelkuchen. Mishi hat nach zwei Jahren 100 Mitarbeiter und 10.000 Freizeitköche. Das Unternehmen operiert in vier Städten.

„Das Gründen und Vergrößern von Unternehmen ist inzwischen eher Handwerk als Kunst“, meint Andrew Chen. „Selbst eine gute Idee hat nur noch kurze Überlebensdauer. Besser wäre schon eine schwer reproduzierbare Form der Einzigartigkeit oder vielleicht ein Patent.“ Den Rest gibt’s aus dem Baukasten.

Digital Readiness Index – Die Bestimmung des digitalen Reifegrads

*Marcus Worbs, diconium strategy GmbH
Managing Director*

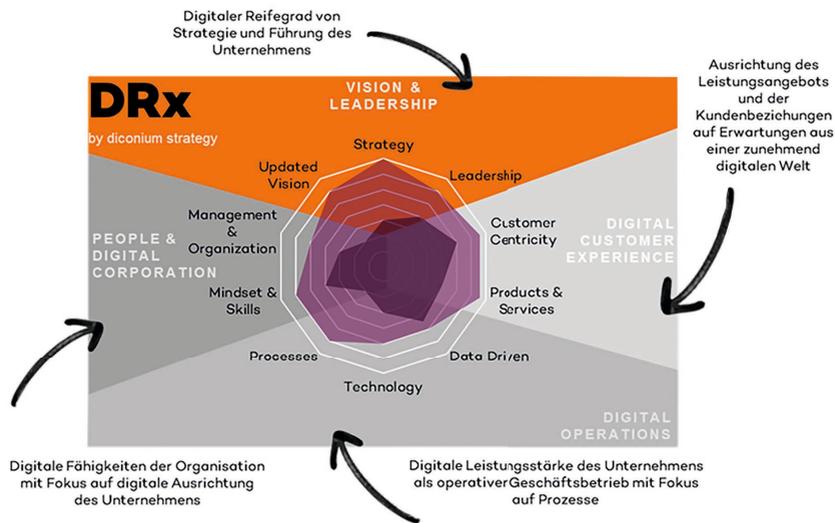
Unternehmenslenker fragen sich heute **nicht mehr, ob** die Digitalisierung das Unternehmen beeinflusst, **sondern** nur noch **wie**. In der Antwort auf das „wie“ erkennen wir in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden trotz unterschiedlicher Branchen zwei wesentliche Gemeinsamkeiten:

Zum einen, dass es in der Digitalisierung um die **Neuaustrichtung von Geschäftsmodellen** von einer produkt- hin zu einer **serviceorientierten Wertschöpfung** auf Basis einer **unternehmensübergreifenden digitalen Infrastruktur** geht.

Zum anderen, dass **erfolgreiche Digitalisierung** durch die folgenden internen Faktoren getrieben wird:

- **Ein eigenes digitales Zielbild.** Weil Digitalisierung für alle unterschiedlich ist. Sie zu gestalten liegt in der eigenen Hand.
- **Radikaler Kundenfokus.** Weil dies die einzige Daseinsberechtigung ist.
- Einsatz der richtigen Methoden und Tools. Weil altes Werkzeug sich nicht für neue Aufgaben eignet.
- **Mitarbeiter mit Digitalkompetenz, die eigenverantwortlich mutige Entscheidungen treffen.** Weil ein Unternehmen nur so Geschwindigkeit aufnehmen kann.

Doch wie erfährt ein Unternehmen, ob die internen Rahmenbedingungen zu den Anforderungen passen und es für die Digitalisierung **richtig aufgestellt** ist? Eine Möglichkeit: durch seine **Kunden**. Das merkt das Unternehmen aber leider erst, wenn es zu spät ist und die Kunden zu direkten **Wettbewerbern** oder **neuen Marktakteuren** mit einem **innovativen Nutzerversprechen** oder einer besseren **Customer Experience** abgewandert sind. Um dem zuvorzukommen, gibt es eine andere Möglichkeit: Einen **systematischen Blick auf das eigene Unternehmen**, den Vergleich mit **Digital Champions** und schonungslose Bewertung aus der Sicht von **Experten**. Damit meinen wir nicht den Geschäftsführer, den Vorstand oder Berater, sondern die Mitarbeiter. Und genau hierfür haben wir den Digital Readiness Index, kurz **DRx**, entwickelt.



Jedem das seine, für alle das richtige

Je nach Unternehmensgröße kann der DRx auch für einzelnen **Tochtergesellschaften, Unternehmensbereiche** oder **Abteilungen** bestimmt werden. Dadurch lassen sich nächste Schritte **passgenau** identifizieren. Die Menschen werden in ihrer **individuellen Situation** abgeholt und Maßnahmen somit wirkungsvoller. Nach der eigenen Verortung kann der **nächste Schritt** im Transformationsprozess **bewusst** und **entschlossen** gegangen werden.

diconium steht für digitale Transformation und begleitet Unternehmen auf ihrem Weg zur nachhaltigen Veränderung auf strukturierte Art und Weise. Mit gezieltem Einsatz von Methoden und Modellen und durch die Erfahrung mit digitalen Prozessen unterstützen wir bei der Entwicklung und Validierung relevanter Maßnahmen zur nachhaltigen Neuausrichtung von Geschäftsmodellen – auch unter Anwendung des DRx.

Eine Grundlage für nachhaltiges Wachstum

Der DRx dient als **Referenzmodell** für eine strukturierte Weiterentwicklung von Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung und somit als **Grundlage** für die nächsten Schritte. Dabei bewerten ausgewählte **Mitarbeiter**, je nach Anzahl in **Workshops** oder gestützt in unserem **Online-Tool**, relevante Bereiche des Unternehmens hinsichtlich ihrer digitalen Reife. Hierzu zählen die Cluster:

- **Vision & Leadership:** Deckt übergeordnete strategische Themen ab, die Grundlage für ein Reifen im digitalen Zeitalter sind.
- **Digital Customer Experience:** Prüft, ob sämtliche Produkte und Services absolut kundenorientiert ausgerichtet sind.
- **Digital Operations:** Beleuchtet relevante Technologien und Prozesse.
- **People & Digital Corporation:** Blickt auf das Mindset und die Fähigkeiten.

Durch einen **Vergleich zu Benchmarks**, sprich: zu branchennahen und -übergreifenden Digital Champions, werden **Handlungsfelder** und konkrete **Optimierungspotenziale** aufgedeckt. Zudem stellt die Bewertung eine **ehrlische Transparenz** über das **kollektive Eigenbild** her und schärft damit das Bewusstsein für oftmals **dringende Veränderungen**.

Kompaktes Wissen für den professionellen Aufsichtsrat



BOARD

Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland

www.betrifft-unternehmen.de/board

Jetzt Abonnent
werden lohnt sich!



Bundesanzeiger
Verlag

Digitale Transformation

Lexikonbeitrag aus BOARD 4-2017

Prof. Harald Eichsteller, Marcus Gerbershagen

Der durch die Digitalisierung eingetretene und ermöglichte Wandel in Gesellschaft und Unternehmen wird auch als Digitale Revolution oder 4. Industrielle Revolution nach der 1. (Mechanisierung), 2. (Massenfertigung) und 3. (Automatisierung) Industriellen Revolution bezeichnet.¹ Spätestens seit der Markteinführung von Smartphones und Tablets und der Netzinfrastruktur für die mobile Nutzung dieser Geräte sind Informationen ortsunabhängig und jederzeit verfügbar.²

Digitale Transformation bezeichnet den Veränderungsprozess für Gesellschaft und Unternehmen, auf Basis von digitaler Infrastruktur und Anwendungen Wertschöpfungspotenziale zu erschließen, die im kommerziellen Bereich auch zu neuen Geschäftsmodellen führen können.

Grundlagen

Digitale Geräte und Speicher haben in der Informations- und Datenverarbeitung (IT) sowie in den Medien und der Telekommunikation zunehmend analoge Technologien abgelöst. 2002 gilt als Beginn des digitalen Zeitalters, da es erstmals möglich war, mehr Informationen als im Analogformat zu speichern.³ Neben dem Internet sind Telekommunikationsnetze und Rundfunknetze mittlerweile größtenteils IP-basiert und digitalisiert und bilden den Backbone für den Transport von Daten, Informationen, Angeboten und Transaktionen. Der in Unternehmen oft synonym verwendete Begriff der Digitalen Business Transformation fokussiert auf den Veränderungsprozess, der durch digitale Technologien und daraus resultierenden Kundenerwartungen entsteht. Verdrängt eine Innovation bestehende Technologien, Produkte oder Dienstleistungen, wird dies auch als „Disruption“ bezeichnet.⁴

Der Kunde rückt in den Mittelpunkt der Betrachtungen,⁵ wer sich nicht schnell genug auf sich wandelnde Kundenbedürfnisse einstellt, kann aus einer Weltmarktführerposition in die Bedeutungslosigkeit abstürzen. Die Altimeter Group definiert Digitale Transformation folgerichtig: „The realignment of, or new investment in, technology and business models to more effectively engage digital consumers at every touchpoint in the customer experience lifecycle.“⁶

Zusätzlich zur Kundenorientierung ist der Trend zu einer verstärkten Mitarbeiterorientierung zu verzeichnen, nicht zuletzt auch durch einen erhöhten Wettbewerb um die Arbeitskräfte der Zukunft, die fit für die digitale Transformation sind, aber auch selbstbewusst mit entsprechenden Ansprüchen und Erwartungen gegenüber den Unternehmen auftreten.

Initiativen

Zur Förderung der digitalen Transformation in der deutschen Wirtschaft sind die nachfolgenden Initiativen in den letzten Jahren ins Leben gerufen worden:

Bundesministerien

Die Digitale Agenda 2014–2017 war das erste Signal von der Bundesregierung unter Federführung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). Sie umfasst die folgenden Themenbereiche:

1. Digitale Infrastrukturen
2. Digitale Wirtschaft und digitales Arbeiten
3. Innovativer Staat
4. Digitale Lebenswelten in der Gesellschaft
5. Bildung, Forschung, Wissenschaft, Kultur und Medien
6. Sicherheit, Schutz und Vertrauen für Gesellschaft und Wirtschaft
7. Europäische und internationale Dimension der Digitalen Agenda.⁷

Zur CeBIT 2016 wurde die Digitale Strategie 2025 vorgestellt, auf der Plattform www.de.digital gibt das BMWi einen umfangreichen Einblick in die Arbeitsfelder der Strategie 2025, dem zur CeBIT 2017 präsentierten Weißbuch Digitale Plattformen sowie in konkretisierte Aktionsprogramme.

¹ Handelsblatt Research Institute, 2016: Eine Wachstumsstrategie für das digitale Zeitalter

² Eichsteller, H.; 2006: Herausforderung Digitale Transformation in Board 2/2016, S.66–70

³ Hilbert, M./ López, P., 2011: The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information. In: Science, 332(6025), 60–65

⁴ Christensen, C.M. 2011: The Innovator's Dilemma. Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren, Vahlen.

⁵ Eichsteller, H./Seitz, J., 2017: Digital Dialog Insights 2017; im Fokus: Customer Centricity, Bundesanzeiger Verlag

⁶ Altimeter Group, 2016: Digital Transformation Report, Abruf am 25.6.2017 <https://www.prophet.com/thinking/altimeter/digital-transformation/>

⁷ <https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Artikel/Digitale-Welt/digitale-agenda.html> Abruf am 25.6.2017

Digital-Gipfel

Als Nachfolger des nationalen ITGipfels ist der Digital-Gipfel neben Sozialpartnern und Gesellschaft insbesondere Anwendungsindustrien gegenüber geöffnet. Die Zusammenfassung von Ergebnissen und Impulsen wurde im Juni 2017 in der sog. „Ludwigshafener Erklärung“ publiziert.⁸ Zu den Aktionsprogrammen gehören Initiativen mit Plattformen, die die Schwerpunktfelder der Digitalen Transformation verdeutlichen.

Initiative Mittelstand Digital

2017 werden für den Mittelstand bis zu 13 neue 4.0-Kompetenzzentren eingerichtet, um gemeinsam mit den elf existierenden Kompetenzzentren sicherzustellen, dass Unternehmen bundesweit praxistaugliche Informationen zur Digitalisierung erhalten. Mittelstand Digital besteht aus drei Initiativen, die ganz pragmatisch Aktionsfelder der Digitalen Transformationsfelder abbilden:⁹

- Einfach intuitiv – Usability für den Mittelstand
- eStandards: Geschäftsprozesse standardisieren, Erfolg sichern
- Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse

Plattform Industrie 4.0

„Wenn Bauteile eigenständig mit der Produktionsanlage kommunizieren und bei Bedarf selbst eine Reparatur veranlassen oder Material nachbestellen – wenn sich Menschen, Maschinen und industrielle Prozesse intelligent vernetzen, dann sprechen wir von Industrie 4.0.“¹⁰

Die Plattform Industrie 4.0 legt unter www.plattform-i40.de mit einem „10-Punkteplan für Industrie 4.0“ konkrete Handlungsempfehlungen dazu vor, wie die Wirtschaft auf dem Weg hin zu Industrie 4.0 weiter unterstützt werden kann.¹¹

- Transfer-Netzwerk Industrie 4.0 für KMU einrichten.
- Neue Themen aufgreifen.
- Standardisierung (inter-)national vorantreiben.
- Forschungsergebnisse durch Transfermaßnahmen schneller in praktische Anwendungen überführen.

⁸ www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digital-Gipfel/Publikation/2017/ludwigshafener-erklaerung.html Abruf am 25.6.2017

⁹ <https://www.mittelstand-digital.de/> Abruf 25.6.2017

¹⁰ <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/industrie-40.html>

¹¹ www.plattform-i40.de/I40/Redaktion/DE/Newsletter/2017/Ausgabe4/2017-04-newsletterdigitalgipfel.html

- IT-Sicherheit als Qualitätsmerkmal verankern.
- Recht für Industrie 4.0 verwirklichen.
- Arbeit und Qualifizierung für Industrie 4.0 gestalten.
- Testumgebungen für Industrie 4.0 vernetzen und ausbauen.
- Industrie 4.0 Anwendungsbeispiele verdoppeln und Nutzen verdeutlichen.
- Internationale Kooperationen vertiefen. Marke „Industrie 4.0 – Made in Germany“ international stärken.

Digital Hub-Initiative

So haben seit dem Start der Digital Hub-Initiative auf dem letzten IT-Gipfel inzwischen ausgewählte Hubs in 12 Städten ihre Arbeit aufgenommen. Sie setzen Schwerpunkte von Chemie über Gesundheit bis zu Künstlicher Intelligenz und verleihen dem Gründerstandort Deutschland weiter Aufwind. Für Start-ups stehen in den nächsten Jahren zwei Milliarden Euro an frischen öffentlichen Mitteln zur Verfügung.¹²

- Berlin – IoT&FinTech
- Dortmund – Logistics
- Dresden/Leipzig – Smart Systems & Smart Infrastructure
- Frankfurt/Darmstadt – FinTech & Cybersecurity
- Hamburg – Logistics
- Karlsruhe – Artificial Intelligence
- Köln – InsurTech
- Ludwigshafen/Mannheim – Digital Chemistry & Digital Health
- München – Mobility & InsurTech
- Nürnberg / Erlangen – DigitalHealth
- Potsdam – MediaTech
- Stuttgart – Future Industries

Praxishinweise

Im digitalen Transformationsprozess des Unternehmens verdeutlichen die Ausgestaltung von Vision und Leadership, Digital Customer Experience, Digital Operations, People & Digital Corporation, Kommunikation und Organisation den Grad der sog. ‚Digital Readiness‘.

¹² www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Dossier/digital-hub-initiative.html

Vision und Leadership

Board, CEO und Führungsteam brauchen eine klare Vorstellung, wie sich die Digitalisierung auf die Positionierung und Wertschöpfung des Unternehmens auswirkt und wer diese anleitet. Vision und Strategie sollten aktualisiert werden.

Digital Customer Experience

Unternehmen sollten Kundenbedürfnisse erkennen und sich – auch im Hinblick auf die Wettbewerbssituation – an diese anpassen.

Digital Operations

Skills in den Bereichen Big Data/Smart Data und Digitalisierung sind sicherzustellen – von Forschung über Produktion und Prozesse bis hin zu den Kunden.

People & Digital Corporation

Agiles Projektmanagement und Weiterbildungsinitiativen sind notwendig, um Transformationsprozesse erfolgreich zu steuern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf digitale Veränderungen vorzubereiten.

Kommunikation

Die Notwendigkeit zum Wandel muss dringlich gemacht und kommuniziert werden. Dafür müssen Kommunikationskanäle und Budget bestimmt werden.

Organisation

Digitale Transformation muss auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene angesiedelt sein. Ein dediziertes Digitalteam sollte sichtbar das Commitment zum digitalen Wandel verkörpern. In einigen Unternehmen übernehmen CEO, CMO oder CIO die Verantwortung, immer öfters wird ein CDO (Chief Digital Officer) installiert. In allen Fällen sind organisatorische Einbindung und Berichtswege, Budgetausstattung sowie Kompetenzprofile von Führungskräften/CDO und Digitalteam zu klären.

Die systematische Aufsichtsratsbesetzung**Gemeinsames Positionspapier von AdAR, FEA, ArMiD aus BOARD 3-2017**

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex hat mit ihren Vorschlägen zu Kodexänderungen 2017 die Empfehlungen zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats gemäß Ziffer 5.4 DCGK deutlich weiterentwickelt. Dies betrifft sowohl die Professionalisierung der Besetzungsprozesse als auch die Transparenz gegenüber den Aktionären der Gesellschaft. Die drei Vereinigungen begrüßen diesen Schritt ausdrücklich. Ziel dieses Positionspapiers ist es, die Vorgaben des Kodex zu operationalisieren und mit konkreten Handlungsempfehlungen auszufüllen. Auf diese Weise soll eine systematische, transparente Aufsichtsratsbesetzung auf der Grundlage einer langfristigen Nachfolgeplanung etabliert werden.

I. Entwicklung eines detaillierten Kompetenzprofils des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat soll internationaler Best Practice folgend ein Kompetenzprofil für das gesamte Gremium erarbeiten, aus dem die Aktionäre ersehen können, welche Kompetenzen der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit in Bezug auf das Unternehmen und seine Anforderungen für notwendig erachtet. Ein entsprechendes Template findet sich als Arbeitshilfe für die Unternehmen im Anhang.

Das Kompetenzprofil sollte neben persönlichen (z. B. zeitliche Verfügbarkeit, Unabhängigkeit, Diskussionsfähigkeit, ...) und fachlichen Anforderungen an die Aufsichtsratsmitglieder auch für wesentliche Rollen im Aufsichtsrat spezifische Kompetenzen beschreiben (z. B. Aufsichtsratsvorsitzender, Finanzexperte, Digitalisierungsexperte, IT-Experte ...). Im Rahmen seiner regelmäßigen Effizienzprüfung sollte der Aufsichtsrat dieses Kompetenzprofil an der aktuellen Unternehmenssituation überprüfen und bei Bedarf weiterentwickeln. Für eine darüber hinausgehende, anlassbezogene Überprüfung kommen insbesondere veränderte Rahmenbedingungen oder ein verändertes Portfolio in Frage.

II. Regelmäßiger Profilvergleich

Im Rahmen der regelmäßigen Effizienzprüfung sollte der Aufsichtsrat überprüfen, ob das Gremium insgesamt seinen Kompetenz-Anforderungen weiterhin genügt. Bei größeren Veränderungen in der Zusammensetzung des Gremiums oder bei einer materiellen Veränderung des Kompetenzprofils sollte ein detaillierter Profilvergleich erfolgen. Hierzu sollte der Aufsichtsrat die Kompetenzen der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder systematisch mit der Soll-Zusammensetzung abgleichen. Darüber sollten die Anteilseigner im Rahmen des Aufsichtsratsberichts in angemessener Weise informiert werden.

III. Langfristige Nachfolgeplanung als Basis

Aufsichtsräte sollten eine langfristige Nachfolgeplanung für die Mitglieder des Aufsichtsrats entwickeln, um frühzeitig mögliche Veränderungen zu identifizieren und geeignete Nachfolgekandidaten zu gewinnen. Die Nachfolgeplanung sollte dabei neben den Zielen gem. Ziffer 5.4.1 DCGK insbesondere das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats berücksichtigen. Ebenfalls berücksichtigt werden sollten die Ergebnisse der regelmäßigen Effizienzprüfung des Aufsichtsrats. Die langfristige Nachfolgeplanung sollte regelmäßig Gegenstand im Gesamtgremium oder im Nominierungsausschuss sein, der mindestens einmal jährlich tagen sollte.

IV. Auswahl der Kandidaten auf der Basis eines konkreten Anforderungsprofils

Im Rahmen einer langfristigen Nachfolgeplanung und eines stetigen Erneuerungsprozesses sollte auf Basis dieser Analyse ein konkretes Anforderungsprofil für einzelne Wahlvorschläge entwickelt werden. Für die Kandidatenauswahl empfiehlt sich ein wettbewerbliches Vorgehen: Der Nominierungsausschuss sollte Kandidatenprofile anhand dieses Anforderungsprofils analysieren, ein strukturiertes Gespräch mit den Kandidaten führen, dem Aufsichtsrat mindestens zwei Kandidaten mit einer Präferenz vorschlagen und seine Empfehlung begründen. Der Aufsichtsrat entscheidet, welcher der zur Wahl stehenden Kandidaten der Hauptversammlung vorgeschlagen werden soll.

V. Begründung von Wahlvorschlägen gegenüber der Hauptversammlung

Vorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sollen dem Kompetenzprofil für das Gesamtgremium gerecht werden. Der Wahlvorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sollte daher entsprechend begründet werden. Diese so begründeten Vorschläge sollen um eine Erklärung zur zeitlichen Verfügbarkeit und persönlichen Unabhängigkeit ergänzt und zusammen mit einem Lebenslauf sowie einer Übersicht über die aktuellen, wesentlichen Tätigkeiten des Kandidaten mit dem Wahlvorschlag zur Hauptversammlung veröffentlicht werden. Der Kandidat sollte sich der Hauptversammlung vorstellen.

VI. Begründung der Wiederwahl gegenüber der Hauptversammlung bei Überschreitung der Altersgrenze sowie der Regelgrenze der Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat

Aufsichtsräte sollen bei den Wahlvorschlägen an die Hauptversammlung unter anderem eine festzulegende Altersgrenze sowie eine Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat berücksichtigen. Bei Verletzung einer dieser Grenzen sollte auch der Vorschlag zur Wiederwahl begründet werden; spätestens jedoch nach einer Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat von drei vollen Wahlperioden.

VII. Transparenz des Besetzungsprozesses gewährleisten

Zusätzlich zu den unter Punkt IV. genannten Informationen sollte der Aufsichtsrat die Hauptversammlung über den Besetzungsprozess in seinen wesentlichen Grundzügen informieren. Dies betrifft z.B. die mögliche Einschaltung eines externen Beraters, Beurteilungsverfahren oder die Zeitdauer des Prozesses.

VIII. Einführung von „Staggered Boards“

Identische (Wieder-)Wahltermine aller oder eines großen Teils der Aufsichtsratsmitglieder können die Fähigkeit des Gremiums, sich flexibel auf veränderte Marktbedingungen einzustellen, behindern. Um die Arbeit bei Neubesetzungen möglichst reibungslos fortsetzen zu können, kann eine gestaffelte Wahl der Aufsichtsräte (staggered board) sinnvoll sein. Dies ermöglicht zudem die notwendige Kontinuität im Gremium.

IX. Fortbildungsmaßnahmen

Unternehmen sollen die Mitglieder bei erforderlichen Fortbildungsmaßnahmen angemessen unterstützen. Die Identifikation eventueller Trainingsbedarfe ergibt sich aus dem regelmäßigen Profilvergleich. Bei erkennbarem Trainingsbedarf sollten die Unternehmen daher unter anderem interne Seminare (z. B. Vorträge oder Werksbesuche) anbieten. Darüber hinaus sollten die Unternehmen neue Aufsichtsratsmitglieder bei der Aufnahme ihres Mandats unterstützen (Onboarding).

X. Dauerhafte Bereitstellung von Informationen über die Aufsichtsratsmitglieder

Investoren und weiteren Stakeholdern sollte es dauerhaft möglich sein, in angemessenem Umfang Informationen über die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten zu können. Hierzu sollten die Unternehmen entsprechende Informationen an einer geeigneten Stelle auf der Homepage bereithalten (Lebenslauf, Mandatsdauer, Alter, wesentliche Tätigkeiten, Mitgliedschaft in Ausschüssen, Klassifizierung als abhängig oder unabhängig, Kompetenzmatrix).

Anhang: Kompetenzprofil des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten. Dieses sollte Aussagen zu den nachfolgend genannten Inhalten umfassen:

KOMPETENZPROFIL DES AUFSICHTSRATS

1. Beschreibung der Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats

- Anzahl der unabhängigen Aufsichtsratsmitglieder gem. Ziffer 5.4.2 DCGK
- Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder
- Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat
- Zielgröße für den Frauenanteil

2. Beschreibung der zeitlichen Anforderungen an die Mandatswahrnehmung

- Vor-/Nachbereitung der regulären Aufsichtsratssitzungen
- Ggf. zeitlicher Mehraufwand für die Tätigkeit in Aufsichtsratsausschüssen
- Befassung mit dem regelmäßigen Berichtswesen
- Einhaltung der rechtlichen Anforderungen an die Mandatshöchstzahl

3. Beschreibung der im Aufsichtsrat erforderlichen Kompetenzfelder

Der Aufsichtsrat sollte insgesamt alle erforderlichen Kompetenzfelder abdecken, die sich insbesondere aus den nachfolgend beschriebenen Faktoren ergeben können. Diese Kompetenzfelder sollten dabei möglichst durch einzelne Aufsichtsratsmitglieder abgedeckt werden, wobei mindestens ein Mitglied über die jeweiligen Kompetenzen verfügen sollte. Hierzu zählen z. B.:

- Unternehmensstrategie und zukünftige strategische Entwicklung
- Geschäftsmodell(e)/wesentliche Geschäftsfelder (z. B. wesentliche Märkte und Kundengruppen, Produkte)
- Internationalität/regionale Erstreckung
- Technologische (digitale) Einflussfaktoren
- Rechnungslegung oder Abschlussprüfung i.S.v. § 100 Abs. 5 AktG
- Risikomanagement, Compliance und Recht/Corporate Governance
- Leitung und Überwachung vergleichbarer Unternehmen

4. Mindestanforderungen an die fachlichen Kompetenzen

Die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder sollten über bestimmte Mindestkompetenzen verfügen, die für eine ordnungsgemäße Mandatswahrnehmung vorhanden sein sollten, z. B.:

- Allgemeine Kenntnisse in der Branche und den Absatzmärkten
- Fähigkeit, das Geschäftsmodell zu verstehen und kritisch zu hinterfragen

KOMPETENZPROFIL DES AUFSICHTSRATS

- Grundlegende Kenntnis der relevanten rechtlichen Normen
- Grundlegende Kenntnisse im Bereich Compliance
- Grundlegende finanztechnische Kenntnisse, insbesondere in Rechnungslegung und Jahresabschluss
- Fähigkeit zur Prüfung des Jahresabschlusses, ggf. mit Unterstützung des Abschlussprüfers
- Fähigkeit, die Berichte des Aufsichtsrates zu verstehen, kritisch zu hinterfragen und eigene Schlussfolgerungen zu ziehen
- Fähigkeit, die Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Rechtmäßigkeit der zu bewertenden Geschäftsentscheidungen zu beurteilen und auf Plausibilität prüfen zu können

5. Mindestanforderungen an die persönlichen Kompetenzen

Darüber hinaus sollten die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder über bestimmte persönliche Kompetenzen verfügen, die ihnen die Tätigkeit in einem Aufsichtsrat ermöglichen, z. B.:

- Bereitschaft und Fähigkeit zu ausreichendem inhaltlichem Engagement
- Bereitschaft zur regelmäßigen Fortbildung
- Persönliche Unabhängigkeit und Integrität
- Verschwiegenheit
- Interaktions- und Teamfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Interkulturelles Verstehen
- Führungsqualität und Überzeugungskraft
- Ggfs. Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen

6. Beschreibung der notwendigen Kompetenzen wesentlicher Rollen im Aufsichtsrat

Das Kompetenzprofil sollte die notwendigen Kompetenzen für wesentliche Rollen im Aufsichtsrat näher beschreiben, insbesondere für den:

- Aufsichtsratsvorsitzenden
- Sog. Financial Expert
- Compliance-/Risikomanagement-Experten

Herausgeber/Autoren



Prof. Harald Eichsteller

Der studierte Betriebswirt (WHU Koblenz, Northwestern University, ESC Lyon) gilt als Experte für Strategisches Management, Digitale Kommunikation und Innovationsmanagement. Nach einer Karriere als Unternehmer und Manager, zuletzt als Chief Digital Officer der ARAL AG, folgte Harald Eichsteller 2003 dem Ruf als Professor für Internationales Medienmanagement an die Hochschule der Medien (HdM) in Stuttgart.

Seine Praxis-Erfahrung bringt er sowohl in seine Vorlesungen in Stuttgart sowie weltweit in seine Beratungs- und Vortragstätigkeiten ein. Der Herausgeber der Studienreihe Digital Dialog Insights (www.digital-dialog-insights.de) publiziert regelmäßig Ergebnisse von Expertenumfragen und ist als 5-Sterne-Redner bei Veranstaltungen und Kongressen gefragt. Prof. Eichsteller ist seit Jahren Jury-Mitglied bei diversen Medien-Awards und unterstützt mit seiner Expertise junge und etablierte Firmen als Beirat. 2013 unterzog er sich einer umfassenden Zertifikatsprüfung und gründete die Fachgruppe Zertifizierter Aufsichtsrat – Deutsche Börse AG im Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e. V. (AdAR).

www.eichsteller.com



Andreas Schwend

Andreas Schwend ist Co-Founder und Managing Partner der diconium Group. Schwend, Jahrgang 1968, studierte Wirtschaftsingenieurwesen in Stuttgart und arbeitete als technischer Projektleiter im Bereich EDV-Organisation. Zusammen mit Daniel Rebhorn gründete er 1995 die Digital Full Service Group diconium. Andreas Schwend ist anerkannter Experte für die digitale Transformation und unter anderem aktiv im Unternehmensbeirat der Hochschule der Medien (HdM) Stuttgart. Als Managing Partner verantwortet er bei diconium die strategische Beratung, Marketing und Vertrieb.

www.diconium.com

Autoren



Markus Böhm

Markus Böhm verantwortet als Managing Director das operative Business bei diconium digital solutions. Zu seinen Aufgabengebieten gehören unter anderem Sales, Partnermanagement und Accountmanagement. Böhm, Jahrgang 1976, ist diplomierter Verwaltungswirt mit den Schwerpunkten Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik. 2007 stieß er zu diconium, wo er zunächst als Director das Software Development verantwortete. Anschließend führte er eine operative Business-Unit.

www.diconium.com/digital-solutions/de



Dr. Martin Bruder Müller

Martin Bruder Müller ist seit Mai 2011 stellvertretender Vorstandsvorsitzender der BASF SE, sowie seit Mai 2015 Chief Technology Officer (CTO). Er ist bereits seit 2006 Mitglied des Vorstands und war währenddessen auch für die Region Asien-Pazifik mit Sitz in Hongkong verantwortlich. Seit 1988 bei BASF war er u. a. President des Unternehmensbereichs Functional Polymers sowie Senior Vice President der Zentraleinheit Strategische Planung.

Bruder Müller wurde 1961 in Stuttgart geboren und absolvierte das Studium zum Diplom-Chemiker an der Universität Karlsruhe. Nach der Promotion 1987 in Karlsruhe absolvierte er einen Postdoc-Aufenthalt an der University of California, Berkeley, USA.

www.basf.com



Heike Discher

Heike Discher, geschäftsführende Gesellschafterin der Kresse & Discher GmbH, ist Kommunikationsexpertin mit mehr als 30 Jahren Erfahrung. Ihre journalistischen Wurzeln und ihre Leidenschaft für strategische Kommunikation sind die ideale Basis für ihre Arbeit. Ihre Fachbeiträge, Blog-Artikel und Vorträge thematisieren vor allem Strategisches Content Marketing. Kresse & Discher ist spezialisiert auf Content Marketing für den

Mittelstand. Das Leistungsspektrum reicht von der Strategie-Entwicklung über Konzeption und Produktion von Content für alle Kanäle bis zum Verbreiten der Inhalte und Performance Management.

www.kresse-discher.de



Marcus Gerbersgaben

Marcus Gerbersgaben ist Partner bei EIM Executive Interim Management GmbH, München und Co-Gründer des CDO Executive Circles. Nach seinem Studium mit dem Schwerpunkt Finanzprüfungs- und Rechnungswesen war er elf Jahre lang Geschäftsführer eines mittelständischen Systemhauses, Vice President bei der Deutschen Telekom AG, Interim Turn Around Projektleiter für das automatische System zur Mauterfassung

auf bundesdeutschen Straßen bei Toll Collect, Interim Manager und später Prokurist und BU Manager bei Xerox. Er ist Teil zahlreicher branchenübergreifender Digitalisierungsprojekte und gestaltet Inhalte, Strategien, Methodiken, Risiken und Change Prozesse mit.

www.eim-interimmanagement.de / www.cdo-circle.de



Christian W. Jennes

Christian W. Jennes ist geschäftsführender Gesellschafter der Interfin Forum GmbH und verantwortet die Aufsichtsrats-Lehrgänge. Neben seiner ausgewiesenen Corporate Governance Expertise verfügt er über langjährige internationale Erfahrung als Investmentbanker und Vermögensverwalter. Darüber hinaus begleitet er operativ Familien, Unternehmen und institutionelle Anleger in Strategie-, Asset-Management- und Corporate-Finance-Themen.

Neben Düsseldorf und Frankfurt hat er in Singapur, London und Mumbai gearbeitet. Von 2011 bis 2015 war er Mitglied der Prüfungskommission Qualifizierter Aufsichtsrat der Deutsche Börse.

www.qaif.de



Frank Puscher

Seit über 20 Jahren arbeitet Frank Puscher als freiberuflicher Journalist, Berater und Trainer in den Themengebieten E-Commerce und OnlineMarketing. Er berät Führungskräfte und unterstützt sie bei der regelmäßigen, persönlichen Stärkung ihrer Onlinekompetenz. Puscher begann seinen beruflichen Werdegang als Redakteur und Ressortleiter bei unterschiedlichen Verlagen und Medienhäusern wie Burda und ProSieben. Seit

2000 arbeitet Puscher als Veranstaltungsmoderator im digitalen Umfeld und hält in ganz Europa Vorträge.

www.puscher.de

**Daniel Rebhorn**

Daniel Rebhorn ist Co-Founder und Managing Partner der diconium Group. Rebhorn, Jahrgang 1970, ist Informatiker und gründete 1995 mit Andreas Schwend diconium. Als Innovationsverantwortlicher leitete er die technischen und operativen Geschicke der Gesellschaft. Heute kümmert sich Rebhorn übergreifend um neue Themenfelder innerhalb der diconium.

www.diconium.com

**Prof. Dr. Jürgen Seitz**

Professor Dr. Seitz ist einer der führenden Digitalexperten in Deutschland. Als Geschäftsführer, Gründungspartner und Beiratsmitglied hat er geholfen, mehrere erfolgreiche digitale Unternehmen aufzubauen und zu skalieren. Er hat für Unternehmen wie Microsoft, WEB.DE und 1&1 gearbeitet. An der Hochschule der Medien in Stuttgart unterrichtet und forscht Prof. Dr. Seitz zurzeit in den Bereichen digitales Marketing und

digitale Unternehmen. Er engagiert sich für die Schulung von Non-Profit-Organisationen, um deren Nutzung der digitalen Kanäle für gute Zwecke zu unterstützen.

www.linkedin.com/in/juergenseitz

**Marcus Worbs**

Marcus Worbs ist Managing Director von diconium strategy, der Strategieberatung für das Digitale Business. Worbs, Jahrgang 1976, studierte Betriebswirtschaftslehre in Bayreuth und den USA. Seit über fünfzehn Jahren unterstützt er erfolgreich nationale und internationale Klienten in den Bereichen Strategieentwicklung, Business Development, Vertrieb und Kundenmanagement – mit einem starken Fokus auf Themen

der Digitalisierung.

www.diconium.com/strategy/de

■ Digitalisierung, Digitale Transformation, Industrie 4.0 und Work 4.0. Aufsichtsräte und Vorstände sind dabei vor allem um die langfristige Sicherung ihrer Unternehmen besorgt. Sind wir bei dem sichtbaren Erfolg der großen internationalen Digitalplayer und disruptiven Innovatoren bzgl. Technologie, Personal und Innovationskultur auf dem richtigen Weg?

Ziel der Studie ist es, dieses Themenfeld aus Sicht von Aufsichtsräten zu beleuchten. Neben der Darstellung der Befragungsergebnisse haben wir die Studie mit Statements und Fachbeiträgen von Expertinnen und Experten angereichert, die die Vielseitigkeit der Herausforderungen aus unterschiedlichen Perspektiven aufzeigen.

Die Präsentation der Studienergebnisse beim 6. Frankfurter Aufsichtsrats- tag am 13. September 2017 des Arbeitskreises deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR) leistet einen Beitrag zum Thema der Qualifizierung und Systematisierung der Besetzung von Aufsichtsräten und Vorständen.

ISBN 978-3-8462-0884-7



www.bundesanzeiger-verlag.de