

Digitalisierung: Herausforderung für öffentliche Unternehmen und ihre Aufsichtsräte

Potenziale der Digitalisierung zu nutzen, ist auch für öffentliche Unternehmen mittlerweile zu einem entscheidenden Faktor ihrer Zukunftsfähigkeit geworden. Stadtwerke als Paradebeispiel öffentlicher Unternehmen reagieren auf die vielfältigen Herausforderungen der Digitalisierung mit zahlreichen Aktivitäten – von der Nutzung digitaler Technologien über neue Partnerschaften bis hin zu umfangreichen Anpassungen des Geschäftsmodells. Welche besonderen Anforderungen stellen sich hierbei für die Aufsichtsräte, wenn sie in Zeiten der digitalen Transformation die Geschäftsleitungen der öffentlichen Unternehmen kontrollieren und kompetent als strategische Berater begleiten möchten?

Durch die schnelle Entwicklung der Digitalisierung und von daraus entstehenden neuen Geschäftsmodellen stehen die öffentlichen Unternehmen in verstärktem Maße nicht mehr nur altbekannten brancheninternen Konkurrenten gegenüber, sondern müssen sich auch – sofern sie nicht in natürlichen Monopolstrukturen agieren – gegenüber völlig neuen Wettbewerbern aus (bislang) anderen Branchen behaupten.

Der Verband kommunaler Unternehmen (VKU) sieht die Kommunalunternehmen dabei als „zentrale Akteure der digitalen Transformation“. Die Digitalisierung bietet für kommunale Unternehmen die große Chance, wesentliche gesamtgesellschaftliche Herausforderungen wie den demografischen Wandel oder die Energiewende auf bisher nicht gedachtem Wege anzugehen, oder aber auch klimatische und umweltbezogene Herausforderungen besser zu antizipieren und ihnen damit früher und effizienter zu begegnen.¹

Vor diesem Hintergrund wird die Anforderung an öffentliche Unternehmen, Unternehmensprozesse zu digitalisieren und digitale Geschäftsmodelle zu schaffen, noch weiter zunehmen. Der VKU sieht als Zukunftsdevisen: „Es wird digitalisiert, was digitalisiert werden kann“.²

Digitalisierung als Zukunftsaufgabe

Auch die Geschäftsführer von Stadtwerken und kommunalen Energieversorgern sehen die Digitalisierung mittlerweile als wichtigste Herausforderung an. 77 Prozent von ihnen erwarten laut der kürzlich veröffentlichten Stadtwerke-Studie 2018 des Bundesverbands der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW)³, dass sie sich in den kommenden zwei bis drei Jahren stark bis sehr stark mit dem Thema auseinandersetzen werden.

Dabei hat die digitale Transformation viele Komponenten: Als wichtigstes Fachthema in den kommenden Jahren sehen die

Stadtwerkegeschäftsführer Smart Metering (intelligentes Messwesen), gefolgt vom Internet der Dinge, robotergesteuerter Prozessautomatisierung und der Blockchain-Technologie.⁴

Auch mit dem Thema IT-Sicherheit müssen sich die Stadtwerke den Studienergebnissen zufolge intensiv auseinandersetzen: Mehr als zwei Drittel der Befragten stufen die Gefahr von Ausfällen in der Stromversorgung durch Hackerangriffe als hoch oder sehr hoch ein. Knapp zwei Drittel sehen zudem die personellen Ressourcen und die fehlende Qualifikation der Mitarbeiter als Hemmnis, das es dem eigenen Unternehmen erschwere, sich auf die Anforderungen der digitalen Transformation einzustellen.⁵

Auch mit noch größeren Umbrüchen sehen sich zahlreiche Stadtwerke konfrontiert. Die Wahrscheinlichkeit, dass es bis 2030 zu grundlegenden, disruptiven Veränderungen des eigenen Geschäfts-

1 Vgl. VKU (2016): Digitale Transformation: Kommunale Unternehmen als zentrale Akteure. Positionspapier

2 Ebenda

3 Vgl. BDEW und EY (2018): Stadtwerkstudie 2018, Digitalisierung in der Energiewirtschaft – quo vadis?

4 Vgl. ebenda

5 Vgl. ebenda

modells kommen wird, wird von den Befragten mit durchschnittlich 35 Prozent eingeschätzt.⁶

Herausforderung angenommen

Ein Großteil der öffentlichen Unternehmen scheut sich allerdings nicht, diese Herausforderungen der Digitalisierung auch anzunehmen. Die Hälfte der kommunalen Unternehmen hat bereits eine Digitalstrategie etabliert oder befindet sich in der konkreten Planung.⁷ In fast zwei Drittel der Unternehmen ist die Digitalisierung Chefsache und wird zentral auf der Geschäftsführungsebene koordiniert.⁸

Im Bereich der Stadtwerke wollen fast 60 Prozent der Unternehmen mithilfe digitaler Technologien bis 2020 die Effizienz und Geschwindigkeit ihrer Geschäftsprozesse deutlich steigern. Mehr als die Hälfte plant, den Informationsaustausch mit Lieferanten und Kunden auf Echtzeitkommunikation in beide Richtungen umzustellen.⁹

Auch das Stichwort „Big Data“ ist Stadtwerken nicht fremd. Im Bereich der Energieversorgungsunternehmen liegt der Einsatzgrad fortgeschrittener Datenanalysen mit 28 Prozent bereits jetzt deutlich über der Verbreitung in anderen Branchen.¹⁰ Hierbei werden große Datenmengen analysiert, auf deren Basis sich relevante Informationen erheben lassen, die für ein Geschäftsfeld sinnvoll sind – seien es Optimierung, Überwachung, effizienter Ressourceneinsatz oder Verbesserungen von Leistungen, Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit.

Stadtwerke besitzen seit jeher Massendaten: Verbrauchsdaten, Vertragsdaten, Netznutzungsdaten sowie Daten zu Leitungen und der Entwicklung von Kosten. Diese intelligent zu nutzen, war bislang technologisch allerdings schwierig.¹¹ Neue Big Data-Technologien können hier Abhilfe schaffen.

Der Nürnberger Energieversorger N-Ergie beispielsweise setzt Big Data-Technologien bereits im Kundenservice ein – etwa bei der Klassifizierung von Kundenmails. Die Stadtwerke Heidelberg nutzen sie für die Energiebeschaffung und bei den Technischen Werken Ludwigshafen unterstützt Big Data dabei, Kundenabwanderungen zu verhindern.¹²

Neue Partnerschaften förderlich

Um sich für die Zukunft gut aufzustellen, werden für öffentliche Unternehmen auch Kooperationen im Zuge der Digitalisierung immer wichtiger. Dies gilt insbesondere bei allen Aktivitäten rund um das Themenfeld „Smart City“. Der VKU sieht die Kommunalunternehmen und Stadtwerke hier als wichtige Lösungspartner, die mit den Städten und Gemeinden, mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie der regionalen Privatwirtschaft kooperieren müssen.¹³ Allerdings sind weniger als 30 Prozent der Kommunalunternehmen bislang im Zusammenhang mit der Digitalisierung neue Kooperationen eingegangen, überwiegend dabei mit anderen kommunalen Unternehmen und nur zu einem geringeren Teil auch mit Start-ups, Hochschulen und weiteren externen Dritten.¹⁴

In Sachen Digitalisierung können Start-ups zu den Vorreitern gezählt werden. Sie sind im Idealfall gleichzeitig innovativ, agil und technologieaffin. Davon könnten auch die öffentlichen Unternehmen verstärkt profitieren.

Bei der vom Institut für den öffentlichen Sektor ins Leben gerufenen Initiative „myGovernment“ haben sich in den letzten Jahren bereits einige Start-ups mit digitalen Lösungen für kommunale Unternehmen vorgestellt¹⁵: Binando misst beispielsweise mittels Sensorik die Füllstände von Abfallbehältern und bietet kommunalen Entsorgungsunternehmen darauf basierend eine optimierte, dynamische Route als Servicelösung an. Door2door stellt ÖPNV-Unternehmen eine Technologieplattform zur Verfügung, damit diese – eingebettet in die traditio-

len Verkehrsangebote – eigenständig neue On-Demand-Mobilitätsangebote betreiben können. Und CommneX bietet eine zentrale, digitale Ausschreibungs- und Vermittlungsplattform für Finanzierungsprojekte von Kommunalunternehmen.

Solche innovativen Lösungen in das eigene Geschäftsmodell einzubinden, wird zukünftig verstärkt zu den Herausforderungen für öffentliche Unternehmen zählen.

IT-Sicherheit nicht zu vernachlässigen

Nicht vergessen werden sollte bei allen notwendigen und wünschenswerten Digitalisierungsaktivitäten: „Die digitalen Kunden erwarten Sicherheit und den Schutz ihrer Daten – sie verzeihen Fehler nur selten.“¹⁶ Die Herstellung und Wahrung eines angemessenen IT-Sicherheitsniveaus für alle Unternehmensprozesse ist daher im Rahmen der digitalen Transformation essenziell. Klassische Sicherheitsmechanismen müssen überdacht und an die neuen Technologien und Architekturen angepasst werden, ein dezidiertes IT-Risikomanagement ist auf- bzw. auszubauen.¹⁷

Zur Rolle des Aufsichtsrats bei der digitalen Transformation

Dem Aufsichtsrat in öffentlichen Unternehmen kommt als Kontrolleur und strategischer Partner der Geschäftsleitung auch bei der digitalen Transformation eine wichtige Rolle zu. Damit er dieser Rolle gerecht werden kann, muss er sich in vielen Fällen aber auch selbst verändern. Folgende drei Empfehlungen können dabei helfen, den Wandel erfolgreich zu bewältigen:

Digitalisierungsexpertise im Aufsichtsrat verankern

Nach einer aktuellen Analyse des Personalberaters Russell Reynolds Associates ist der Anteil von Digitalfachleuten in den Aufsichtsgremien der DAX30-Unternehmen – also klassischer Großunternehmen – im Jahr 2018 auf mittler-

6 Vgl. ebenda

7 Vgl. VKU (2017): Digitalisierung – VKU-Umfrage 2017

8 Vgl. ebenda

9 Vgl. ebenda

10 Vgl. KPMG (2017): Big Data unter Strom. Studie: Mit Daten Werte Schaffen 2017. Sonderausgabe für die Energiebranche

11 Gust, S. (2018): Big Data ist nicht Big Brother. In ZfK – Zeitung für kommunale Wirtschaft vom 11.6.2018, S. 11

12 Vgl. ebenda

13 Vgl. <https://www.vku.de/themen/digitalisierung/wie-die-stadt-der-zukunft-aussehen-kann/>

14 Vgl. VKU (2017): Digitalisierung – VKU-Umfrage 2017

15 Vgl. auch im Folgenden www.my-government.de

16 Ennemann, M. (2015): Dringend benötigt: Der digitale Aufsichtsrat. In: Audit Committee Quarterly, Vol. 1, S. 29

17 Vgl. auch Dolle, W. et al (2015): Unter Strom: Auswirkungen des IT-Sicherheitsgesetzes im Energiesektor. In PublicGovernance Herbst 2015, S. 16–17

weile 20 Prozent gestiegen.¹⁸ Ebenso wie ein Finanzexperte scheint mittlerweile mindestens ein bzw. scheinen besser mehrere Digitalisierungsexperten im Aufsichtsrat unabdinglich zu sein.

Im digitalen Wandel sollten auch öffentliche Unternehmen, deren Aufsichtsratsmandate im kommunalen Bereich immer noch vorrangig nach Parteirepräsentativität vergeben werden, nicht auf eine explizite digitale Expertise im Aufsichtsgremium verzichten. Das unternehmensspezifische Kompetenzprofil für den Aufsichtsrat muss diese Anforderung entsprechend berücksichtigen und sollte als Leitlinie für die in den Aufsichtsrat entsendenden Akteure (zum Beispiel Ratsfraktionen, Kabinett) dienen.¹⁹ Neben der Berücksichtigung von Führungskräften aus der IT-, Elektronik- oder Internetbranche, die in den Aufsichtsorganen der Dax-Unternehmen überwiegend die Digitalisierungsexpertise abdecken, könnte beispielsweise auch die Anwerbung von Wissenschaftlern mit digitalen Forschungsschwerpunkten für Aufsichtsgremien in öffentlichen Unternehmen ein gangbarer Weg sein.

Verständnis der Funktionsweise digitaler Geschäftsmodelle entwickeln

Neben der expliziten Expertise von einzelnen Digitalfachleuten im Aufsichtsrat ist es zwingend notwendig, dass der gesamte Aufsichtsrat ein grundlegendes Verständnis über die Funktionsweise digitaler Geschäftsmodelle entwickelt. Kurzum: Er muss über das notwendige Digital-Know-how verfügen, um einerseits technologische Gefahren und Risiken, die das eigene Geschäftsmodell oder den Geschäftserfolg bedrohen, analytisch frühzeitig zu erkennen, und um andererseits das Potenzial digitaler Trends wie Big Data, Blockchain oder das Internet der Dinge richtig einschätzen zu können.²⁰

Alle Aufsichtsratsmitglieder sollten dafür sorgen, dass sie hinsichtlich technologi-

scher Entwicklungen und der sich verändernden Bedrohungslandschaft auf dem neuesten Wissensstand bleiben.²¹ Dies kann auch über regelmäßige spezifische Schulungen des Aufsichtsrats erfolgen.

Der auch für öffentliche Unternehmen empfohlene jährliche Strategietag im Zusammenspiel von Geschäftsleitung und Aufsichtsrat kann auf dieser Basis eine gute Gelegenheit darstellen, sich intensiv zu digitalen Trends und dementsprechenden Chancen und Herausforderungen für das eigene Geschäftsmodell auszutauschen.²² Aufsichtsratsmitglieder sollten dabei hinterfragen, ob sich die Geschäftsleitung ausreichend sowohl mit graduellen Innovationen des bestehenden Geschäftsmodells als auch mit möglichen radikalen Marktumbrüchen beschäftigt.²³

Kontrollfunktion in Bezug auf Digitalisierungsrisiken wahrnehmen

Wie bei allen anderen wichtigen Aufsichtsratsthemen gilt auch im Hinblick auf Fragen zur digitalen Transformation des Unternehmens: Schweigende Anwesenheit allein reicht nicht aus. Die Aufsichtsratsaktivität manifestiert sich nicht zuletzt durch Fragen an die Geschäftsleitung.²⁴

Zentrale Themenbereiche, die in den Aufsichtsratssitzungen regelmäßig mit der Geschäftsleitung diskutiert werden sollten, könnten dabei sein²⁵:

ORGANISATION UND KOOPERATIONEN

- Inwiefern werden im Unternehmen agile Strukturen sowie gemeinsame Denk- und Entwicklungsprozesse für interdisziplinäre Teams geschaffen, die Innovationen erst ermöglichen?
- Welche Auswirkungen hat das auf die Organisationsstruktur?
- Welche Implikationen ergeben sich für die Auswahl von neuen Partnerschaften?

PERSONAL

- Wie wirkt sich die zunehmende Digitalisierung auf die Anforderungen an die Mitarbeiter aus?
- Welche Implikationen ergeben sich somit für die Personalentwicklung und die Personalführung?
- Ist beispielsweise eine Personalauswahl vorrangig nach Branchenerfahrung noch zielführend?
- Sollten nicht alternativ – in Zeiten fluider Branchengrenzen – zunehmend Aspekte wie Strategiefähigkeit und methodische/technische Kenntnisse zu den zentralen Einstellungskriterien zählen?

RISIKOMANAGEMENT

- Ist ein IT-Risikomanagement nach anerkannten Standards etabliert?
- Was sind die zentralen Risiken und wie werden diese gesteuert?

PROZESSE

- Stimmen die Unternehmensprozesse noch, auf die die Digitalisierung aufbauen soll?
- Sollten „alte“ oder „schlechte“ Prozesse nicht im Vorfeld zuerst überarbeitet werden, bevor man diese ansonsten lediglich digitalisiert?

Die Berücksichtigung dieser Fragestellungen kann den Aufsichtsrat dabei unterstützen, die digitale Transformation seines öffentlichen Unternehmens erfolgreich begleiten zu können. |

Michael Plazek

18 Vgl. Busse, C. (2018): Digitale Aufsichtsräte. In: Süddeutsche Zeitung vom 25.6.2018, S. 20

19 Vgl. auch: Plazek, M./Schuster, F. (2017): Kompetenzprofil für öffentliche Aufsichtsräte – die Mischung macht's. In: Public Governance Sommer 2017, S. 13

20 In Anlehnung an Kienbaum (2016): Der disruptive Aufsichtsrat. Anforderungen an das Überwachungsgremium im digitalen Zeitalter. Whitepaper No. 4/2016

21 Vgl. Dolle, W. et al (2015): Unter Strom: Auswirkungen des IT-Sicherheitsgesetzes im Energiesektor. In Public Governance Herbst 2015, S. 16–17

22 Vgl. Plazek, M./Schuster, F./Teich, J. (2017): Kontrollleur oder Mitgestalter? Zur Rolle des Aufsichtsrats bei der Unternehmensstrategie. In: Public Governance Herbst/Winter 2017, S. 23 ff.

23 Vgl. auch Meyer, J.-U. (2016): Disruption statt Transformation – die gefährlichen Denkfallen des Topmanagements. In: Audit Committee Quarterly III/2016, S. 4 f.

24 Vgl. Institut für den öffentlichen Sektor (2017): Plötzlich Aufsichtsrat – was nun? Das Taschenbuch für Aufsichtsräte in öffentlichen Unternehmen. 2. unveränderte Auflage

25 In Anlehnung an: Föllmer, A./Schorp, S. (2016): Digitalisierung: keine technische Herausforderung, sondern eine Frage der Unternehmenskultur. In: Audit Committee Quarterly III/2016, S. 14 ff.