

»AR1457847

Digitalkompetenz in deutschen Aufsichtsräten: Wunsch und Wirklichkeit

Thomas Hess / Adrian Fischer

Das Problem zu geringer Digitalkompetenz in deutschen Aufsichtsräten ist nicht neu – aber immer noch nicht gelöst. Der Beitrag greift drei wichtige Aspekte auf. Er legt dar, um welche Digitalkompetenzen es genau geht und wie es konkret um die Situation in großen deutschen Unternehmen steht. Und er liefert neue Ansatzpunkte für die Verbesserung der Situation.

I. Anforderungen an den Aufsichtsrat

Die Bedeutung digitaler Technologien hat sich in den letzten Jahrzehnten stetig erhöht. Vor 30 bis 40 Jahren ging es „nur“ um Effizienzsteigerungen im Backoffice – „EDV“ nannte sich die Abteilung, die dies verantwortete. Schon dies waren wichtige Themen, die grundlegende Wettbewerbsposition eines Unternehmens haben sie in der Regel aber nicht tangiert. Das ist heute anders, was z.B. die aktuelle Diskussion um die Künstliche Intelligenz eindrücklich zeigt. „Digital“ ist allgegenwärtig geworden, von digitalen Plattformen über Social-Media-Marketing bis hin zu Kryptowährungen und dem autonomen Fahren. Diese Themen sind für das ganze Unternehmen und nicht nur im IT-Bereich wichtig. Häufig werden sogar spezielle Einheiten mit Chief Digital Officers an der Spitze geschaffen, die die Exploration neuer Technologien mit besonderem Nachdruck voranbringen sollen.

Kein Unternehmen kommt daher umhin, sich mit den Chancen und Risiken der Entwicklungen im Bereich der digitalen Technologien zu beschäftigen. Entwickelt und umgesetzt werden muss eine Transformationsstrategie, die sich im Kern mit den Herausforderungen eines Unternehmens in Wertschöpfung und Struktur differenziert und vor allem spezifisch auseinandersetzt und die den kurzen Innovationszyklen im Bereich der digitalen Technologien gerecht wird.

Natürlich ist dies primär eine wichtige Aufgabe des Vorstands und auch des gesamten Managements eines Unternehmens. Die Aufgabe des Aufsichtsrats ist es zu gewährleisten, dass genau dies auch passiert. Dies gelingt nur, wenn im Aufsichtsrat die dafür erforderlichen Kompetenzen vorhanden sind. Grundsätzlich muss ein Aufsichtsrat vier Anforderungen gerecht werden:

- **Digitalkompetenz im Vorstand sicherstellen:** Gibt es im Vorstand ausreichend Kompetenz für die Exploration der Chancen und Risiken neuer Technologien? Weiß der Vorstand, wie Kunden und Wettbewerber mit neuen digitalen Technologien umgehen?
- **Strategie hinterfragen:** Liegt eine plausible Strategie für die digitale Transformation vor? Ist diese noch aktuell? Wurde diese mit anderen Strategien

abgestimmt? Können die neuen Technologien das etablierte Geschäftsmodell zu neuem, signifikantem Wachstum führen, vollkommen neue Geschäftsmodelle ermöglichen oder gar das Unternehmen (in Gänze) infrage stellen?

- **Technologische Trends einordnen:** Wie relevant sind die aktuellen technologischen Innovationen konkret für dieses Unternehmen? Wo zeichnen sich sinnvolle Anwendungsfelder im Unternehmen ab? Welche Perspektiven haben die Technologieanbieter?
- **Betrieb der IT-Systeme sicherstellen:** Hat das Unternehmen alles getan, um den störungsfreien Betrieb der IT-Systeme zu gewährleisten? Wurden Sicherheitsrisiken systematisch analysiert?

Die Dringlichkeit dieser Themen richtet sich nach dem absehbaren Digitalisierungspotenzial der Produkte und der Prozesse eines Unternehmens. Ist es bei beiden hoch, wie das z.B. bei einem Medien- oder einem Handelsunternehmen sicherlich der Fall ist, dann sollte es mehrere Digitalexperten im Aufsichtsrat geben, die allen vier Anforderungen gerecht werden. Zudem sollten die weiteren Aufsichtsratsmitglieder derartiger Unternehmen zumindest ein Grundverständnis von der Bedeutung von „DigTech“ für die Strategie sowie der wichtigsten technologischen Trends haben. Nur wenige Unternehmen sind heute vorstellbar, bei denen es reicht, wenn zumindest ein Mitglied des Aufsichtsrats sich in den vier Feldern auskennt. Aber zumindest diesen einen Digitalexperten sollte es auch dort geben.

II. Die Situation in Deutschland

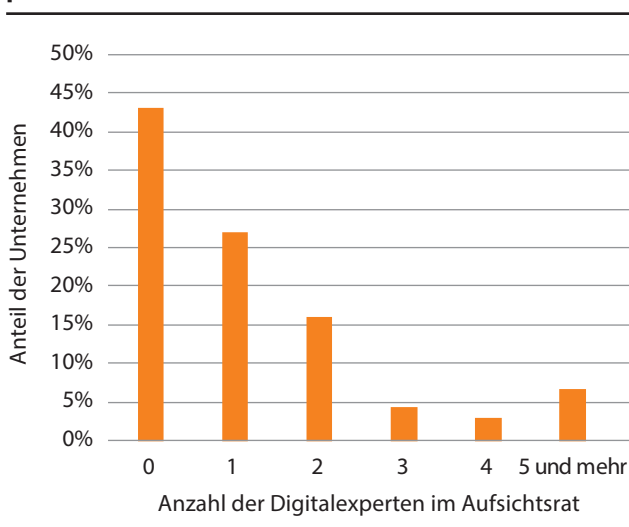
In 57% und damit in gut jedem zweiten größeren deutschen Unternehmen gibt es mittlerweile mindestens einen Digitalexperten unter den Vertretern der Anteilseigner im Aufsichtsrat. Dies zeigt die neueste Ausgabe einer Studie der Autoren zur Digitalkompetenz. Wie 2018 und 2021 wurden wieder die Lebensläufe der von den Anteilseignern entsandten Mitglieder der Aufsichtsräte von DAX-, MDAX-, TecDAX- und den größten 50 Familienunternehmen analysiert. Bei den DAX-Unternehmen sieht es bezüglich der Digitalkompetenz am besten aus: 78% der Unternehmen verfügen über mindestens einen Digitalexperten im Auf-

sichtsrat. In MDAX, TecDAX und bei den Family50 sind es 46%, 57% bzw. 50% und damit rund die Hälfte, die dieser Mindestanforderung aktuell gerecht werden.

2018 hatten nur 19% der Unternehmen mindestens einen Digitalexperten auf der Kapitalsseite im Aufsichtsrat. 2021 lag diese Quote bei 55%, d.h. es gab einen deutlichen Sprung von 2018 auf 2021 und nur noch eine kleine Verbesserung zwischen 2021 und 2023. Einen deutlichen Sprung nach vorn haben zuletzt die großen Familienunternehmen gemacht; die Anzahl der Unternehmen in diesem Segment mit mindestens einem Digitalexperten im Überwachungsgremium ist von 2021 auf 2023 von 28% auf 50% gestiegen. In MDAX und TecDAX hat sich die Situation von 2021 auf 2023 dagegen sogar wieder verschlechtert; der Anteil der Unternehmen mit mindestens einem Digitalexperten ist im MDAX um 14 Prozentpunkte und im TecDAX sogar um 16 Prozentpunkte gefallen.

Einen Digitalexperten im Aufsichtsrat zu haben ist besser, als keinen zu haben. Aber die Möglichkeiten eines einzelnen Digitalexperten sind begrenzt. Dies gilt besonders dann, wenn das Gremium groß ist. Und das Problem ist umso größer, je höher die oben bereits erwähnte Bedeutung digitaler Technologien für ein Unternehmen ist. Abb. 1 zeigt die diesbezügliche Situation in den großen deutschen Unternehmen. 57% der Unternehmen haben mindestens einen Digitalexperten im Aufsichtsrat. In 27% der Unternehmen ist es auch genau ein Digitalexperte, in immerhin 16% sind es zwei. Drei und mehr Digitalexperten finden sich nur in 14% aller in die Studie einbezogenen Unternehmen. Dies ist ernüchternd und erschreckend zugleich – nur wenige Unternehmen (bzw. deren Eigentümer) scheinen bisher der Meinung zu sein, dass die Bedeutung digitaler Technologien für ihr Unternehmen wirklich groß ist.

Abb. 1: Anzahl der Digitalexperten im Aufsichtsrat pro Unternehmen



III. Ansatzpunkte zur Verbesserung

Die Digitalkompetenz in deutschen Aufsichtsräten hat sich über die letzten fünf Jahre zwar verbessert, liegt aber ins-

gesamt leider noch auf zu geringem Niveau. Viele Unternehmen verfügen über keinen einzigen Digitalexperten im Überwachungsgremium, nur wenige über mehr als einen einzelnen Experten. Es ist zu befürchten, dass dies den Druck auf die Vorstände nicht erhöht, sich mit der digitalen Transformation zu beschäftigen – zum Schaden der Unternehmen und auch der gesamten Volkswirtschaft. Es ist wichtig, diesen Zustand in den nächsten fünf Jahren und damit bis zum Abschluss einer vollständigen „Wiederbesetzungsrunde“ zu verbessern.

Die Anteilseigner bestimmen ihre Vertreter im Aufsichtsrat. Ganz offensichtlich fehlt in der Breite noch der nachdrückliche Wille vieler Anteilseigner, den Aufbau von Digitalkompetenz systematisch und nachdrücklich zu fördern, oder das Bewusstsein für die Notwendigkeit hierfür. Durch eine höhere Priorisierung digitaler Kompetenzen (wie sie oben genannt sind) bei der Identifikation und Bewertung von Kandidaten und auch durch die Erweiterung des „Suchraums“ könnte dies einfach geändert werden.

» Der Schlüssel für eine Verbesserung liegt in den Händen der Anteilseigner und insbesondere der Beteiligungsgesellschaften. «

Der Wille der Anteilseigner zur Verbesserung der Situation ist sicherlich entscheidend. Daneben ist die Weiterbildung bereits bestellter Aufsichtsräte ein naheliegender Ansatz. Dazu sind auf die Zielgruppe spezifisch zugeschnittene Angebote notwendig. Sehr förderlich wäre es, wenn Unternehmen ausgewählten Aufsichtsratsmitgliedern spezifische Budgets auf dem Weg zum Digitalexperten zur Verfügung stellen würden.

Mehr Transparenz könnte ebenfalls helfen. Pauschale Aussagen, wie sie in den Berichten zur Selbstevaluierung von Aufsichtsräten zu den unterschiedlichsten Themen häufig zu finden sind, reichen nicht aus. Zielführender wäre eine Erläuterung, welche der vier oben genannten Kompetenzen von welchem Mitglied des Aufsichtsrats konkret abgedeckt werden. Für Investoren und Analysten wären solche detaillierteren Angaben ebenfalls hilfreich. Über den Deutschen Corporate Governance Kodex könnte eine solche Empfehlung umgesetzt werden. ■

Literaturhinweise:

- Heads! International/Fischer (Hrsg.) in Kooperation mit Hess, Digital-Expertise in Deutschen Aufsichtsräten, Studie 2023/2024.
- Hess/Grisebach, Digital was? Warum jedes Unternehmen Aufsichtsräte mit Digitalkompetenz benötigt, IM+io 04/2023 S. 38-41.
- Hess, Digitale Transformation strategisch steuern, 2. Aufl. 2022.

Autoren:

Prof. Dr. Thomas Hess ist Direktor des Instituts für Digitales Management und Neue Medien der LMU München. **Adrian Fischer** ist Managing Partner von Heads! International in München.