

CIO meets Aufsichtsrat.

Wanted: Digitalkompetenz in den Aufsichtsräten deutscher Unternehmen. Wie & warum CIO's Aufsichtsrat wurden. Wie sie wirken. Wie sie kooperieren.

Was für ein Thema. Beinahe schon ein Fahndungsaufruf. Und was für ein passendes Setup. Im „Oval Office“, dem Head Quarter des Hamburger Grand Hotel Elysee, traf sich die Greenfield Community im Nachgang der außergewöhnlich erfolgreichen Hamburger IT-Strategietage 2024. Mehr als 50 Teilnehmende hatten auch nach drei Tagen noch genügend Energie in dieser Angelegenheit zu netzwerken, den Impulsen von Aufsichtsrät:innen und CIOs zu folgen und sich mit ihren eigenen Erfahrungen einzubringen.

Vorhang auf.

Frank Diers, Bereichsvorstand bei Bechtle und ehemals CIO des Marktführers Fielmann, stellt gleich zu Beginn die Weichen für eine offene Diskussion. „Ich hätte mir in meiner aktiven Zeit als CIO noch etwas mehr „Rat“ von meinem Aufsichtsrat gewünscht.“ Liegt es an mangelnder Digitalkompetenz? An Möglichkeit? Oder gar an den Motiven? Spoiler-Alert: Eine Ursache kann mit großer Sicherheit ausgeschlossen werden. Bei zwei weiteren sind die Entlastungsmomente nicht ganz so überzeugend. Doch der Reihe nach.

In vier Akten haben die Organisatoren Impulse für die Diskussion vorbereitet:

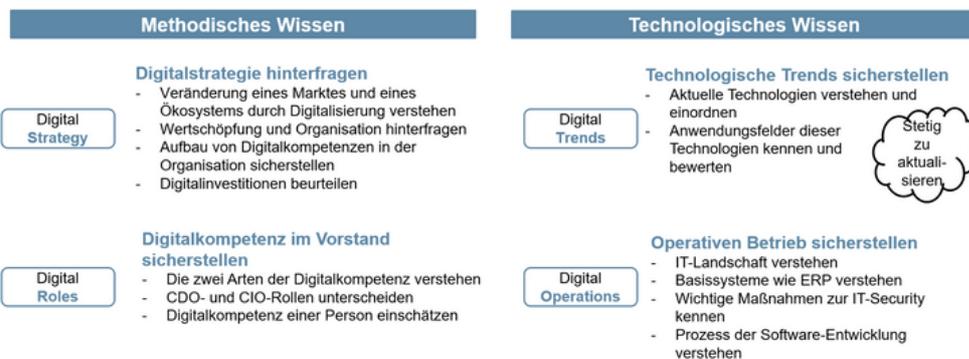
- Bic Picture: Wie steht es um die Digitalkompetenz im AR? Status quo, Themen und Trends
- Purpose & Experience: Warum Aufsichtsrat werden? Motivation, Wege & Erfahrungen.
- Skills & Impact: Welche Skills sind gefragt, um wirksam zu werden?
- Rückblick & Ausblick: Ein Gespräch.

Auch in unserem Zusammenschritt folgen wir diesem Plot. Soviel vorweg: In einer vertrauensvolle Atmosphäre ist allen Teilnehmenden anzumerken, dass sie mit ihren Erfahrungen und Impulsen Unternehmen helfen wollen. Ein Begriff der in diesem Zusammenhang häufiger fällt: „Lebenslanges Lernen“. Ein Selbstverständnis für eine Neugier, die weit über diesen Tag hinaus anhält.

Erster Akt: Bic Picture: Wie steht es um die Digitalkompetenz im AR? Status quo, Themen und Trends

Den Anfang macht eine aktuelle Studie unter der Mitwirkung von **Prof. Dr. Thomas Hess**. Nach 2021 wurde im Q4 2023 einmal mehr die Verbreitung der „Digitalkompetenz in deutschen Aufsichtsräten“ unter die Lupe genommen. Zwar hat sich der Status leicht verbessert, aber nicht überall und aus seiner Sicht insgesamt zu langsam, wie Prof. Hess erläutert. Wird Digitalkompetenz in den Aufsichtsrat gewählt, geht dies häufig von den Kapitalgebern aus. Als kritisch wird gesehen, dass nur etwa 20% der Gremien über mehr als eine Person mit Digitalkompetenz im AR verfügen. Dabei sollten es, das zeigt die Praxis, schon 2 oder 3 Expert:innen sein. Interessant ist der vergleichende Blick auf das Thema Diversity im AR: Hier zeigen sich in den letzten Jahren nämlich erhebliche Fortschritte. Für die Digitalkompetenz ergibt sich daraus schon fast eine paradox anmutende Situation: Häufig finden sich mehr Frauen in den Aufsichtsräten als Experten mit Digitalkompetenz.

Vier digitale Kompetenzfelder für Aufsichtsräte



Vortrag Prof. Dr. Hess - Digitalkompetenz in deutschen Aufsichtsräten: Fortschritt oder Rückschritt?

Prof. Dr. Benjamin van Giffen von der Universität St. Gallen verweist in seinem Impuls auf strategische Defizite in den Gremien, die durch mangelnde Repräsentanz von Digitalkompetenz entstehen. So wird GenAI noch immer nicht ganzheitlich betrachtet. Dabei sehen die Expert:innen in den Unternehmen hier durchaus vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten. Doch konkrete Projekte verlassen nur selten das Experimental-Stadium und sind oftmals nicht langfristig finanziert. Eine nachhaltige Entwicklung lässt sich so nur schwer vorantreiben. Vielfach wird in den Unternehmen der Wunsch geäußert, diese und andere Technologische Themen mit erfahrenen Ratgeber:innen im Aufsichtsrat diskutieren zu können.

CIOs are impacted by board-level AI governance and, at the same time, their knowledge and competencies are in high-demand at the board and C-levels.

1. How can you as CIO bring technology expertise to the board?

CIO mandate shifts towards tech-enabled business transformation, digital leadership and trusted advisor including

- Successful leader of AI-enabled transformation and innovation initiatives
- Disruptive challenger of existing business processes and offerings
- Trusted advisor with breadth and depth in technology competence and the experience of execution
- Reliable business enabler considering availability, reliability and compliance

2. How do CIOs prepare to be an attractive board member?



<https://hbr.org/2017/03/why-cios-make-great-board-directors>

Fazit des ersten Teils: Es tut sich was. Aber gut gemeint ist angesichts der aktuellen Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung bei weitem nicht gut genug. Die Erkenntnis, dass mehr Digitalkompetenz im AR von Nöten ist, steigt. Eine Herausforderung ist und bleibt die Besetzung. Wo sind die digital versierten Experten, die sich für eine Rolle im AR interessieren? Und wie sieht er aus, der Weg aus der operativ verantwortlichen Expertenrolle in die strategisch orientierte Aufsichtsrats-Position?

Zweiter Akt

Heinz Kreuzer, Aufsichtsrat unter anderem bei der Salzgitter AG und der eves_information technology AG, ist der Opener des zweiten Agendapunktes: Purpose & Experience: Warum Aufsichtsrat werden?

Seine Erfahrungen aus der Praxis bestätigen die Ergebnisse der wissenschaftlichen Arbeiten aus Teil eins. In vielen Unternehmen ist der Aufsichtsrat noch nicht passend strukturiert. Finden sich dort mehr Finanz- und Geschäftsführerverstand und Lobbyisten als Digitalkompetenz. Noch ist es vielfach so, dass vielen Unternehmen die Besetzung des AR mit prominenten Persönlichkeiten wichtiger ist als das Thema Digitalkompetenz.

Viel zu selten werden AR-Mandate ausgeschrieben und findet ein professionell begleiteter Auswahlprozess statt. Ganz anders die Situation in den USA; wie **Prof. Dr. Helmut Ludwig** von der Southern Methodist University in Dallas zu berichten weiß. Dort werden viele Kandidat:innen über Headhunter gesucht. Heinz Kreuzer regt indes zu einer Selbstreflektion an: Aufsichtsrät:innen sollten sich selbst einmal die Karten legen und überlegen, über wie viel Digitalkompetenz sie bereits verfügen.

Dabei gibt es in vielen Unternehmen durchaus geballte Fachkompetenz. Doch oftmals ist das Thema Digitalisierung nicht in der operativen Leitungsebene verankert. In fast keinem Unternehmen ist der CIO ein Mitglied des Vorstands, oder in der Geschäftsführung vertreten. Allzu häufig entscheiden andere darüber, ob Technologie-Themen den Sprung auf die Agenda schaffen.

Vom CIO zum Aufsichtsrat: Für mehr Sichtbarkeit empfiehlt Kreuzer konkret, sich als CIO eine Bühne außerhalb des Unternehmens zu suchen. „Werden Sie aktiv auf Veranstaltungen wie Arbeitgeber-Tagungen oder Veranstaltungen der Handelskammern“. Das ist übrigens ein Rat, den viele aktive Aufsichtsrät:innen den Teilnehmenden mitgeben. Entsprechende Publikationen haben schon vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern auf dem Weg an die Spitze geholfen.



All dem vorangestellt ist natürlich die Frage nach den Beweggründen der AR-Kandidatinnen und Kandidaten. **Dr. Ralf Belusa**, Mitglied des Aufsichtsrats bei der PHOENIX group, gibt dazu in seinem pointierten Vortrag einige Innenansichten. Nicht nur das Interesse am „Lebenslangen Lernen“ ist entscheidend. Man muss den Visionen auch Taten folgen lassen. Ralf Belusa zum Beispiel hat sich konkret über einen Zertifizierungskurs für Aufsichtsrät:innen auf seine neue Rolle vorbereitet. Auch in seinem ersten Mandat setzte sich der Lernprozess fort. „Ich habe mehr als ein Jahr eigentlich nur zugehört“, so der studierte Mediziner und ausgebildete Softwareentwickler. Denn er hat einen klaren Grundsatz für seine Arbeit: „Ein Aufsichtsratsmandat sollte nicht dem persönlichen Ruhm dienen, sondern die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens verbessern. Damit die Menschen, die sich dort engagieren auch in 10 Jahren noch etwas zu tun haben“. Wieviel Fachkompetenz braucht es dafür? Das ist die Frage und gleichzeitig die Überleitung für den nächsten Vorhang: Skills & Impact: Welche Skills sind gefragt, um wirksam zu werden?



Dritter Akt

Für **Dr. Myriam Jahn**, Multi-Aufsichtsrätin in diversen deutschen Industrieunternehmen, ist der „added value“ entscheidend. Aktuell sieht sie einige Anlässe. So können zum Beispiel die Herausforderungen, denen sich Unternehmen in Zusammenhang mit dem ESG gegenübersehen, ein Anlass sein. Vielleicht sind diese regulatorischen Anforderungen eine gute Gelegenheit, den Aufsichtsrat um Digitalkompetenz zu erweitern? Übrigens hat sich auch Dr. Myriam Jahn durch Arbeiten außerhalb ihrer professionellen Engagements empfohlen. „Die Veröffentlichung meines Buches „Industrie 4.0: Ein Wegweiser in die Praxis“ hat die Neugier von Industrieunternehmen geweckt.“

Dass der Aufsichtsrat auch konkret gestalterisch tätig werden kann, zeigt der Lebenslauf von **Jörg Haas**. Der Unternehmer und Gründer verschiedener Softwareunternehmen, darunter Scopevisio, wurde von den Gesellschaftern des hanseatischen Wein- und Sektkontors (hawesko) genau wegen seiner Kompetenz im Bereich der Transformation berufen. „Wir haben uns gefragt, was es für das Geschäftsmodell der hawesko bedeuten würde, wenn zum Beispiel Amazon in diesen Bereich massiv investiert.“ An Ideen, dem entgegenzutreten mangelt dank der Erweiterung des AR nicht. Doch auch Jörg Haas ist sich seiner Rolle immer bewusst: „Wir müssen unternehmerisch denken, dürfen aber nicht unternehmerisch handeln. Die operative Führung des Unternehmens liegt in den Händen der dafür gewählten Vorstände.“

Vierter Akt

Im letzten Teil, dem Rückblick & Ausblick, wird noch einmal über die derzeitige Verankerung der/des CIO in Unternehmen diskutiert. Immer wieder stellt sich die Frage nach der Position dieser Schlüsselrolle. Ist die „Einordnung“ wie sie heute vielfach noch anzutreffen ist, richtig und zielführend? Die Teilnehmenden haben dazu eine nahezu einstimmige Meinung: Themenbereiche, die für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen entscheidend sein können, brauchen einen gleichberechtigten Platz auf der Agenda der Unternehmenslenkenden. In diesem Zusammenhang stellt sich zum Beispiel die Frage, ob es nicht zielführender wäre, wenn die/der CIO direkt an die/den CEO berichten würde.

Welchen großen Einfluss dies auf die Unternehmensentwicklung nehmen kann, dazu gibt **Dr. Michael Müller-Wünsch**, Bereichsvorstand Technologie der Otto GmbH & Co KG abschließend ein Beispiel.

Als Michael Otto vor mehr als 30 Jahren in den USA die ersten Ansätze des Onlinehandels kennengelernt hatte, hat er daraus sofort einen Arbeitsauftrag formuliert. „Das brauchen wir in Deutschland auch“. Wenn man so will, war dies für die Otto GmbH die Geburtsstunde der modernen Organisation. Mit einem gleichberechtigten CIO am Entscheidungstisch.

Klar ist allen Beteiligten: in den Lenkungsorganen wie Aufsichtsräten und Beiräten geht es weniger um konkrete Projekte wie zum Beispiel eine SAP-Umstellung. Vielmehr geht um die Frage, welche Chancen die digitale Transformation für die Entwicklung des Unternehmens mit sich bringt. Es herrscht Einigkeit: neben themenspezifischer Fachkompetenz sind es vor allem kombinatorische Fähigkeiten aus den Bereichen Technologie und Business, die gefragt sind.

Apropos Kombination: Mit einer Melange aus informativen Gesprächen in angenehmer Umgebung geht es weiter zum informellen Abschluss des Tages. Auch wird weiter genetzwerkt, werden Ideen und Erfahrungen ausgetauscht. Am Ende, da sind sich alle Teilnehmende einig, hat es sich mehr als gelohnt, die Hamburger IT-Strategietage um ein paar Stunden zu verlängern. In diesem Sinne freuen sich alle Beteiligten auf das nächste Treffen.



Bechtle

Der IT-Zukunftspartner.

**GREEN
FIELD**

BECHTLE

