

Zu alt, zu starr, zu männlich?

Eine Wasserstandsmeldung
zur Digitalexpertise
in deutschen Aufsichtsräten



Deutschland und die Digitalisierung

Smartes Warehousing, vernetzte Supply Chains, 3D-Druck im Mittelstand: Technologie durchdringt immer stärker sämtliche Wirtschaftsbereiche. Und doch: Die Digitalisierung, wie wir sie heute erleben, ist erst der Anfang. Im digitalen Umfeld müssen sich immer mehr Unternehmen komplett neu erfinden – in der Führung, in der Organisation und in der Arbeitsweise. Die digitale Transformation erfordert Mut, Risikobewusstsein und Diversität in ihrer Führung: Eigenschaften, bei denen deutsche Unternehmen erfahrungsgemäß ihre Schwächen haben. Zurückblickend auf die vergangenen Monate schien die Pandemie in diesem Sinne in Teilen sogar förderlich: Der nötige Schub bei der Digitalisierung wurde der Wirtschaft durch Lockdown und Homeoffice nahezu eingepflegt. Wichtig ist, dass diese Entwicklungen nun nachhaltig und strategisch weitergetrieben werden – Digitalisierung darf kein „Glückstreffer“ sein. Es braucht Digitalexpert:innen mit Weitblick in den strategisch relevanten Positionen, während der Pandemie und vor allem darüber hinaus. Als führende Leadership Advisory hat sich Egon Zehnder daher die Frage gestellt: Sind die Aufsichtsräte der größten Unternehmen in Deutschland mit ausreichend Digitalexpertise bestückt, um in der digitalisierten Welt zu bestehen? Die Bestandsanalyse der gelisteten Unternehmen aus DAX, MDAX, TecDAX und SDAX zeigt ernüchternde Ergebnisse.

Die Studie

Egon Zehnder hat in seiner Studie die Daten von insgesamt 160 Unternehmen auf die Besetzung ihrer Aufsichtsräte untersucht. Die Daten umfassen alle gelisteten Unternehmen aus DAX30, MDAX, TecDAX und SDAX. Unternehmen mit mehrfacher Listung wurden einfach gewertet. Die Datengrundlage stammt aus Erhebungen von BoardEx im Januar 2021 und wurde durch Informationen aus öffentlich verfügbaren Pressemitteilungen, Geschäftsberichten und Unternehmensmeldungen ergänzt. Sie umfasst umfangreiche personenbezogene Informationen zu den Mitgliedern der Aufsichtsräte

(unabhängige Directors, Anteilseignervertreter:innen und Arbeitnehmervertreter:innen), darunter Angaben zu Alter, Geschlecht, Nationalität und Biografie (u. a. Mitgliedschaft in Ausschüssen, Digital-/Technologie-Erfahrung und Werdegang). Als Digitalexpert:in wurde gewertet, wer bereits eine Führungsposition in einem Tech-Unternehmen übernommen oder in spezifischer Expert:innen-Funktion (z. B. CDO, CIO) digitale Prozesse, Forschung und Entwicklung oder sonstige Innovationen verantwortet hat.

Was ist Digitalexpertise?

Bei der Studie wurde ein bewusst breites Verständnis von Digitalexpertise zugrunde gelegt, wobei ausschließlich auf die operative Expertise der Aufsichtsratsmitglieder Bezug genommen wurde. Digitalexpertise, die sich Aufsichtsrät:innen in anderen Aufsichtsorganen aneignen konnten, wurde hier bewusst nicht berücksichtigt.

Aufsichtsrät:innen wurden dann als digital erfahren eingestuft, wenn sie operative Erfahrung in mindestens einem der aufgeführten Bereiche sammeln konnten:

- Technologie & IT
- Software
- Digital Media
- E-Commerce/Market Place
- Data (Analytics)



Das halb gefüllte Wasserglas: die Ergebnisse in Kürze

Müssten die Ergebnisse der Studie in ein sprachliches Bild überführt werden, wäre es vermutlich das zur Hälfte gefüllte Wasserglas. Optimisten mögen einen Teilerfolg wahrnehmen, Pessimisten fokussieren auf die Leere, die noch zu füllen ist. Zur Wahrheit gehören wahrscheinlich beide Perspektiven. Fakt ist: Knapp die Hälfte aller untersuchten Unternehmen verfügen über Digitalexpertise im Aufsichtsrat – ob die Anzahl der Expert:innen jedoch ausreicht, um die digitale Transformation im Unternehmen beratend zu begleiten und adäquat zu überwachen, mag bezweifelt werden. Der Weg zu einer digitalen Zukunft in deutschen Unternehmen führt unweigerlich über mehr Diversität:

- 54 Prozent der untersuchten Unternehmen haben mindestens eine:n Digitalexpert:in im Aufsichtsrat. TecDAX-Unternehmen sind hier erwartungsgemäß deutlich besser aufgestellt (70 %).
- 24 Prozent der Unternehmen haben nur eine:n Expert:in in der Aufsichtsratsfunktion, 12 Prozent zwei, neun Prozent drei und weitere neun Prozent vier oder mehr.
- Digitalexpertise ist in DAX30-, MDAX- und SDAX-Aufsichtsräten nahezu identisch unterrepräsentiert (10 – 11 %). Im TecDAX verfügen 31 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder über Spezial-Know-how.
- 64 Prozent der Expert:innen haben bereits eine Führungsposition (CEO/General Management) bekleidet, nur 19 Prozent in Spezialfunktionen (CDO, CTO, CIO, CPO).
- Digitalexpert:innen sind im Schnitt 1,9 Jahre jünger als ihre Mitstreiter:innen im Aufsichtsrat. Der Großteil der Expert:innen befindet sich in den Fünfigern (49 %).
- Fast jede:r Dritte der identifizierten Expert:innen (28 %) besitzt eine ausländische Staatsangehörigkeit.

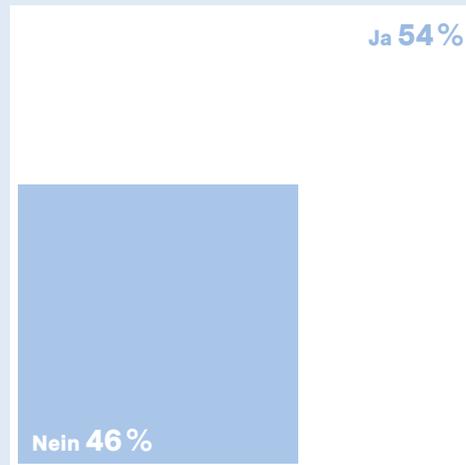
1

Der „digitale Aufsichtsrat“ – eine Rarität?

Die digitale Revolution erschüttert eine ganze Reihe von Branchen in ihren Fundamenten und zwingt ihre Führung in immer kürzeren Abständen zu geschäftsstrategischer Neuausrichtung, die je nach Branche durchaus existenziellen Charakter hat. Viele Unternehmen werden nur überleben, wenn sie ihre Geschäftsmodelle radikal transformieren. Die Luft wird vor allem in deutschen Unternehmen spürbar dünner. Und doch lautet die zentrale Erkenntnis dieser Studie: Mitglieder deutscher Aufsichtsräte sind in aller Regel keine Digitalexpert:innen. Nur knapp über die Hälfte der größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland verfügen den vorliegenden Zahlen zufolge über Digitalexpertise im Aufsichtsrat (54 %) – im SDAX sogar weniger als die Hälfte (48 %). Heruntergebrochen auf die Mitglieder der Boards liest sich die Statistik sogar noch vernichtender: Nur 13 Prozent der 1.552 untersuchten Aufsichtsratsmitglieder sind ausgewiesene Expert:innen für Technologie und Digitalisierung. Unter den 159 untersuchten Vorstandsvorsitzenden waren dagegen 30 Digitalexpert:innen zu finden (19 %). Das bedeutet auch: Verfügt ein Unternehmen im Board of Directors über eine Digital-Koryphäe, bleibt es zumeist bei dieser einen Person (44 %). Ein Viertel der Aufsichtsräte mit vorhandener Expertise vereinen diese in zwei Mitgliedern (23 %). Weitere 33 Prozent der Aufsichtsräte sind mit drei oder mehr Expert:innen besetzt. Dass Digital-Expertise unter den Unternehmen nur rar gesät ist, liegt auch an daran, dass 89 Prozent der ausgewiesenen Koryphäen lediglich einen Aufsichtsratsposten bekleiden: Insgesamt besetzen 197 Expert:innen 229 Positionen.

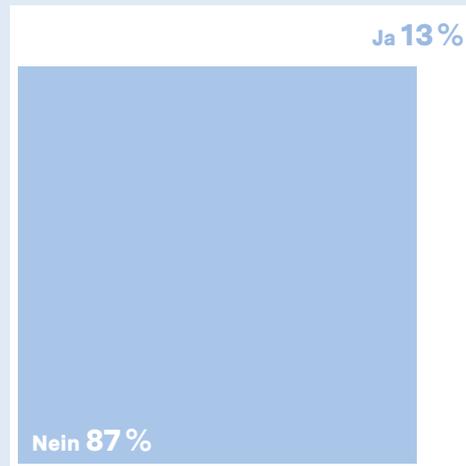
Dass Digitalexpertise im Aufsichtsrat unterrepräsentiert ist, gilt tendenziell für alle Geschäftsfelder gleichermaßen. Steigt man tiefer in den Branchenvergleich ein, fallen vor allem aber Tiefstwerte in den Sektoren Finance, Industrial, Services und Health ins Auge. Jeweils weniger als die Hälfte aller Aufsichtsräte in Unternehmen der entsprechenden Sparten haben eine:n Digitalexpert:in in ihren Reihen. Gemessen an der Gesamtheit aller Aufsichtsratsmitglieder sind Expert:innen in diesen Branchen mit fünf Prozent bei Services bis 12 Prozent bei Health besonders stark unterrepräsentiert.

Unternehmen mit Digitalexpertise



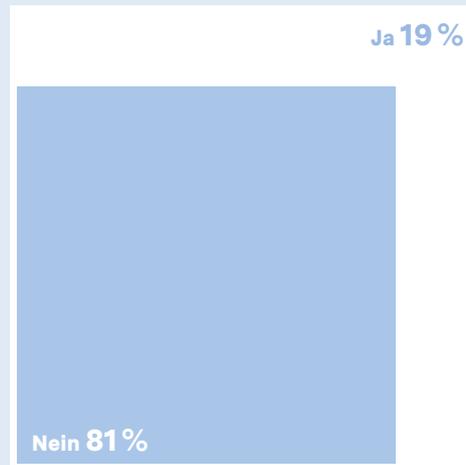
n=160 Unternehmen

Aufsichtsratsmitglieder mit Digitalexpertise



n=1552 Aufsichtsratsmitglieder

Aufsichtsratsvorsitzende mit Digitalexpertise



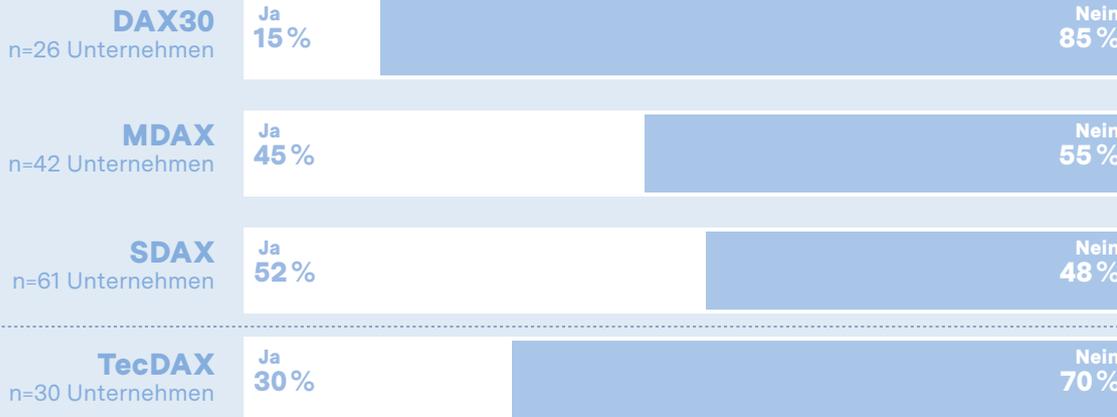
n=159 Vorstandsvorsitzende

Die Ergebnisse müssen auch deshalb überraschen, da gerade die genannten Branchen aktuell massiven digitalen Disruptionen ausgesetzt sind – sowohl der Finanzmarkt als auch die Gesundheitsbranche erfinden sich angesichts der jüngsten digitalen Entwicklungen komplett neu.

Umso besorgniserregender ist, dass selbst in Deutschlands größten Technologieunternehmen Spezialexpertise im Bereich Digital und Technology unter Mitgliedern des Boards eher eine Rarität bleibt. Lediglich 31 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder von TecDAX-Unternehmen verfügen über Führungserfahrung mit Technologiefärbung. Besonders kurios wird es in den Fachbeiräten: In den vereinzelt Digitalgremien, die nur von neun Prozent der untersuchten Unternehmen überhaupt ins Leben gerufen wurden, verfügen weniger als die Hälfte der Mitglieder über nachweisbare Expertise in diesem Feld (37 %). Grundsätzlich ist es eine positive Entwicklung, dass Aufsichtsräte die Dringlichkeit des technologischen Wandels mit einem Digital-Komitee würdigen. Um im Sinne der Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats die komplexen Digitalisierungsfragen des Unternehmens durchdringen zu können, benötigt es allerdings Expertise in der Breite des Gremiums. Mit Blick auf den Nachholbedarf, den die hiesige Wirtschaft in puncto Digitalisierung hat, stimmen die vorliegenden Zahlen diesbezüglich nachdenklich.

Indexvergleich Digitalexpertise

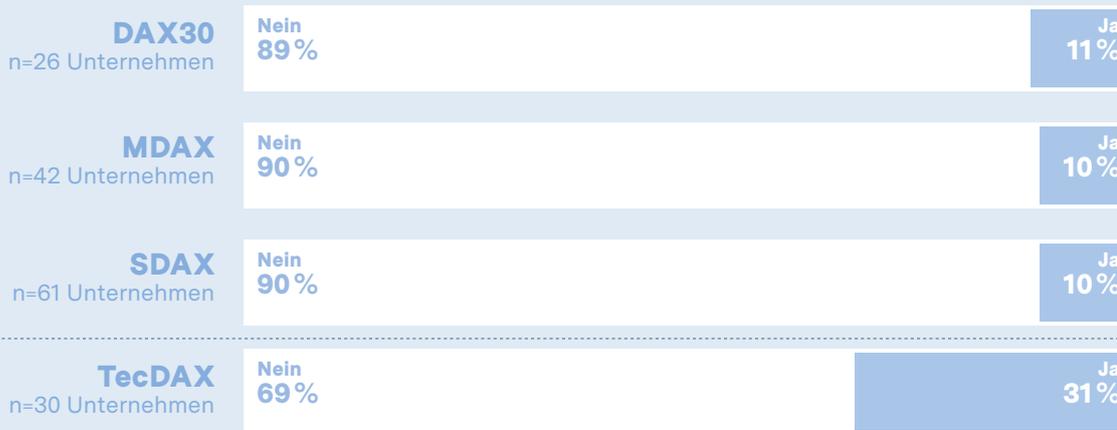
DAX30/MDAX/SDAX exklusive TecDAX:



Im SDAX ist wenig Digital-/Technologie-Expertise vorhanden, obwohl die Geschäftsmodelle genauso von der Digitalisierung betroffen sind wie in allen anderen Indizes.

n=160 Unternehmen

Indexvergleich Digitalexpert:innen

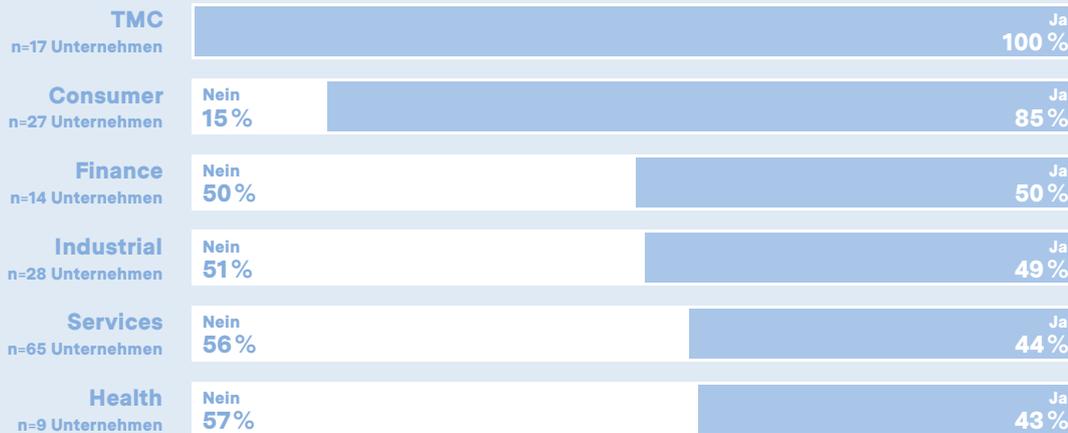


Ca. 50% aller Unternehmen haben Digital- /Technologie-Expertise im Aufsichtsrat, wobei dies, verglichen mit der Gesamtheit aller Aufsichtsratspositionen in DAX30/ MDAX/ SDAX, nur etwas mehr als 10% sind.

Digitalexpert:innen pro Index

n=1552 individuelle Positionen inkl. Board Positionen n=1705

Branchenvergleich Digitalexpertise



n=160 Unternehmen



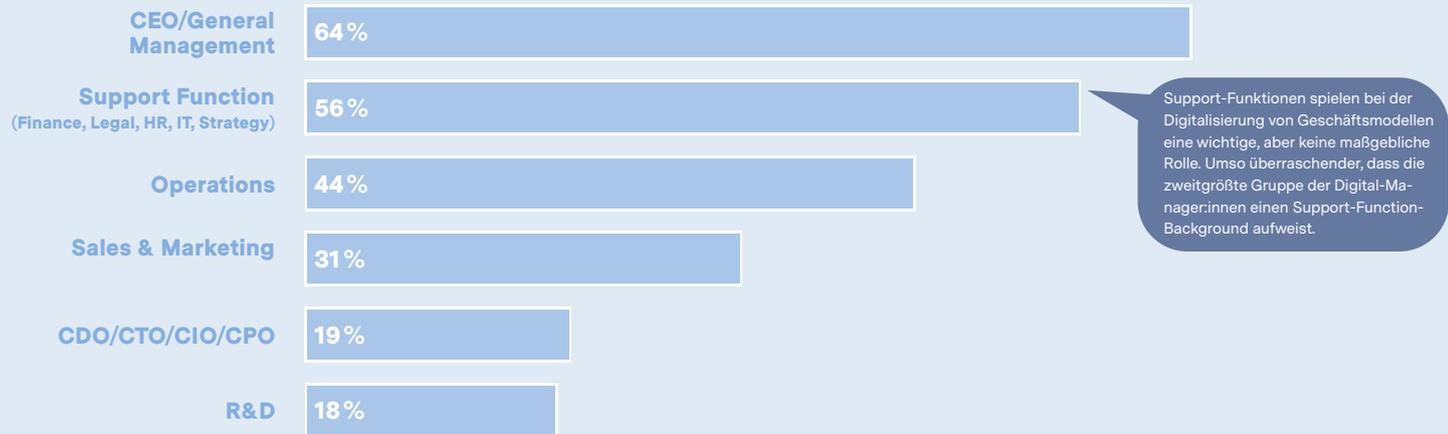
2

**Digitale Disruptor:innen
oder Gleiche unter Gleichen?
Wer sitzt im Aufsichtsrat?**

Exzellente Aufsichtsräte und Beiräte sind für den Erfolg von Unternehmen wichtiger denn je. Getrieben durch kontinuierlich steigende Komplexität in Unternehmen und jüngst befeuert durch die Corona-Krise haben zahlreiche Aufsichtsräte Wege gesucht, näher an das operative Geschäft zu rücken, um ihrer beratenden und überwachenden Aufgabe bestmöglich gerecht werden zu können. Aufsichtsräte und Beiräte schaffen besonders dann einen Mehrwert, wenn sie neue Einsichten einbringen, Innovationen befördern und Altbewährtes hinterfragen. Das bedingt, dass ihre Mitglieder unterschiedliche Erfahrungen mitbringen und sich auch als Persönlichkeiten ergänzen – für die Digitalisierung gilt dies in besonderer Form. Es werden mutige Anpacker:innen und disruptive Denker:innen gebraucht, die auch vor völlig neuen Geschäftsmodellen nicht zurückschrecken und strategische Weitsicht fordern und fördern. Naheliegend ist also die Frage: Finden sich diese Typen heute in deutschen Aufsichtsräten wieder? Die blanken Zahlen lassen Gegenteiliges erahnen.

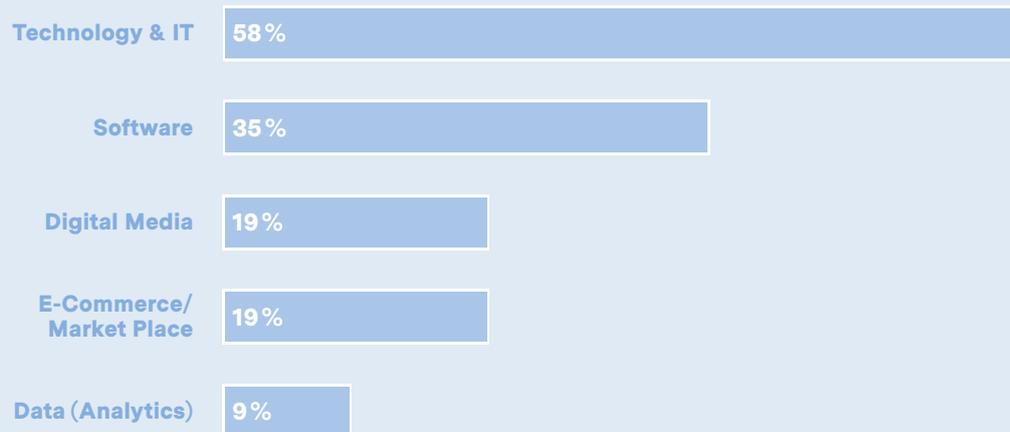
Wer in Aufsichtsräten als Expert:in identifiziert wurde, hat in aller Regel bereits eine Führungsposition bekleidet (61 %), rund ein Fünftel der Expert:innen sogar in demselben Unternehmen. Überraschend ist, dass die zweitgrößte Gruppe (56 %) der Digital & Tech Experts in vorheriger Rolle eine Support-Funktion einnahm (Finanzwesen, Legal, Human Resources, IT und Strategie) – überraschend insofern, dass diese Positionen die Umgestaltung von digitalen Geschäftsmodellen erfahrungsgemäß selten verantwortlich steuern. Die drittgrößte Gruppe bilden Expert:innen mit vorangegangener Operations-Funktion; jeweils 44 Prozent der untersuchten Personen waren entsprechend für die Planung, Steuerung und Kontrolle von Prozessen verantwortlich. In seltenen Fällen handelt es sich bei den identifizierten Expert:innen um Führungspersonen mit Spezialerfahrung wie CDOs, CIOs, CTOs oder CPOs (19 %). Noch seltener wurde die Digitalexpertise in leitender F&E-Position oder der Führung von digitalen Innovation Labs (18 %) erlangt. Überschneidungen in den Angaben kommen durch Mehrfachfunktionen im Unternehmen zustande – so gehörte ein Großteil der Expert:innen dem

Leadership-Erfahrung von Digitalexpert:innen



n=197 Digitalexpert:innen

Spikes von Digitalexpert:innen



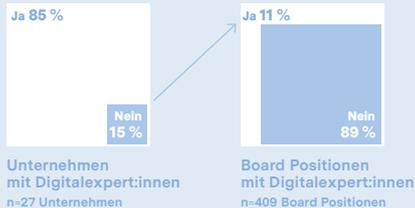
n=197 Digitalexpert:innen

General Management an und übernahm gleichzeitig Funktionen in Bereichen wie Legal, Operations oder Sales & Marketing. Wird nach thematischem Hintergrund verglichen, verfügt der überwiegende Teil der Expert:innen über Erfahrungen im Bereich Technology & IT (58 %) und Software (35 %). Grundsätzlich zeigt sich also: Digitalexpert:innen in Aufsichtsräten verfügen in der Mehrzahl über Führungserfahrung – äußerst selten lässt sich allerdings Spezialerfahrung im Führen von digitalen Prozessen erkennen.

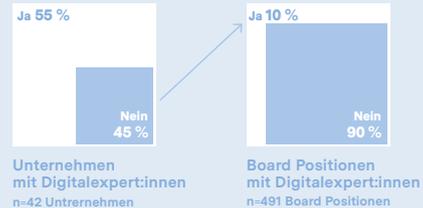
In einer Studie aus dem März 2021 konnte Egon Zehnder belegen: Das Geschlecht, das Alter, die Amtszeit sowie ausgewiesene Erfahrung von Aufsichtsratsmitgliedern beeinflussen die Ausprägung der unternehmerischen Nachhaltigkeit. Der Aufsichtsrat kann demnach einen entscheidenden Unterschied machen und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens weiter befördern. Die Vermutung liegt nahe, dass für die digitale Triebfeder von Unternehmen die gleiche Devise gilt: Diversität im Aufsichtsrat als Schlüssel der Zukunftsfähigkeit. Ein Leitspruch, von dem in der Realität allerdings oft nur die Phrase bleibt: Rund die Hälfte aller Expert:innen in Aufsichtsräten befinden sich in den Fünfigern und sind damit im Schnitt unwesentlich jünger als ihre regulären Mitstreiter:innen. Präziser: 1,9 Jahre jünger – von Diversität zumindest beim Alter keine Spur. Damit soll keineswegs suggeriert werden, dass Digitalexpertise zwingend eine Altersfrage ist. Es ist durchaus legitim, in der Besetzung des Aufsichtsrats in erster Linie auf (General-)Management-Erfahrung zu setzen. Wer allerdings stets beim Altbewährten bleibt, läuft Gefahr, wichtige Entwicklungen zu verschlafen. Denn: Diversere Boards sind erfahrungsgemäß erfolgreicher. Die Annahme, dass nur ein:e General Manager:in auch ein guter Aufsichtsrat oder eine gute Aufsichtsrätin sein kann, gehört immer mehr der Vergangenheit an. Die gute Mischung macht's. Und gerade im Kontext von Digitalisierung können erfahrene CDOs, CIOs, CTOs, Manager:innen aus Forschung und Entwicklung etc. je nach Entwicklungsgrad der Digitalisierung eines Unternehmens besonders wichtige Impulsgeber:innen sein.

Digitalexpertise in Unternehmen und Board Positionen

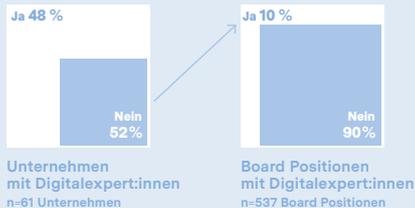
DAX30



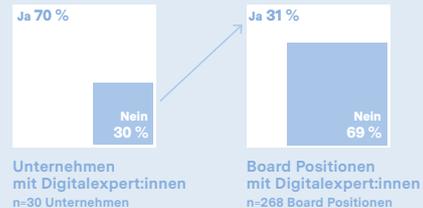
MDAX



SDAX

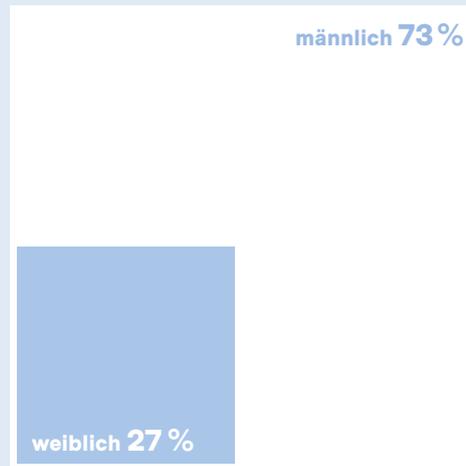


TecDAX



n=160 Unternehmen, n=1552 individuelle Positionen inkl. Board Positionen n=1705

Geschlechter-Diversität bei Digitalexpert:innen



n=197 Digitalexpert:innen

Herkunft von Digitalexpert:innen



n=197 Digitalexpert:innen

Dies kann sich allerdings dann wieder relativieren, wenn ihr Wissen über die Jahre veraltet, sie aber dennoch alle möglichen Wahlperioden ausschöpfen. Trotz des wichtigen Postulats der Kontinuität im Aufsichtsrat sollten im Hinblick auf die disruptiven Veränderungen der Geschäftswelt frühere Wechsel in Betracht gezogen werden.

Mit Blick auf Geschlechter-Diversität sind besonders Frauen sowohl im Aufsichtsrat als auch unter den Expert:innen deutlich unterrepräsentiert: Weniger als jedes dritte Aufsichtsratsmitglied, das in der Studie als Expert:in identifiziert wurde, ist demnach eine Frau (27 %). Es bleibt die Hoffnung, dass das Zweite Führungspositionen-Gesetz, das im Sommer 2021 beschlossen wurde, diesen Mangel aufheben kann. Bis zur Parität ist es aber noch ein langer Weg. Ein leicht diverseres Bild zeichnet die Statistik bei der Herkunft der Expert:innen: Rund 28 Prozent der Digitalexpertise in deutschen Aufsichtsräten kommt von Expert:innen mit ausländischer Staatsangehörigkeit. 19 Prozent der Personen stammen aus dem europäischen Ausland, 15 Prozent aus Übersee aus den USA oder Kanada und die restlichen drei Prozent aus Asien, dem mittleren Osten und dem weiteren Ausland.



3

**Bitte nachschenken:
das Bild mit dem Wasserglas**

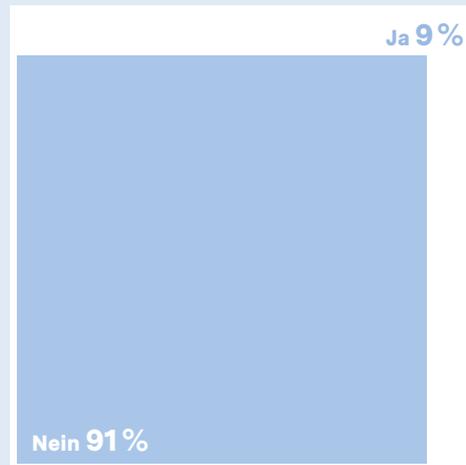
Es zeigt sich: Deutschlands größte Unternehmen verschenken Potenziale. Trotz aller Ernüchterungen lassen die Zahlen aber auch vorsichtigen Optimismus zu. Denn: Die in Teilen dünne Expert:innen-Besetzung zeigt erste Ansätze für zukünftig noch diversere Boards und beweist, dass Digital-Fragen innerhalb des Unternehmens hoch eingehängt sind. Mehr als 30 Prozent aller untersuchten Unternehmen haben zwei und mehr Expert:innen im Board. Rund 20 Prozent der Digital- und Technologie-expert:innen haben vor ihrer Berufung Spezialexpertise als CDO, CTO, CIO oder CPO sammeln können. Fast zehn Prozent der Unternehmen haben außerdem die Notwendigkeit eines Digital-Komitees für sich erkannt.

Im Bild des halb gefüllten Glases bleibt also genug Raum, um nachzuschenken. Schöpfen sollten deutsche Unternehmen dabei aus verschiedenen Gefäßen. Das größte von ihnen wäre vermutlich mit dem Label „Mut“ versehen. Häufig steht uns im Wege, was im Ausland bereits sprichwörtlich für ein gesamtes Land steht: „German Angst“. Gemeint sind Mutlosigkeit und geringe Risikobereitschaft – die größten Bremser des digitalen Fortschritts. Gerade als ein Volk von Bedenkenträger:innen wird es wichtig sein, dass wir noch häufiger neue Perspektiven zulassen und unsere gewohnten Wege verlassen. Eine weitere Karaffe wäre sicher mit „Lebenslanges Lernen“ betitelt: Ein:e Digitalexpert:in im Gremium reicht nicht, um die digitale Transformation im Unternehmen zu treiben. Jede:r Einzelne und der Aufsichtsrat insgesamt müssen diskussionsfähig sein und bleiben. Dazu gilt es, kontinuierlich neue Begriffe, Entwicklungen und Zusammenhänge zu verstehen und zu lernen – und das unabhängig von Alter und Funktion. Je schneller lebenslanges Lernen in deutschen Aufsichtsräten zur Selbstverständlichkeit wird, desto besser für die Unternehmen und den gesamten Wirtschaftsstandort Deutschland. Daneben kann es notwendig werden, aus einem dritten Gefäß zu schöpfen: „Neubesetzung“. Die Gewinnung geeigneter Aufsichtsrät:innen setzt klare Kompetenzprofile voraus, die sich an der Situation und der Strategie des Unternehmens orientieren müssen. Jedes Unternehmen

sollte sich fragen, ob es über die nötigen internen Kompetenzen verfügt, die Herausforderungen der nächsten Jahre zu meistern. Dies gilt im Besonderen für die Begleitung der digitalen Transformation von Unternehmen, die unterschiedliche „Evolutions“-Stadien durchlaufen und je nach „Reifegrad“ der Digitalisierung damit aus Aufsichtsratsperspektive durchaus andere Expertise erfordern.

Die vorliegenden Zahlen legen nahe, dass viele Unternehmen versuchen, alle Erwartungen an den digitalen Wandel über viele Jahre in möglichst einer Person zu bündeln. Der Erfolg stellt sich erfahrungsgemäß allerdings häufig erst ein, wenn der Aufsichtsrat in der Breite gut aufgestellt ist und komplexe Fragestellungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln adressieren kann.

Digital-Komitees



Die Bildung von Digital-/Technologie-Komitees indiziert die ernsthafte Befassung mit Digitalfragestellungen im Aufsichtsrat, befreit aber nicht von der Notwendigkeit, das Thema in aller Breite im Gesamtgremium zu verankern.

n=160 Unternehmen

Über Egon Zehnder

Egon Zehnder ist das führende Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory im deutschen Sprachraum. Die Besetzung von CEO- und Spitzenpositionen für Konzerne und Familienunternehmen, Start-ups und Institutionen der öffentlichen Hand gehört dabei ebenso zum Leistungsportfolio wie eine langfristige Nachfolgeplanung und die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, Teams, Organisationen und Unternehmenskulturen.

Weitere Informationen unter www.egonzehnder.de



© Egon Zehnder 2021 – Alle Rechte vorbehalten

Diese Publikation darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung von Egon Zehnder weder als Ganzes noch in Auszügen elektronisch, mechanisch, durch Fotokopie, Aufzeichnung oder anderweitig veröffentlicht werden.

EgonZehnder