Initiative
Digitalkompetenz
im Aufsichtsrat



REPORT

Erfolgsfaktor Digitalkompetenz: Der Aufsichtsrat im Dialog

Der Aufsichtsrat als Gestalter der digitalen Transformation?

„25 for 25“ ist die aktuelle Studie der Initiative Digitalkompetenz im Aufsichtsrat.

Seit Sommer 2024 wurden für diese Arbeit mehr als 25 umfangreiche qualitative Interviews mit Aufsichtsrät:innen geführt und systematisch ausgewertet. Der inhaltliche Fokus der Befragung war auf die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung gesetzt, die jetzt, also in 2025 und darüber hinaus, für die Rolle des Aufsichtsrats bedeutsam sind.

Die Initiative Digitalkompetenz im Aufsichtsrat agiert seit 2022 als Plattform für Vernetzung, Dialog und Co-Kreation rund um alle Aspekte der digitalen Kompetenzen in Aufsichtsräten. Sie wird getragen von engagierten und aktiven Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräten, die den Dialog in diesem Themenfeld fördern möchten.

Die Initiative lädt alle aktiven Mandatsträger zur Mitarbeit ein. Sie wertschätzt die Varietät von Erfahrungen und Perspektiven.
Die Unternehmen Bechtle und MHP unterstützen die Initiative durch die Bereitstellung von Ressourcen. Im Besonderen haben sich die beiden Unternehmen als Initiatoren und Veranstalter der Studie engagiert, deren Ergebnisse in diesem Studienreport zusammengefasst werden.

Die vorliegende Studie repräsentiert die Ambition der Initiative, einen Impuls zur breiteren Diskussion der Bedingungen, Erfordernisse und Wirkungsweisen von digitalen Kompetenzen des Aufsichtsrats zu setzen. Die gewählte Methode der Erhebung durch qualitative Interviews ist besonders geeignet, die Bandbreite der Erfahrungen und Perspektiven zu erfassen.

MHP A PORSCHE COMPANY | bechtle | Initiative Digitalkompetenz im Aufsichtsrat



Studienleiter
Jens Otte
jotte@gradlinig.eu



Marcus Schüler
Head of Responsible AI Services
MHP
marcus.schueler@mhp.com



Oliver Kelkar
Head of Market Intelligence & Innovation
MHP
oliver.kelkar@mhp.com



Christian Kühn
Executive Facilitator, Initiative Digitalkompetenz im Aufsichtsrat
Bechtle
christian.kuehn@bechtle.com



Michael Beilfuss
Head of Customer Success
Bechtle
michael.beilfuss@bechtle.com

Initiatoren

Inhalt

2 Der Aufsichtsrat als Gestalter der digitalen Transformation?
3 Initiatoren
7 Studiendesign und Methodik
8 Management Summary
11 Digitalkompetenz im Aufsichtsrat: eine Bestandsaufnahme

13 Identifizierte Themenfelder

14 Die Rolle des Aufsichtsrats
14 Welche Rolle und Aufgaben hat der Aufsichtsrat bei der Digitalisierung?
18 Welche Digitalkompetenz benötigen Aufsichtsräte?
20 Was ist „Digitalkompetenz im Aufsichtsrat“?

22 Strategie & Transformation
22 Prozesse
25 Produkte
29 People

30 Personal & Kultur
30 Welche Elemente sind wesentlich für eine digitale Kultur in Unternehmen?

34 Riskmanagement & Governance
34 Welche Themen spielen beim Riskmanagement eine entscheidende Rolle?

38 Resümee

39 Interviewte, Aufsichtsrats- und Beiratsmandate

Abbildungen

10 Abb. 1: Für wie relevant halten Sie die Digitalkompetenz im Aufsichtsrat für den Unternehmenserfolg (Skala von 1 = keine Relevanz bis 6 = unabdingbar)?
10 Abb. 2: Wie schätzen Sie die Digitalkompetenz in den AR ihrer Mandate ein (Skala von 1 = nicht existent bis 6 = Vollausprägung)?
14 Abb. 3: Welche Rollen & Aufgaben hat der Aufsichtsrat bei der Digitalisierung?
19 Abb. 4: Welche Digitalkompetenz benötigen Aufsichtsräte?
23 Abb. 5: Was sind die Handlungsfelder in der Digitalisierung für Aufsichtsräte?
30 Abb. 6: Welche Elemente sind wesentlich für eine digitale Kultur in Unternehmen?
34 Abb. 7: Welche Themen spielen beim Riskmanagement eine entscheidende Rolle?

Credits
Copyright Adobe Stock Seite 6 Westend61
Layoutgestaltung und Infografiken Freiland Design
Druck TBM Druck & Medien



Studiendesign und Methodik

Die Ziele qualitativer Forschung sind das Verstehen und Beschreiben von sozialen Phänomenen (z. B. Digitalkompetenz, Transformation) von „innen“ heraus. Ziel ist es, die Sichtweise von Aufsichtsrät:innen auf den Themenkomplex „Digitalisierung in Aufsichtsräten“ zu erheben.

Für die Erhebung wurde die Methode des „leitfadengestützten Interviews“ genutzt. Der Leitfaden, samt der darin angesprochenen Themen, diente als „Gerüst“ für die Erhebung, so dass eine Vergleichbarkeit der Interviews gewährleistet ist. Darüber hinaus blieb genügend Raum, um weitere Themen und neue Fragen einzubeziehen.

Die Auswahl der Befragungspersonen erfolgte nach der Methode des „theoretical sampling“. In der vorliegenden Studie sind dies Aufsichtsrät:innen und Beirät:innen, welche die Digitalisierung als wichtige Aufgabe in ihrem aktuellen Aufsichtsratsmandat wahrnehmen.

Für die Erhebung wurde derselbe teilstrukturierte Interviewleitfaden für alle Befragungspersonen verwendet. Es wurden offene Fragen formuliert – das heißt, dass es keine vorgegebenen Antwortmöglichkeiten gab.

Die geführten Interviews wurden nach Transkription mit der Software MAXQDA[1] einer semantischen Analyse unterzogen und auf ihren inhaltlichen Kern hin untersucht sowie zusammengefasst.

---

[1] https://www.maxqda.com/de/

Die Ergebnisse der Untersuchung heben die wachsende Bedeutung von Digitalkompetenz im Aufsichtsrat (AR) hervor. Digitalexperten in diesem Gremium etablieren sich zunehmend als strategische Berater, welche jede Art von digitaler Transformationen begleiten und Impulse setzen, um langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Folgende fünf Kernerkenntnisse lassen sich aus unserer Befragung zusammenfassen:

— Aufsichtsräte übernehmen zunehmend eine **treibende Rolle** bei der Digitalisierung, die sie zusätzlich zu den klassischen Rollen Aufsicht und Kontrolle sowie Beratung des Vorstandes ausüben.

— Bei der Digitalkompetenz ergeben sich **drei Dimensionen**. Als Basis muss eine **Technik-Affinität** vorhanden sein. Bei der Sicht auf den Gesamtaufsichtsrat ist jedoch **Technik-Expertise** unabdingbar gepaart mit einer innovationsfördernden **Diversität**.

— Die wichtigsten Handlungsfelder aus Sicht der Aufsichtsräte lassen sich in drei unterschiedliche Themen clustern: **Prozesse**, **Produkt und Digitalkultur**, **Künstliche Intelligenz (KI)** und **Cyber Security** sowie deren Folgen sind die fundamentalen Treiber der Themen.

— Die **Digitalkultur** in Unternehmen wird durch folgende Parameter bestimmt: **Fehlerkultur**, **Selbstverantwortung**, **Offenheit** und **Vertrauen** sowie eine exponentielle Beschleunigung, u. a. durch digitale Automatisierung.

— Im Riskmanagement beschäftigen sich Aufsichtsräte mit **Cyber Security** sowie den Chancen und Risiken bzgl. des Business. Neue **EU-Regulierungen** stellen eine weitere Herausforderung dar, insbesondere mit Blick auf vorgeschriebene Transparenz-anforderungen und neue Berichterstattungspflichten.

Management Summary

Wir neigen dazu, falsche Kausalketten zu bilden, um Europas Rückstand in der Digitalisierung zu erklären. Der Beginn einer Erfolgsgeschichte liegt darin, die wahren Ursachen zu erkennen und gezielt zu handeln. Digital Savvy Leadership ist dabei der Schlüssel.

Marcus Schüler, Head of Responsible AI Services, MHP

Abb. 1:
Für wie relevant halten Sie die Digitalkompetenz im Aufsichtsrat für den Unternehmenserfolg (Skala von 1 = keine Relevanz bis 6 = unabdingbar)?

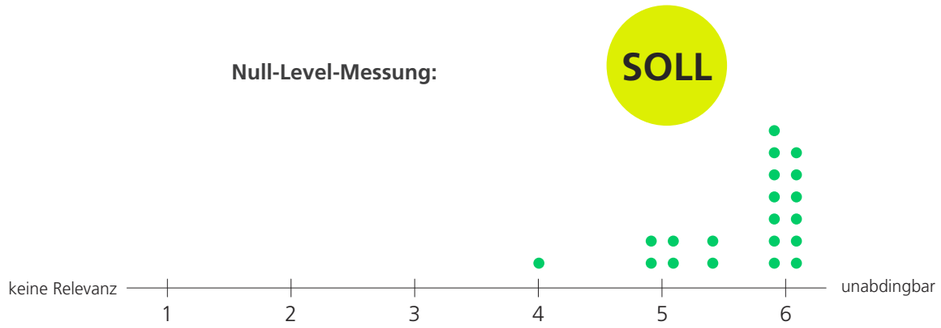
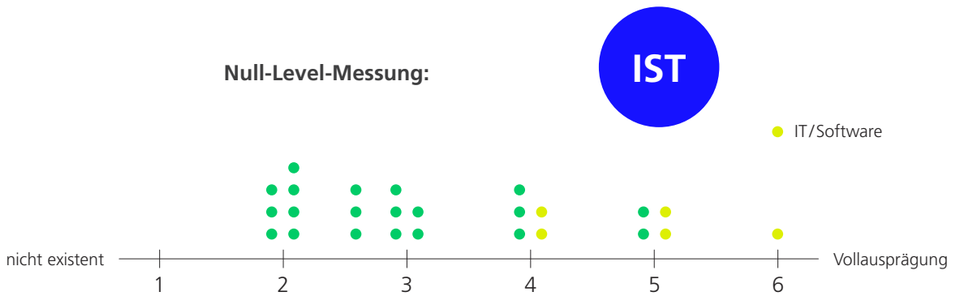


Abb. 2:
Wie schätzen Sie die Digitalkompetenz in den AR ihrer Mandate ein (Skala von 1 = nicht existent bis 6 = Vollausprägung)?



Der Soll-Ist-Vergleich offenbart sichtbare Diskrepanzen in der Verbreitung von Digitalkompetenz in Aufsichtsräten.

Digital-kompetenz im Aufsichtsrat: eine Bestands-aufnahme

Zu Beginn jedes Interviews wurden die Teilnehmenden zunächst nach der Relevanz von Digitalkompetenz im Aufsichtsrat gefragt. Anschließend folgte eine Frage zur subjektiven Einschätzung der bestehenden Kompetenzen in Aufsichtsräten. Hier zeigen sich bis auf eine Ausnahme deutliche Unterschiede: Unternehmen im Bereich IT und Software verfügen heute bereits über eine relativ hohe Digitalkompetenz in Aufsichtsräten, verglichen mit anderen Unternehmen.

Auch wenn das Ergebnis aufgrund des Studiendesigns nicht repräsentativ ist, kann es doch als Indiz gewertet werden, dass das Thema „Digitalkompetenz im Aufsichtsrat“ nicht flächendeckend anzutreffen ist. Aktuelle Studien[2] zu diesem Thema implizieren sogar eine schleichende Verlangsamung bei der Umsetzung. Ergebnisse der Arbeit von Prof. Dr. Thomas Hess, Direktor des Instituts für Digitales Management und Neue Medien der LMU München, zeigen, dass trotz einiger Fortschritte immer noch Handlungsbedarf besteht. Zwar haben 57 % der Unternehmen mindestens eine:n Digitalexpert:in im Aufsichtsrat (DAX: 78 %), doch MDAX und TecDAX verzeichnen deutliche Rückschritte (-14 % und -16 %). Besonders alarmierend: Seit 2021 ist der Zuwachs fast zum Stillstand gekommen[3].

[2,3] https://headsinternational.com/site/wp-content/uploads/deraufsichtsrat-2024.pdf

Identifizierte Themenfelder

Im Rahmen der durchgeführten qualitativen Interviews wurden verschiedene thematische Schwerpunkte identifiziert, die im Folgenden als strukturelle Elemente verwendet werden. Die Benennung dieser Schwerpunkte wurde anhand der Interview-daten validiert, wobei darauf geachtet wurde, dass die Terminologie den Aussagen möglichst präzise entspricht.

Die Schwerpunktthemen unter dem Aspekt der Digitalisierung sind:

- **Die Rolle des Aufsichtsrats**
- **Strategie & Transformation**
- **Personal & Kultur**
- **Riskmanagement & Governance**

Die befragten Aufsichtsrät:innen legen Wert darauf, dass sie in ihrer Rolle als Aufsichtsratsmitglied in keinem der genannten Schwerpunkte operative Funktionen übernehmen.

In den Paragrafen „Perspektive 2025“ haben wir einige Empfehlungen zusammengestellt, die sich wiederkehrend in den Antworten der Befragten finden. Sie sollen als Inspiration für eine Peer-Group dienen, die, wie die Befragten, den festen Entschluss gefasst hat, das Thema Digitalisierung dauerhaft im Aufsichtsrat zu etablieren.

Die Rolle des Aufsichtsrats

Welche Rolle und Aufgaben hat der Aufsichtsrat bei der Digitalisierung?

Die Komposition aus „Aufsicht“ und „Rat“ bringt das Selbstverständnis der an der Befragung Teilnehmenden bereits zusammenfassend zum Ausdruck. Wenngleich das Mandat mit wesentlichen Überwachungs- und Kontrollfunktionen ausgestattet ist, geht es den Gesprächspartner:innen – allesamt aktive Aufsichtsratsmitglieder – nicht allein um die Kontrolle.

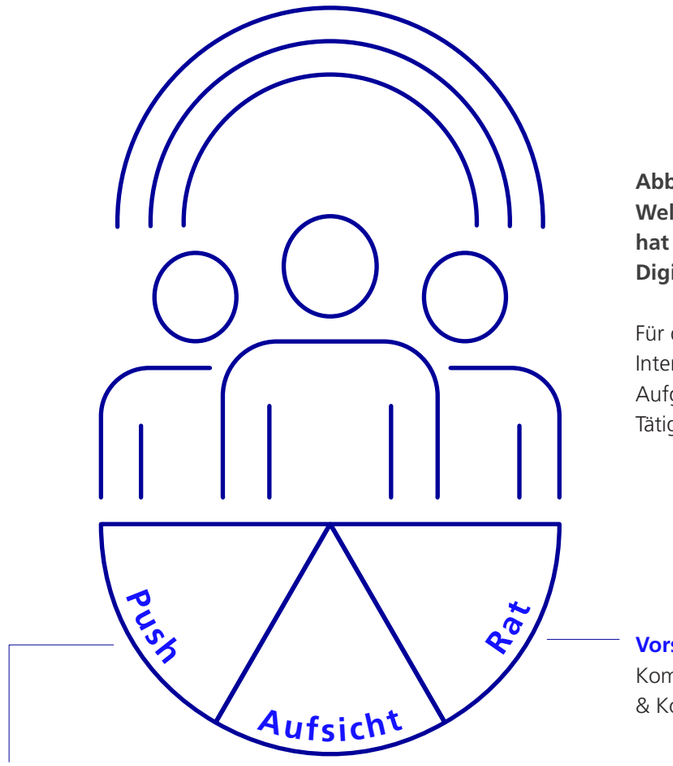


Abb. 3:
Welche Rollen & Aufgaben hat der Aufsichtsrat bei der Digitalisierung?

Für die Teilnehmenden der Interviewreihe stehen drei wesentliche Aufgaben im Vordergrund ihrer Tätigkeit.

Perspektive 2025: Der Aufsichtsrat als Überwacher der digitalen Agenda

Der Aufsichtsrat sollte regelmäßig überprüfen, wo Unternehmen in Bezug auf die Digitalisierungs- und Transformationsinitiativen stehen, um sicherzustellen, dass wichtige Themen wie KI, Cyber Security und Kundennutzen auf der Agenda stehen. Die Befragten empfehlen folgende Formate:

— **Jahres-Rahmen-Agenda:** Der Aufsichtsrat sollte Themen wie Digitalisierung, KI und Cyber Security mindestens einmal pro Jahr auf die Agenda setzen, um den Fortschritt zu überprüfen und den Vorstand herauszufordern.

— **Berichterstattung und Sparring:** Der Vorstand muss regelmäßig berichten, welche Fortschritte in den Digitalisierungsinitiativen gemacht wurden. Der Aufsichtsrat sollte dabei nicht nur hinterfragen, sondern auch beratend und unterstützend eingreifen.

— **Gastreferent:innen einladen:** Externe Expert:innen können hinzugezogen werden, um den Aufsichtsrat in digitalen Themen zu unterstützen.

Vielmehr wollen die Interviewten den Vorständ:innen und Geschäftsführenden in ihren Mandaten beratend zur Seite stehen. Eine Aufgabe, in der sie besonders in hoch-dynamischen Phasen und komplexen Zielstellungen großen Mehrwert sehen. Die Expert:innen, die an der Erhebung teilgenommen haben, verstehen es demnach auch als ihre Aufgabe, mit Lebens- und Geschäftserfahrung konstruktive und kritische Impulse zu setzen. Ein gewisses Push-Momentum, insbesondere in Digitalisierungsfragen, gehört zum Selbstverständnis des größten Teils der Befragten.

In diesem Sinne teilen sie in der Befragung ihre Ansichten zu einigen zentralen Fragestellungen. Und sie verraten in dieser Untersuchung, welche Schwerpunkte aus ihrer Sicht Aufsichtsräte in den nächsten Jahren mit Blick auf die Digitalisierung setzen sollten. Wobei „Digitalisierung“ ein weit gefasster Begriff ist. Dieser soll für ein besseres Verständnis aufgeschlüsselt werden:

Digitalisierung im Unternehmenskontext ist der Treiber einer Transformation, der die Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und Resilienz eines Unternehmens in einer sich ständig wandelnden globalen Wirtschaft sicherstellt. Strategisch betrachtet bedeutet Digitalisierung, bestehende Geschäftsmodelle zu hinterfragen, den Einstieg in die Datenökonomie zu ermöglichen und neue Wertschöpfungsquellen durch die Integration digitaler Technologien und Prozesse zu erschließen.

Die Befragten sehen in der Digitalisierung kein operatives Detail, sondern einen fundamentalen Hebel zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolges. Eine angemessene Digitalkompetenz ermöglicht es dem Aufsichtsrat, Impulse für diese Transformation zu setzen, Risiken zu bewerten und sicherzustellen, dass das Unternehmen in einer digitalisierten Zukunft erfolgreich bleibt.

Hierzu können und sollen Aufsichtsratsmitglieder Einfluss nehmen auf die Strategie und die Besetzung des Vorstands mit digital erfahrenen oder zumindest affinen Vorständen. Die Lenkung strategischer Investitionen kann ebenfalls als Mittel für die Entwicklung wichtiger Zukunftsthemen verstanden werden.

„Der Aufsichtsrat muss dafür sorgen, dass Digitalisierungsthemen in der Strategiediskussion verankert sind. Man muss allerdings beachten, dass dabei das Rollenverständnis zwischen ‚Aufsicht und Rat' und ‚Management' klar erhalten bleibt."

Prof. Dr. Helmuth Ludwig

„Die Aufgabe des Vorstandes ist, die Strategie zu entwickeln und die Aufgabe des Aufsichtsrats ist, diese Strategie mit dem Vorstand zu diskutieren, zu hinterfragen und dann auch zu genehmigen."

Hiltrud D. Werner

„Digitalisierung ist eines von vielen wichtigen Themen. Sie sollte mindestens einmal im Jahr auf der Aufsichtsrats-Agenda stehen im Kontext mit KI, Digitalisierung, Cyber Security, etc."

Dr. Lorenz Zwingmann

„Die Rolle des Aufsichtsrates ist gesetzlich vorgegeben – sie bekommt darüber hinaus zunehmend einen beratenden Aspekt."

Markus Tschernig

„Natürlich ist eine wesentliche Aufgabe des Aufsichtsrats, einen kompetenten Vorstand, eine kompetente Geschäftsführung zu benennen."

Rolf Grisebach

„Der Aufsichtsrat macht nicht die Geschäftsmodelle. Er macht auch nicht die Strategie. Er reflektiert sie."

Prof. Dr. Burkhard Schwenker

„Der Digitalstratege im Aufsichtsrat ist Überwacher, Ratgeber, Sparringspartner, Impulsgeber für das Thema Digitalisierung, genau wie für auch die anderen Themen."

Wolfgang Colberg

„Große Digitalprojekte, im Riskmanagement zum Beispiel das Thema Cyber Security und in der Strategie die generellen Digitalisierungs-, KI-Überlegungen, gehören für mich zu den Themen, über die im Aufsichtsrat regelmäßig Bericht zu erstatten ist."

Prof. Dr. Burkhard Schwenker

Welche Digitalkompetenz benötigen Aufsichtsräte?

Die Teilnehmenden der qualitativen Befragung sehen drei Kompetenzdimensionen als entscheidend bei der Bemessung der Digitalkompetenz von Aufsichtsräten an. Da ist zum einen, wenig überraschend, eine notwendige und nachgewiesene **Digitalexpertise**. Als Referenz können Publikationen, Qualifikationsnachweise oder Abschlüsse dienen. Auch sollte ein digital kompetentes Aufsichtsratsmitglied über praktische Erfahrungen bei der Umsetzung von Digitalprojekten verfügen, wie auch im Management der sie begleitenden Transformation.

Ebenfalls wenig überraschend ist die Erwartung, dass ein für den Digitalbereich zuständiges Aufsichtsratsmitglied eine hohe **Technologie-Affinität** mitbringen muss. Sie oder er sollte modernen Lösungen gegenüber aufgeschlossen sein und in der Lage sein, die operative Unternehmensführung mit Blick auf den Digitalisierungsgrad und die Strategie in diesem Bereich zu unterstützen.

Die Einstellung zum Thema **Diversity** ist von großer Offenheit gekennzeichnet. Eine große Bereicherung und neue Impulse versprechen sich die Interviewpartner von einem divers aufgestellten Aufsichtsrat, in dem sich Expert:innen verschiedener Alterskohorten aus unterschiedlichen Branchen und Ländern und ganz gleich welchen Geschlechts befinden.

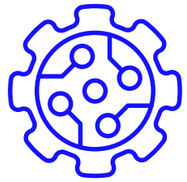
„Mich beeindruckt die Ambition und Bereitschaft der Aufsichtsräte, die an dieser Studie teilgenommen haben. Die Resultate zeigen, dass der Dialog über digitale Kompetenzen in Aufsichtsräten wichtig und werthaltig ist.“

Michael Beilfuss, Head of Customer Success, Bechtle



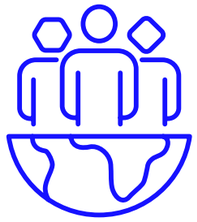
Digitalexpertise

- Fachwissen / Abschlüsse
- Aufgaben / Praxis-Projekte
- Change / Transformation
- Virtuelles Führen / Netzwerken



Technologie-Affinität

- Begeisterung & Neugierde
- Nutzung von Technologie
- Technologische Grundbesohlung



Diversität

- Alter / Gender / Branche / Bereiche / Nationalität

Abb. 4:
Welche Digitalkompetenz benötigen Aufsichtsräte?

Die befragten Expert:innen sehen auch weiterhin hohen Bedarf an digital erfahrenen Aufsichtsrat-Mitgliedern.

Was ist „Digitalkompetenz im Aufsichtsrat“?

Der Begriff „Digitalkompetenz im Aufsichtsrat“ ist bereits einige Male gefallen. Doch was genau verbirgt sich dahinter? Die Autoren der Studie wollen dem Begriff ein wenig mehr Struktur geben:

> Unter dem Begriff „Digitalkompetenz im Aufsichtsrat“ wird die Fähigkeit verstanden, die **Digitalisierung in Unternehmen durch strategische Impulse zu fördern** und den Vorstand bei der digitalen Transformation kritisch zu begleiten. Der Schwerpunkt liegt auf der **Beratung**, **Diskussion** und **Reflexion** digitaler Strategien sowie auf der Überwachung technologierelevanter regulatorischer Vorgaben. Dabei agiert der Aufsichtsrat nicht operativ oder als Strategieentwickler, sondern als Sparringspartner, der die vom Vorstand entwickelten Strategien hinterfragt, bewertet und genehmigt, um so einen wertvollen Beitrag zur digitalen Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu leisten.

Die vorangestellte Definition verzichtet bewusst auf die Forderung nach Konzentration der Digitalverantwortlichkeit in einer Person. Die Befragten betonen vielmehr aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen, dass neben spezifischer Fachexpertise[4] auch eine grundlegende Versiertheit im Umgang mit digitalen Technologien und deren Auswirkungen im gesamten Aufsichtsrat (und im Vorstand) unverzichtbar ist. Die Mitglieder dieses strategischen Gremiums müssen in der Lage sein, Chancen und Risiken digitaler Technologien grundlegend einschätzen zu können.

Dies ist zum Beispiel bei der Due Diligence, insbesondere im Rahmen von M&A-Transaktionen oder Investitionsentscheidungen, bereits eine absolute Notwendigkeit. IT-Infrastrukturen müssen ebenso bewertet werden wie die allgemeine Digitalstrategie. Datenqualität und -sicherheit stellen ein potenzielles Haftungsrisiko dar, entsprechend muss eine fundierte Bewertung stattfinden, um digitale Schwächen oder Chancen zu identifizieren.

Perspektive 2025: „ROI neu denken“

Kraft seines Amtes kann der Aufsichtsrat sicherstellen, dass langfristig wichtige Investitionen in digitale Projekte nicht gekürzt werden, um kurzfristige Gewinne zu maximieren. Die Befragten der Studie sehen darin einen wirksamen Hebel in der Sicherstellung zukunftsweisender Digitalexpertise im Unternehmen.

— **Langfristige Budgetplanung:** Der Aufsichtsrat sollte die Kapitalverteilung überwachen und sicherstellen, dass Investitionen in digitale Initiativen auch dann bestehen bleiben, wenn temporäre Einsparungen verlockend erscheinen.

— **Plattformstrategie:** Die Einführung digitaler Plattformen erfordert langfristige Investitionen, auch wenn kurzfristig kein klarer Business Case erkennbar ist.

Nach diesen allgemeinen Feststellungen zur Digitalkompetenz in Aufsichtsräten werfen wir nun einen Blick auf die Schwerpunkte, welche die Befragten für die unmittelbare Zukunft erkennen.

[4] Zum Beispiel IT-Sicherheitsgesetz, Digital Operational Resilience Act (DORA), OECD Principles of Corporate Governance und andere.

„Digitalisierung hat für mich etwas ganz Wesentliches mit der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu tun. Der Aufsichtsrat soll gegenüber dem Vorstand sehr klar die Position vertreten, dass eine digitale Transformation auch wirklich stattfindet.“

Jörg Haas

„Der Aufsichtsrat muss dafür sorgen, dass Digitalisierung in verschiedenen Bereichen vielleicht überhaupt mal thematisiert und angeschoben wird.“

Heinz Kreuzer

„Ich sehe den Aufsichtsrat in der Rolle, die Geschäftsführung, den Vorstand zu beraten und ihm Impulse zu geben, sich mit der Digitalisierung auseinanderzusetzen.“

Dr. Michael Müller-Wünsch

„Als Aufsichtsrat treibende Kraft oder Sparring Partner zu sein, heißt nicht, sich in die operative Umsetzung einzumischen, sondern gemeinsam mit dem Vorstand die strategischen Leitplanken zu definieren.“

Dr. Edeltraud Leibrock

Strategie & Transformation

Die Antworten der Befragten auf die Frage nach den in der Digitalisierung wichtigen Handlungsfeldern sind erwartungsgemäß vielfältig und von individuellen Erfahrungen geprägt. In Strategie- und Transformationsdebatten sollten Aufsichtsrät:innen mit Digitalfokus ihre Erfahrungen zur Optimierung von Prozessen und Produkten einbringen sowie bei der Rekrutierung und Förderung von Talenten.

Sie lassen sich im Bereich der Strategie und Transformation in drei Bereiche unterteilen. Dem Themenkomplex **Prozesse** kann rund ein Drittel der Aussagen (31 %) zugeordnet werden, dem Komplex **People** rund 22 % und auf **Produkte** entfallen rund 7 %. Die restlichen 40 % entfallen auf **Cyber Security** (22 %) und **Künstliche Intelligenz** (16 %).

Die beiden Letztgenannten werden im Rahmen dieser Auswertung als Querschnittsfunktionen verstanden. Aussagen zu diesen Themenbereichen finden sich in den drei Hauptkategorien der Wertschöpfung – Prozesse, Produkte und People – wieder.

Prozesse

Die Teilnehmenden sehen vor allem und zuerst einen essenziellen Bedarf in der Entwicklung und Implementierung einer umfassenden Datenstrategie. Sie bildet die Grundlage, um aus Daten wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen für datengestützte Entscheidungen und eine datenbasierte Ökonomie.

Einen weiteren Schwerpunktbedarf sehen die Befragten in der weiteren Automatisierung von Geschäftsprozessen, um Potenziale für Effizienzgewinne und Fehlerreduktion zu heben.

Sowohl für den Punkt der einheitlichen Datenstrategie als auch mit Blick auf die Forcierung der Automatisierungsbemühungen weisen die interviewten Expert:innen darauf hin, dass es entscheidend ist, die eigene IT-Landschaft kontinuierlich zu evaluieren und zu modernisieren, um aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Die Befragten sehen in dieser operativen Aufgabe keinen Schwerpunkt in der Arbeit des Aufsichtsrats. Allerdings kann und sollte er auch in diesen Bereichen eine Kontroll- und Beratungsfunktion ausüben.

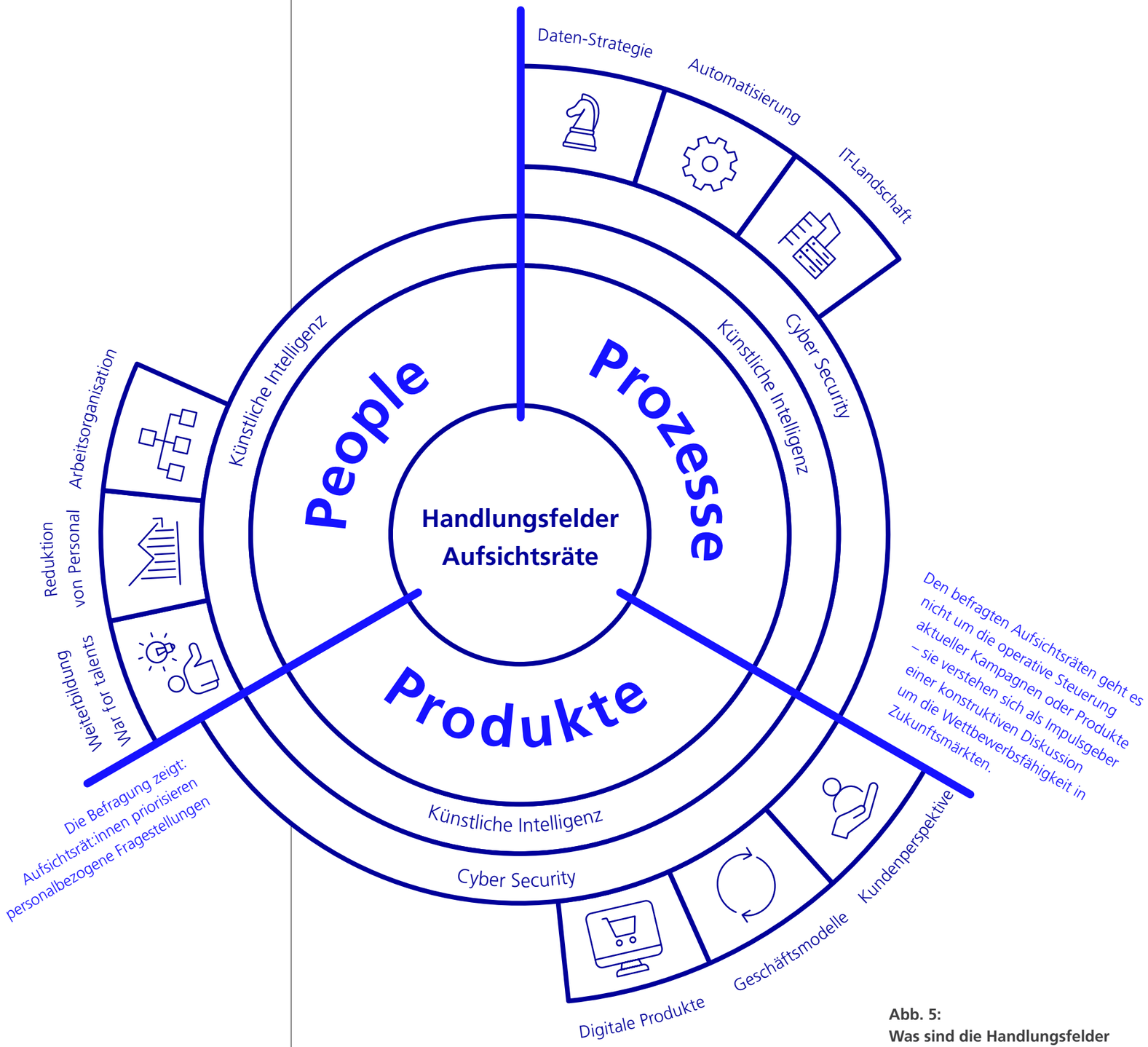


Abb. 5:
Was sind die Handlungsfelder in der Digitalisierung für Aufsichtsräte?

„Die Hauptaufgabe ist jetzt zu gucken, wie Systembrüche aufgelöst werden können? Jede Schnittstelle ist ein Schnitt und jeder Schnitt tut weh.“

Hiltrud D. Werner

„Die Datenintegration ist eine ganz wesentliche Grundlage, um mit diesem Thema auch tatsächlich erfolgreich zu sein, und nicht am Ende mit fragmentierten Use Cases dazustehen, die über das ganze Unternehmen verteilt sind.“

Dr. Edeltraut Leibrock

„Datenkonsistenz und Datenmanipulation sind zum Beispiel Themen, die von einem digital kompetenten Aufsichtsrat adressiert werden sollten. Welche Mechanismen gibt es da, was tut das Unternehmen, um Risiken zu minimieren?“

Dr. Michael Müller-Wünsch

Perspektive 2025: der Aufsichtsrat und das digitale Fundament

Systembrüche und eine ausbleibende Optimierung der IT-Infrastruktur erodieren das Fundament der digitalen Transformation. Der Aufsichtsrat sollte in seiner Rolle als Berater der operativen Führung durch gezielte Einflussnahme dafür sorgen, dass die IT-Systeme des Unternehmens durchgängig und konsistent sind, um eine langfristige Digitalisierung zu ermöglichen.

— **Datenintegration und Harmonisierung:** Die IT-Systeme müssen so gestaltet werden, dass Systembrüche minimiert werden. Ein konsistenter Data Lake ist die Grundlage für den Einsatz von Innovationstechnologien wie der Künstlichen Intelligenz.

— **Managebare IT-Projekte:** Projekte sollten in managebare Größen unterteilt werden, um sie effizient umzusetzen und langfristig eine konsistente IT-Infrastruktur zu erreichen, ohne in extreme Ansätze (sehr kleine oder riesige Projekte) zu verfallen.

Im Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) sehen die Teilnehmenden Potenzial, Prozesse weiter zu optimieren und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Ihr Rat an die Kontrollgremien ist, die strategische Ausrichtung des Unternehmens in Bezug auf diese Technologien zu überwachen und sicherzustellen, dass ethische und regulatorische Standards eingehalten werden. Sie sehen in der proaktiven Auseinandersetzung mit diesen Handlungsfeldern einen effektiven Beitrag, die digitale Transformation voranzutreiben und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern.

Perspektive 2025: Motivation für eine einheitliche Datenstrategie

— Vereinheitlichung
— Vereinfachung
— Reduzierung potenzieller Fehlerquellen
— KI-Anwendungen
— Einhaltung regulatorischer Standards

Produkte

Die im Rahmen der Studie befragten Aufsichtsrät:innen sehen ihre Aufgabe auch darin, die operative Geschäftsführung bei der Weiterentwicklung von Produkten zu unterstützen. Viele Aufsichtsrät:innen standen selbst vor ähnlichen Herausforderungen wie die Unternehmenslenker:innen und Geschäftsführenden, deren Arbeit sie heute begleiten.

Die Teilnehmenden sehen darin gleichermaßen ein Angebot an die Unternehmensführung, um sich als erfahrene Berater:innen an der Strategiedebatte zu beteiligen. Dabei geht es nicht um konkrete Features und Funktionen, vielmehr darum, geplante Innovationen aus der Kundenperspektive zu

betrachten, um sicherzustellen, dass Produkte nicht nur technische Exzellenz aufweisen, sondern auch die tatsächlichen Bedürfnisse und Erwartungen zukünftiger Kund:innen adressieren.

Die Befragten sehen darin einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und einen Schwerpunkt ihrer eigenen Arbeit. Gleiches gilt für die Entwicklung digitaler oder digital unterstützter Geschäftsmodelle. Auch hier können die Erfahrungen der Aufsichtsrät:innen helfen, um Fehler zu vermeiden, die durch aktives Handeln entstehen oder durch das Nichtergreifen von sich bietenden Chancen.

Die Befragten sehen bereits in der unmittelbaren Zukunft durchweg ein großes Potenzial in Einsatz und Nutzung Künstlicher Intelligenz. Für sie gehört die Auseinandersetzung mit diesem Thema zwingend auf die unmittelbare Digitalisierungsagenda. Sie weisen allerdings auch darauf hin, dass in vielen Unternehmen die Voraussetzungen für den Einsatz von KI nicht oder nur unzureichend erfüllt sind. Oftmals fehlt es an entsprechenden Datenstrategien (siehe oben), aber auch an den ethischen Grundsätzen zur Verwendung von KI. Letztere sind für die Bewertung der Chancen und Risiken unumgänglich.

Perspektive 2025: KI ist Chefsache

Im Bereich der Entwicklung und Produktion sehen die Befragten vielfach einen großen Nachholbedarf für den Einsatz von KI zur Automatisierung und Optimierung. Dies gilt sowohl für die Entwicklung neuer Produkte als auch für die Neugestaltung von Geschäftsmodellen. Sie empfehlen, sich schwerpunktmäßig mit den folgenden Aspekten auseinanderzusetzen, um die operative Unternehmensführung zu unterstützen.

— **Automatisierung von Prozessen:** Künstliche neuronale Netze und andere KI-Technologien sollen routinemäßige und anspruchsvollere Aufgaben übernehmen. Ziel ist es, betriebliche Prozesse zu automatisieren, ähnlich wie autonomes Fahren im Automobilbereich.

— **Neugestaltung der Kundeninteraktion:** Digitalisierung ermöglicht es, direkt mit Endkund:innen zu interagieren und personalisierte, datengetriebene Angebote zu erstellen. Dies erfordert eine Umstrukturierung von mehrstufigen Systemen hin zu direkten Kundenbeziehungen.

— **Entwicklung von KI Use Cases:** Der Einsatz von KI muss durch spezifische Anwendungsfälle im Unternehmen vorangetrieben werden, die auf konsistente Datenbasis zurückgreifen. Eine fragmentierte Implementierung von KI in unterschiedlichen Bereichen sollte vermieden werden.

Die Erweiterung der Unternehmensgrundsätze um Elemente wie Fairness im Umgang mit KI (nach innen und außen), Verantwortung und Autonomie, Privatsphäre und Datenschutz, Transparenz und Nachvollziehbarkeit, Kontrollierbarkeit etc. ist aus Sicht der Befragten dringend geboten. Sie sehen sich auch hier in der Rolle als von den Zwängen des Tagesgeschäfts befreite, beratende Expert:innen, die helfen können, die richtige Balance zu wahren.

Durch die Integration digitaler Technologien und datengetriebener Ansätze, wie Künstliche Intelligenz, können Aufsichtsrät:innen strategische Impulse setzen, um sowohl bestehende Geschäftsmodelle zu optimieren als auch neue, zukunftsweisende Modelle zu erschließen.

„KI darf nicht als abstraktes Phänomen diskutiert werden. Die Relevanz für Produkte oder Prozesse, für die Mitarbeitenden kann und sollte auch im Aufsichtsrat konkret erörtert werden."

Rolf Grisebach

„Nehmen wir den Bereich E-Commerce. Da muss alles funktionieren, vom Pricing über den Point of Sale, bis hin zur Logistik. Wir Aufsichtsräte sind da schon gefordert als aktive Berater."

Jörg Haas

„Fiduciary Duty" verpflichtet uns, sicherzustellen, dass die Unternehmensstrategie den Unternehmenswert positiv entwickelt. Dafür müssen wir das digitale Kompetenzprofil an den Markterfordernissen und am Wettbewerb messen!"

Prof. Dr. Helmuth Ludwig

„KI und insbesondere GenAI ist aktuell ein Top-Thema in allen meinen Mandaten. Wir diskutieren intensiv darüber, wie Unternehmen sich das in den verschiedensten Handlungsfeldern und Teilen der Wertschöpfungskette zunutze machen können."

Dr. Edeltraut Leibrock

„Die Digitalisierung hat immer noch nicht den Reifegrad, der nötig ist, um zum Beispiel die Anforderungen des Lieferkettengesetzes zu erfüllen. Ich sage Ihnen ganz ehrlich, wir haben auch in unserem starken Mittelstand noch immer eine ganze Reihe von Unternehmen, die ihren Einkauf mit einer Excelliste bearbeiten."

Hiltrud D. Werner

„Mit der Digitalisierung hat die Geschwindigkeit enorm angezogen. Wir müssen aufpassen, hier nicht den Anschluss zu verlieren."

Dr. Rainer Hillebrand

„Themen wie Digitalisierung, KI und Cyber Security gehören mindestens einmal im Jahr auf die Agenda des Aufsichtsrats. Bei diesem Anlass sollte auch der Vorstand Einblicke in Digitalisierungs- und Transformationsinitiativen geben."

Dr. Lorenz Zwingmann

„Der Aufsichtsrat muss konsequent einfordern, dass digitale Transformation vorangetrieben wird – personell im Vorstand verankert und kulturell im Unternehmen umgesetzt. Es reicht nicht, IT neu aufzustellen oder ein paar Digitalisierungsexperten zu haben. Es braucht eine echte kulturelle Transformation."

Dr. Rainer Hillebrand

„Der Aufsichtsrat kann durch gezielte M&A-Entscheidungen helfen, die Innovationskraft zu stärken."

Rolf Grisebach

People

Technologie ist ein klassischer Innovationscluster – die Protagonist:innen in diesem Bereich kommen quasi kontinuierlich in den Genuss einer immerwährenden Verjüngungskur. Die Interviewpartner:innen sind aus ihren aktiven und früheren Funktionen gewohnt, Teams zu führen, Talente zu finden, zu fördern und zu fordern.

Auf der Grundlage eines solchen Soft-Skill-Sets stehen die Befragten für einen nachhaltigen Beitrag zur Entwicklung langfristiger Personalstrategien zur Verfügung, die zur jeweiligen Digitalisierungsstrategie der Unternehmen passen. Die digital versierten Aufsichtsratsmitglieder sehen hier einen weiteren Bereich, in dem sie die operative Geschäftsführung beratend unterstützen können.

Angesichts des fortwährenden **War of Talents** ist es unerlässlich, strategische Maßnahmen zu ergreifen, um Talente zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Für die aktiven Aufsichtsräte der Studie gehört auch die frühzeitige Diskussion über die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Personalbestand auf die Agenda der nächsten Jahre.

Einerseits bieten Technologien wie KI die Möglichkeit, dem Fachkräftemangel durch eine weitere Automatisierung entgegenzuwirken. Andererseits kann ein höherer Automatisierungsgrad auch zu einer Reduktion der Belegschaft führen. Die Befragten sehen hier ein Spannungsfeld entstehen, bei dem alle Beteiligten aufgerufen sind, im Sinne einer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung, Chancen und Risiken zu bewerten und konstruktive Lösungsvorschläge zu entwickeln.

Perspektive 2025: Kompetenzen aufbauen und fördern

Die Befragten sind sich weitgehend einig, dass Digitalisierung als Synonym für Fortschritt verstanden werden kann. Als Aufsichtsratsmitglieder sehen sie sich gefordert, die Kompetenzentwicklung im Unternehmen und innerhalb des Vorstands zielgerichtet zu fördern, um sicherzustellen, dass Digitalisierungsprozesse erfolgreich umgesetzt werden.

— **Schulungen und Fortbildungen:** Sowohl der Aufsichtsrat als auch der Vorstand sollten kontinuierlich Schulungen im Bereich Digitalisierung und KI erhalten, um aktuelle Trends und Technologien zu verstehen und effektiv umzusetzen.

— **Rekrutierung von digital versierten Führungskräften:** Falls erforderlich, sollte der Aufsichtsrat darauf drängen, Expert:innen mit starker Digitalkompetenz in das Unternehmen zu holen, um den Vorstand zu unterstützen.

Damit einher geht eine Diskussion über die Arbeitsorganisation. Wie sieht die ideale Unternehmensaufstellung aus, angesichts technologischer Möglichkeiten, aber auch angesichts der noch nicht abzusehenden Auswirkungen neuer wirtschaftspolitischer Richtungsentscheidungen im eigenen Land und in Märkten wie den USA und China. Die Aufsichtsratsmitglieder unserer Befragung sehen sich aufgrund ihres Praxishintergrunds als wertvolle Impulsgebende in dieser Diskussion. Viele haben in ihren Rollen Erfahrungen mit agilen Management-Methoden gesammelt, haben Start-ups in größere Organisationen integriert und wissen, wie wichtig eine konstruktive Einstellung zur Bewältigung der Herausforderungen der digitalen Transformation ist.

Personal & Kultur

Welche Elemente sind wesentlich für eine digitale Kultur in Unternehmen?

Gefragt, ob es eine digitale Kultur in Unternehmen bereits gibt oder ob es sie braucht, zeigen sich die Teilnehmenden an den Interviews uneins. Manche sehen eine Digitalkultur als evolutionären Prozess, der, wie schon in der Vergangenheit, eine den aktuellen Rahmenbedingungen angepasste Version einer bestehenden Unternehmenskultur darstellt.

Ungeachtet der Frage, ob es sich bei der Transformation um eine Evolution oder Revolution handelt, finden sich in den Antworten doch eine ganze Reihe von Hinweisen zu den Elementen, die nach Meinung der interviewten Expert:innen als Wegmarken für eine zukunftsorientierte Unternehmenskultur zu lesen sind.

Es herrscht weitgehend Einigkeit, das **Personal und Kultur** nicht nur operative Themen sind, sondern zentrale Treiber für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens.

Die Antworten skizzieren das Bild einer „**modernen Projektkultur**“ als Grundlage für den Erfolg in von Digitalisierung geprägten Ökosystemen. Die Befragten sehen in einer modernen Unternehmenskultur einen **Wettbewerbsfaktor**, wenn nämlich die Akzeptanz für den Einsatz moderner Technologie zu mehr Transparenz und Effizienz führt.

Abb. 6:
Welche Elemente sind wesentlich für eine digitale Kultur in Unternehmen?

Die Frage nach der Notwendigkeit einer eigenen Digitalkultur ist nicht einfach mit ja oder nein zu beantworten. Weitgehend Einigkeit herrscht hingegen, dass bestehende Unternehmenskulturen hinsichtlich ihrer Attraktivität und Anpassungsfähigkeit untersucht werden sollten.

„Die Schaffung einer Digitalkultur ist ureigenste Aufgabe des Vorstands. Als Aufsichtsräte müssen wir das aber absolut im Blick haben und im Zweifel Konsequenzen ziehen.“

Dr. Lorenz Zwingmann

„Manager sind heute keine Feldherren mehr, sondern Manager müssen heutzutage Netzwerker sein.“

Dr. Rainer Hillebrand

„Ich sehe in einer starken Feedback-Kultur den Raum für Verbesserung und Zukunftssicherung. Sie fördert Offenheit, Vertrauen und gibt Mitarbeitenden Freiraum, wichtige Themen wie AI zu verstehen – ein zentraler Teil moderner Unternehmenskultur. Deswegen würde ich auch immer von einer Lernkultur sprechen und nicht von einer Fehlerkultur. Wir sind ja nicht drauf ausgelegt, Fehler zu machen.“

Dr. Michael Müller-Wünsch

„Der Aufsichtsrat ist nicht operativ tätig und kann Digital Leadership nicht direkt leben. Er kann jedoch klar formulieren, dass Digital Leadership gewünscht ist, und es als Auswahlkriterium für neue Vorstandspositionen festlegen.“

Jörg Haas

„Als Aufsichtsräte stehen wir für die klassischen Tugenden des Unternehmertums. Und das bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, unterstützt von Strukturen, die Geschwindigkeit, Fehlertoleranz und eine passende Kultur fördern. Mit Blick auf die Digitalisierung braucht es dafür Agilität: schnelles Umdenken, Umpriorisieren und Entscheidungen treffen."

Ralf Werner

„Kulturarbeit sollte nicht in Schlagworte wie Innovations- oder digitale Kultur zerteilt werden, sondern ganzheitlich betrachtet werden. Es geht darum, bestehende Kulturen zu analysieren und weiterzuentwickeln, damit sie leistungsfähig und nachhaltig sind. Dafür braucht es eine klare Vision, einen Leitstern, und die Frage: Wie wollen wir diesen Weg gehen? Digitalisierung kann dabei unterstützen, Werte und Leitplanken zu stärken, ohne sie auszuhöhlen. Ich glaube tatsächlich, es gibt nicht die digital Culture, zumindest habe ich keine gesehen, die alleinig erfolgreich ist."

Sabine Eckhardt

Folgende Erkenntnisse zu den zwei genannten Kategorien lassen sich festhalten:

Projektkultur als Grundlage für Erfolg

Eine moderne Projektkultur wird von den befragten Aufsichtsrät:innen als entscheidend dafür angesehen, wie gut ein Unternehmen auf Veränderungen reagieren und innovative Lösungen entwickeln kann.
Sie verstehen sich auch in diesem Bereich als Ratgebende, die auf der Grundlage langjähriger Erfahrung im Umgang mit Transformationsprozessen einige grundlegende Impulse in die Diskussion einbringen.

— **Eigenverantwortung und Selbstbestimmung:** Mitarbeitende sollen Verantwortung für ihre Aufgaben übernehmen und gleichzeitig die Freiheit haben, eigene Lösungswege zu gestalten.

— **Mitbestimmung und Vertrauen:** Eine Kultur, in der Mitarbeitende aktiv in Entscheidungen einbezogen werden, stärkt nicht nur das Engagement, sondern fördert auch die Innovationskraft. Vertrauen in die Fähigkeiten der Teams ist dabei unverzichtbar.

— **Fehlerkultur:** Fehler werden als Lernchancen betrachtet und nicht sanktioniert. Diese Haltung schafft die Basis für kontinuierliche Verbesserung und Experimentierfreude.

— **New Work:** Flexible Arbeitsmodelle, Agilität und die Integration digitaler Tools sind zentrale Prinzipien, um Mitarbeitende zu befähigen und den Anforderungen moderner Arbeitswelten gerecht zu werden.

Perspektive 2025: Wettbewerbsfaktor Beschleunigung

Neben der Projektkultur verweisen die Interviewten auf die Notwendigkeit, mittels einer modernisierten Unternehmenskultur Prozesse und Entscheidungen zu beschleunigen. Sie setzen sich auch zukünftig verstärkt dafür ein, folgende Aspekte voranzutreiben.

— **Transparenz:** Offene Kommunikation und klare Informationen fördern eine bessere Zusammenarbeit und verkürzen Entscheidungswege.

— **Schnelligkeit und High Performance:** Die Fähigkeit, schnelle Entscheidungen zu treffen und Teams zu Höchstleistungen zu motivieren, wird als unverzichtbar angesehen, insbesondere in dynamischen Märkten.

— **Effizienz und optimierte Prozesse:** Schlanke Prozesse und der gezielte Einsatz digitaler Technologien helfen, Ressourcen zu schonen und Zeit zu gewinnen.

— **Kundenorientierung:** Die Kultur eines Unternehmens muss darauf ausgelegt sein, flexibel auf die Bedürfnisse des Marktes und der Kund:innen zu reagieren.

Die Befragten sehen sich in diesen Punkten – wie auch in allen anderen Themenbereichen – nicht in Konkurrenz zur operativen Geschäftsführung. Und doch stehen sie zu ihrem Auftrag, sich neben einer vorgeschriebenen Aufsichtspflicht mit strategischem Rat einzubringen, um die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu festigen.

Riskmanagement & Governance

Welche Themen spielen beim Riskmanagement eine entscheidende Rolle?

Einen weiteren Schwerpunkt für ihre Arbeit 2025 sehen die Teilnehmenden im Risikomanagement bzw. in der damit verbundenen Governance. Eine Vielzahl der Antworten lassen sich diesem Thema zuordnen. Die Interviewpartner:innen sehen in der Governance einerseits den Rahmen für ein effektives Risikomanagement, andererseits ist das Risikomanagement wiederum ein Instrument der Governance. Die vom ESG (Environmental, Social, Governance), von der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und dem Lieferkettengesetz (LkSG) geforderten Maßnahmen bestimmen bereits heute die Agenda der Digitalspezialist:innen in Aufsichtsräten.

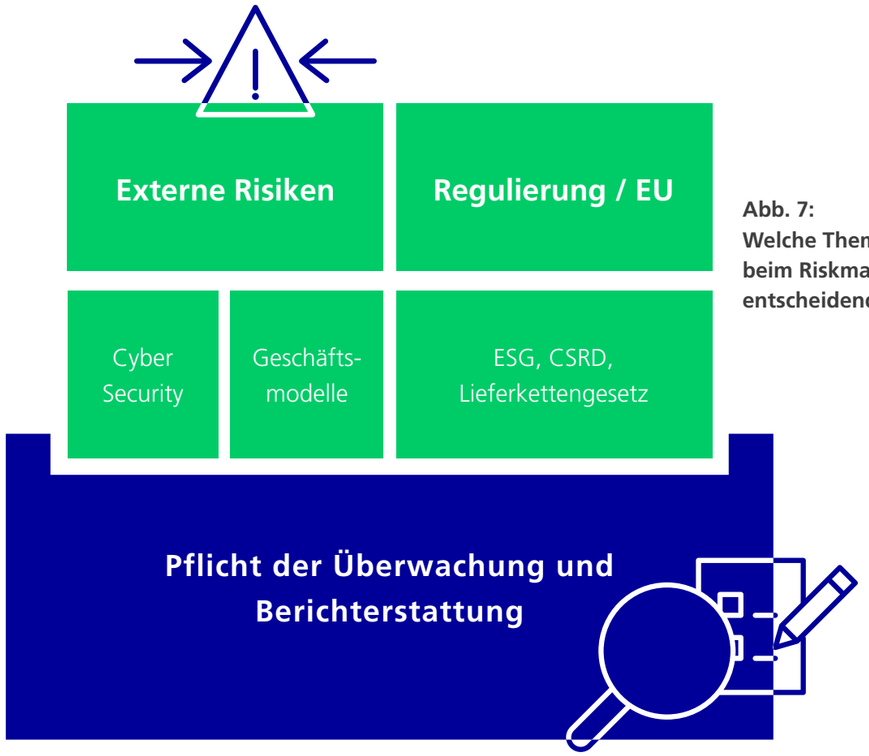


Abb. 7:
Welche Themen spielen beim Riskmanagement eine entscheidende Rolle?

Digital versierte Aufsichtsrät:innen bieten ihre Erfahrungen an, um das Risiko externer Bedrohungen langfristig zu senken.

„Die Aufsichtsräte sind angehalten, Maßnahmen zur Compliance-Berichterstattung einzufordern und aufzusetzen, damit solche Dinge im Unternehmen auch implementiert werden."

Heinz Kreuzer

„Das Thema Nachhaltigkeit ist für mich eine Riesenchance, über den Hebel Governance im Aufsichtsrat richtig was zu bewegen."

Dr. Myriam Jahn

„Compliance ist ja eine Kernaufgabe des Aufsichtsrats. Nicht nur in der betriebswirtschaftlichen Welt, auch in den Bereichen Datenschutz, Compliance und Cyber Security. Der Aufsichtsrat muss da schon Impulse setzen, in welche Themen investiert wird, wo wird gespart wird und wo nicht."

Klaus Straub

„Wir müssen uns darüber im Klaren werden, was wir unter Digital Governance verstehen: eine Überwachung der digitalen Systeme oder die Überwachung durch digitale Systeme."

Hiltrud D. Werner

„Das Management ist verantwortlich für das Riskmanagement. Der Aufsichtsrat muss sicherstellen, dass ein adäquates Riskmanagement etabliert ist und wo notwendig auch Fachkompetenz von außen einbezogen wird."

Prof. Dr. Helmuth Ludwig

„Es gibt für mich eigentlich keinen Punkt, der heißt: Digitalisierungsrisiken. Ich sehe darin unterlassene Chancen. Man müsste also eher einen Chancenbericht aufbauen, in dem neue Geschäftsmodelle durch Digitalisierung diskutiert und bewertet werden."

Dr. Lorenz Zwingmann

Perspektive 2025: Wächter:innen über Risiko und Strategie

Die Befragten sehen den Aufsichtsrat in der Pflicht, über Empfehlungen, Berichte oder Eskalationen Einfluss zu nehmen, wenn Defizite, insbesondere im Bereich Cyber Security, erkannt werden. Der Aufsichtsrat muss seine Kontrollmöglichkeiten aktiv nutzen, um Unternehmen adäquat auf Angriffe vorzubereiten.

— **Regelmäßige Audits und Workshops:** Cyber Security sollte regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden. Separate Workshops können helfen, die nötige Tiefe und Aufmerksamkeit zu gewährleisten.

— **Integrierte Sicherheitsmaßnahmen:** IT-Sicherheit muss ein integraler Bestandteil aller digitalen Initiativen sein, insbesondere im Hinblick auf Homeoffice und neue Technologien wie KI.

Seit 2024 ist bereits unter anderem der EU AI Act in Kraft, der für Unternehmen mit KI-Anwendungen neue Anforderungen an Risikomanagement und Compliance stellt.

In den kommenden Jahren treten darüber hinaus eine ganze Reihe weiterer Vorschriften in Kraft, bei denen insbesondere Digitalverantwortliche im Aufsichtsrat gefragt sind. Einige von den 2025 in Kraft tretenden Regularien wie das Rahmenwerk für das Risikomanagement in der Informationstechnologie und Kommunikation DORA (Digital Operational Resilience Act[5]) oder die Sicherheitsrichtlinie NIS-2 wurden in vielen Gremien bereits diskutiert und werden aktuell implementiert. Weitere wie der geplante Cyber Resilience Act (CRA) der Europäischen Union werden die Aufsichtsratsmitglieder auch in den nächsten Jahren beschäftigen.

Die Befragten sehen in der Reaktion auf die regulatorischen Vorschriften allerdings nur einen Teil ihrer Arbeit im Bereich Risikomanagement und Compliance. Sie sehen sich auch als Impulsgebende, um aktiv äußeren Risiken, die z. B. durch Cyberangriffe entstehen, entgegenzuwirken. Auch hier stellen die Teilnehmenden wiederholt klar, dass es nicht um einen Eingriff in die operative Unternehmensführung geht – wenngleich sie sich ihrer Einflussmöglichkeiten bei der Berufung des Vorstands bewusst sind. In diesem Zusammenhang dehnen sie den Begriff der äußeren Einflussfaktoren aus. Dies gilt insbesondere für das Risiko, dass das eigene Geschäftsmodell durch neue oder bessere Digitalangebote des Wettbewerbs ins Wanken gerät.

Gerade in diesem Bereich verstehen sich die Digitalspezialist:innen im Aufsichtsrat als Herausforder:innen, die in konstruktiver Art und Weise gemeinsam mit der operativen Unternehmensleitung an geeigneten Strategien arbeiten.

[5] https://www.bafin.de/DE/Aufsicht/DORA/DORA_node.html?utm_source=chatgpt.com

Die qualitative Untersuchung identifiziert im Kontext der Digitalisierung vier zentrale Themenfelder für die Arbeit von Aufsichtsräten: **Digitalkompetenz**, **Strategie** und **Transformation**, **Personal und Kultur** sowie **Risikomanagement** und **Governance**.

Aufsichtsräte sollten sich stärker als strategische Impulsgeber positionieren, insbesondere bei der digitalen Transformation. Ihr Fokus sollte darauf liegen, den Vorstand bei der Entwicklung und Überwachung digitaler Strategien beratend zu unterstützen. Darüber hinaus könnten sie durch ihre Expertise die Etablierung von Führungskompetenzen im digitalen Bereich fördern und als Sparringspartner agieren – ohne jedoch selbst in die operative Steuerung oder strategische Detailarbeit einzugreifen.

Einheitliche Datenstrategien und eine stärkere Automatisierung von Geschäftsprozessen sind zentrale Hebel für Effizienzgewinne und Innovationen. Ein konsistenter „Data Lake" bildet die Grundlage für den Einsatz von Technologien wie Künstlicher Intelligenz, die nicht nur Prozesse optimieren, sondern auch Fehler reduzieren und datengetriebene Entscheidungen unterstützen.

Die strategische Weiterentwicklung von Produkten erfordert eine kritische Reflexion geplanter Innovationen aus Kundenperspektive, um digitale Geschäftsmodelle zu etablieren, die langfristig die Wettbewerbsfähigkeit sichern. Die Erfahrung der Aufsichtsrät:innen spielt hierbei eine Schlüsselrolle, insbesondere bei der Unterstützung der operativen Führung in strategischen Fragen.

Im Bereich People wird der „War of Talents" als zentrale Herausforderung identifiziert. Strategische Maßnahmen zur Bindung und Förderung digitaler Talente sind essenziell; gleichzeitig entsteht ein Spannungsfeld zwischen Automatisierung und möglichem Arbeitsplatzabbau, das verantwortungsvoll gestaltet werden muss.

Cyber Security und regulatorische Vorgaben, wie die CSRD oder der Digital Operational Resilience Act (DORA), prägen das Risikomanagement. Der Aufsichtsrat übernimmt hier eine Kontrollfunktion, sichert die Einhaltung regulatorischer Standards und entwickelt Strategien zur Abwehr externer Risiken.

Resümee

Interviewte, Aufsichtsrats- und Beiratsmandate*

Ursula Soritsch-Renier, Software AG
Dr. Ralf Belusa, PHOENIX Pharma SE
Doris Albiez, Wanzl Group, VR Equitypartner, enthus
Dr. Markus Tschernig, Koehler Paper SE, Buehler Motor GmbH
Dr. Rainer Hillebrand, Vorwerk Gruppe, Otto Group
Heinz Kreuzer, Salzgitter AG
Dr. Myriam Jahn, PVA TePla AG, SÜSS MicroTec SE, AUMA Group
Klaus Straub, Bechtle AG
Jörg Haas, HAWESKO Holding AG
Dr. Michael Müller-Wünsch, Otto (GmbH & Co. KG), Bereichsvorstand Technology (CIO)
Rolf Grisebach, Sanoma, DeutschAkademie, Avallain
Hiltrud Dorothea Werner, Mitteldeutsche Flughafen AG, HENSOLDT AG, MAN Energy Solutions SE
Dr. Edeltraud Leibrock, ALH Gruppe, Comet Group
Prof. Dr. Burkhard Schwenker, Hamburger Sparkasse, Haspa Finanzholding, ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, Symphoniker Hamburg, M.M.Warburg & CO, HHLA Hamburger Hafen und Logistik AG, HENSOLDT AG, Hamburg Airport
Michael Häger, GROB-WERKE GmbH & Co. KG, NATIONAL-BANK AG
Lorenz Zwingmann, BENTELER Group, JOHANN BUNTE Bauunternehmung SE & Co. KG, KARL MAYER
Wolfgang Colberg, ThyssenKrupp AG, Solvay, Burelle S.A., AMSilk GmbH
Prof. Dr. Helmuth Ludwig, Hitachi Ltd, Circor International, Humanetics Group
Stefan Schmidt, ArtistConnect, Themis Foresight
Werner Borgers, RAMPF Group, HUESKER Group, Mey GmbH & Co. KG
Dr. Ralf Lauterbach, Deutsche Digitale Beiräte, Gründer
Matthias Patz, DIN Deutsches Institut für Normung e. V., COO/Mitglied der Geschäftsleitung, Technologiestiftung Berlin, Vorsitzender des Kuratoriums
Gabriele Sons, Grammer AG, ElringKlinger AG
Ralf Werner, ELPIX AG, H2UB H2EcosystemBuilder
Sabine Eckhardt, Edel, HypoVereinsbank – UniCredit, CECONOMY AG
Andreas Bierwirth, DO & CO AG

---

* Stand: 01.2025

mhp.com | bechtle.com/aktion/greenfield