

Keine Digital- und Disruptionskompetenz im Aufsichtsrat

Günter Koch, Wien*)

In einer jüngsten Studie des US Beratungsunternehmens Russel Reynolds zur „Digitalkompetenz“ von Aufsichtsräten in Deutschland wurde die erschreckende Erkenntnis zutage gefördert, dass drei Viertel (!) dieser für die Zukunftsentwicklung von Unternehmen so bedeutsamen Ratgeber keine Ahnung von dem haben, was heute unter den Begriffen Digitalisierung und den damit zusammenhängenden Disruptionen zu verstehen ist – sehr im Unterschied zu US-Aufsichtsräten, die das Thema beherrschen.

So gut wie kein Unternehmen – Studien gehen für unsere Wirtschaft heute von mehr als 95% aus - ist heute mehr in der Lage, sich ohne Informatik zu organisieren. Es ist undenkbar, dass Märkte nicht mittels sogenannter Big Data-Analysen identifiziert und zukünftige Geschäfte und die zugrundeliegenden Geschäftsmodelle ohne den Einsatz von Informationstechnologie bzw. entsprechender Software modelliert und realisiert werden können. Die rasanten Innovationszyklen, die durch technologische, aber auch paradigmatische Neuerungen der IKT-Industrie getrieben werden, tendieren heute schon zu Erneuerungszyklen in Monaten anstatt in Jahren.

Was sind die Hinderungsgründe für die Digitalisierung von Unternehmen? Glaubt man den Zahlen die GfK für ihren Auftraggeber etventure ermittelt hat (siehe Grafik), dann sind die Gründe entweder hausgemacht („Verteidigung bestehender Strukturen“, „Scheu vor radikalen Änderungen“, „Unflexibilität und Langsamkeit“) oder schlicht „Faulheit in der Sache“ („fehlende Zeit“, „zu viele Anforderungen“).

<GfK Grafik>

Der Generaldirektor der österreichischen Niederlassung des Computerkonzerns HP, Norbert Schöffberger, bekannte dieser Tage in einem Briefing für Top-Entscheider beim weltweit führenden IKT-Beratungsunternehmens IDC, dass zwei Tendenzen nicht mehr „im Griff zu behalten“ sind:

- Das Angebot von IT-Technologien und Services, insbesondere auf dem Gebiet neuer Apps für Smartphones und Tablets im privaten Bereich überholt in Funktionalität, Nutzerfreundlichkeit und Produktivitätsunterstützung das Angebot, das Mitarbeitern heute in der klassischen Arbeitsumgebung ihrer Unternehmen zur Verfügung gestellt wird und induziert somit eine „Schatten-IT“, d.h. eine wenig kontrollierbare, zusätzliche Unternehmens-IT, indem Mitarbeiter die offizielle IT-Infrastruktur, und damit auch alle Sicherheitsmaßnahmen mithilfe frei am Markt erhältlicher, oft sog. Open Software umgehen, indem sie z.B. ihre eigene Home Office-Umgebung zusammenstellen und Arbeitsunterlagen in diese hineintransferieren.
- Die nächsten, vor allem jüngsten Generationen und damit zukünftigen Mitarbeiter kommunizieren heute höchst versiert mittels der von sozialen Netzwerke offerierten

Dienste und den dort bereitgestellten vielfältigen Unterstützungsprogrammen („Tools“), gepaart mit der Fähigkeit zur schnellen Adoption aller neuen, sich ständig erweiternden Toolfunktionen, die Facebook mittlerweile als antiquiert und als Kommunikationsmittel „der Alten“ aussehen lassen.

Das sind nur zwei der vielen Phänomene, die unter dem Begriff Disruption (d.i. die Unterbrechung der bisher gewohnten linearen Entwicklungen und Modelle) zurzeit die Diskussion in den Führungsetagen besetzen. Der Eindruck ist nicht falsch, dass die meisten Älteren mit ungläubigem Staunen die Entstehung von Unternehmen wie LinkedIn, Uber oder Airbnb aus dem Nichts heraus wahrnehmen, die innerhalb weniger Jahre in Größenordnungen von Milliarden bewertet werden. (Der Kaufpreis, den Microsoft für das etwas mehr als 10 Jahre alte Social Network LinkedIn dieser Tage auf den Tisch legt, wurde mit 26 Mrd. Dollar bekanntgegeben).

Diese Gründungsexplosionen und radikalen Umbrüche basieren auf Digitalisierung, worunter der Gesamtkomplex dessen zu verstehen ist, was früher in separaten Begriffsdimensionen von Hardware, Software, Telekommunikation und Dateninfrastruktur gefasst wurde.

Das World Economic Forum (WEF) hat einen Regenbogenzirkel veröffentlicht (siehe Grafik), der in acht Kategorien beschreibt, was heute ein Heranwachsender an Digitalkompetenzen zu erlernen und partiell zu beherrschen haben sollte. Jeder Führungsverantwortliche, erst recht in von Disruptionen bedrängten Marktsegmenten Tätige, sollte zumindest jeden der dort aufgeführten Begriffe nicht nur schon einmal gehört, sondern auch so weit verstanden haben, dass er bei entsprechend aufkommenden Diskussionen nicht nur spanische Dörfer vernimmt.

<WEF-Grafik>

Die klassische EDV bzw. IT wurde in den meisten Unternehmen in ihrer strategischen Bedeutung auf den eines intern unterstützenden Dienstleisters reduziert. Oft ging das mit der Abschaffung der Vorstandsfunktion für Informationstechnologien und –dienste einher, in der Mehrzahl der Fälle landete „die IT“ beim Finanzvorstand oder einem juristisch geprägten Vorstandsmitglied. In den Aufsichtsräten wurde das spiegelbildlich mitvollzogen. Die IT hatte dafür zu sorgen, dass die Geschäftsabläufe möglichst schnell und korrekt funktionierten, wie man sich das auch z.B. von der Energieversorgung erwartet. Einhergehend mit dieser „Entwertung“ der in der Einführungsphase einst bedeutsamen Informationstechnologie veraltete und verkrustete auch das Wissen in den IT-Abteilungen, die in den meisten Fällen heute nicht mehr fähig sind, aktuelle Disruptionsprozesse zu verstehen und zum Nutzen ihrer Unternehmen in neue, strategische Projekte zu transponieren.

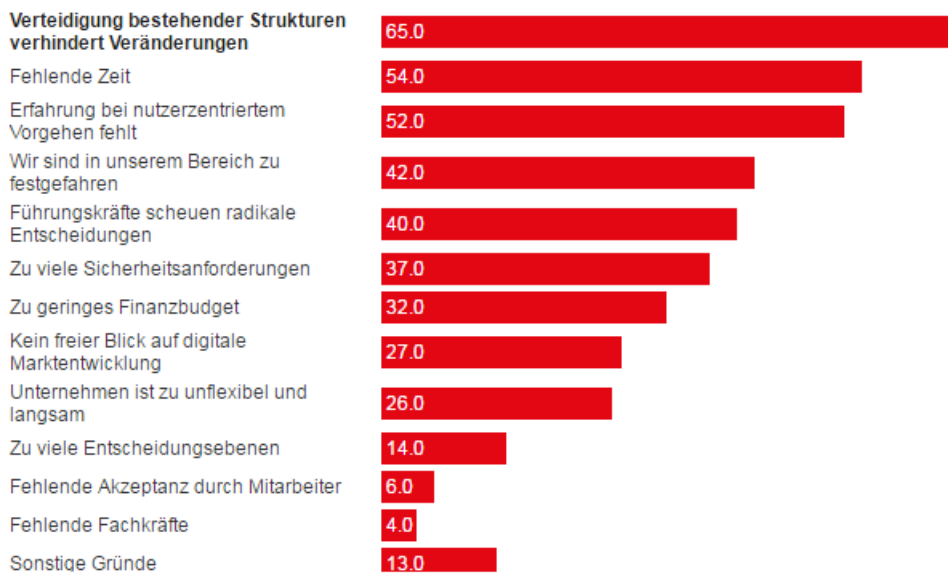
Umso mehr ist in einer solchen Situation der Aufsichtsrat gefordert: Er muss sich als die Instanz verstehen, die die Zeichen der Zeit erkannt hat und dem Unternehmen Impulse in die Richtung einer Erneuerung geben kann. Die Medien- und Pressewirtschaft hat, nicht ganz freiwillig, damit schon begonnen: deren Top-Entscheider machen sich auf, um in den USA,

vorzugsweise im Silicon Valley, ein Praktikum zu absolvieren, um das Phänomen der Disruption zu erfassen und zuhause umzusetzen. Die Spitzen der Automobilindustrie folgen ihnen und klopfen bei Google und Apple an. Für Aufsichtsräte der Unternehmen im deutschsprachigen Raum ist es höchste Zeit, sich Kompetenzen in Fragen der Digitalisierung zuzulegen. Die Quote derjenigen, die sich darin nicht auskennen, sollte innerhalb von zwei Jahren von drei Viertel auf ein Viertel reduziert sein. Der internationale Personalmarkt verfügt über ausreichende Möglichkeiten, einen Teil dieses Kompetenzgewinns von außen und international zu besetzen.

) **Günter Koch war Gründungsdirektor des internationalen, für die Professionalisierung von Softwaremanagern zuständigen „European Software Institute“ in Bilbao, CEO des Austrian Institute of Technology (AIT), dem führenden Technologieunternehmens Österreichs und ist heute Mitglied des Aufsichtsrates eines deutschen Softwareunternehmens.*

<GfK Grafik>

Angaben in Prozent



Befragung unter den 2000 Großunternehmen in Deutschland mit einem Jahresumsatz von mindestens 250 Millionen Euro zum Thema **Hürden der Digitalisierung** Quelle: [GfK](#) im Auftrag von [etventure](#)
 Courtesy to GfK

<WEF Grafik>



Courtesy to World Economic Forum (WEF)