

TRENDS

# DIGITALE DIASPORA

**AUFSICHTSRÄTE** In den Kontrollgremien deutscher Unternehmen fehlt es an Techexpertise. Es geht aber auch anders.



**STARKE KOMBI** Internetpionier **Lars Hinrichs** (r.) darf im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom gezielt den Störenfried geben, wenn es um Digitalthemen geht. CEO **Timotheus Höttges** (l.) hört zu.

Lars Hinrichs (41), Internetmillionär und Gründer des Businessnetzwerks Xing, ist so ziemlich das Gegenteil von schwatzhaft. Wozu reden, wenn sich alles in einem Buch nachlesen lässt. So schlüpfte der Norddeutsche in die Rolle des Weihnachtswichtels für die Aufsichtsräte der Deutschen Telekom.

Hinrichs sitzt seit 2013 im Kontrollgremium des Telkoriesen. Sein Auftrag: die Runde mit Digitalexpertise verstärken. Doch die gigantischen Umwälzungen der Internetära sind nicht so leicht auf den Punkt zu bringen, ohne jede Sitzung zu sprengen. Pragmatisch wie er ist, ließ der Hamburger seinen Kollegen den gerade erschienenen Bestseller „The Second Machine Age“ von Andrew McAfee und Erik Brynjolfsson 2014 als Festtagslektüre nach Hause schicken.

Neben Hinrichs liefert im Telekom-Rat auch noch Karl-Heinz Streibich (65), scheidender CEO der Software AG, Hilfestellung bei transformatorischen Fragen. So viel Digitalexpertise ist selten in deutschen Aufsichtsgremien: Während Corporate Germany sich redlich müht, die 30-prozentige Frauenquote zu erfüllen, hat es die Suche nach Digitalverstehern weitgehend verschlafen.

Die Personalberatung Russell Reynolds hat jüngst wieder nachgezählt: Unter den Dax-30-Aufsehern finden sich gerade mal 25 Techaffine, keine 10 Prozent.

Den Kontrolleuren selbst ist diese offene Flanke durchaus bewusst. Als die Kanzlei Hengeler Mueller und Personalberater Heiner Thorborg 85 Aufsichtsräte zur Digitalisierung befragten, hielten rund 70 Prozent das Thema für „sehr wichtig“ oder „wichtig“. Die eigene Kompetenz schätzte aber nur ein Drittel als „sehr hoch“ (4 Prozent) oder „hoch“ (30 Prozent) ein.



FOTOS: FRANK BEER, S. GOLLNOW / DPA/ PICTURE ALLIANCE

**ENG VERNETZT** IT-Veteranin **Angelika Gifford** unterstützt im Tui-Kontrollgremium CEO **Fritz Jousen**

Wie groß die Know-how-Lücke ist, lässt sich an der Euphorie ablesen, mit der die Unternehmen jeden Digitalo feiern, den sie zu fassen kriegen. Normalerweise ist die Neubesetzung eines Aufsichtsratspostens kaum mehr als eine dürre Pflichtmeldung wert. Nicht so bei Alex Karp (50), CEO des Verschlüsselungsspezialisten Palantir. Den Neuzugang feierte Springer-Chef Mathias Döpfner als „große Bereicherung“. Ähnlich stolz ist die Lufthansa auf Michael Nilles (45). Der Wirtschaftsinformatiker kommt vom viel kleineren Schweizer Unternehmen Schindler Aufzüge.

Der Kompetenznotstand könnte die deutsche Wirtschaft noch teuer zu stehen kommen. Denn nun, da der Dauerrausch der Hochkonjunktur zu Ende geht und die Transformation umso härter durchschlägt, fehlen ganz oben die nötigen Ratgeber, Warner und Drängler. Ohne ein fundiertes Verständnis von Blockchain und künstlicher Intelligenz, von Cloud- oder Plattformtechnologien ist es schwer, einen etablierten Konzern durch disruptive Untiefen zu lotsen. Und fähiges Personal ist rar: Konsequente Aufbauarbeit wurde nie betrieben, und für ausländische Topshots sind deutsche Aufsichtsratsmandate wenig attraktiv.

Kongeniale Tandems aus Chefkontrolleur und Vorstandschef finden sich in Corporate Germany nur an zwei Stellen: Bei SAP, wo der Gründer und ewige Nerd Hasso Plattner (74) den geborenen Verkäufer Bill McDermott (56) immer wieder technologisch antreibt. Und bei Siemens, wo der dänische Ex-SAP-CEO Jim Hagemann Snabe (52) dem Oberboss Joe Kaeser (61) Hilfe leistet beim Umbau des Elektrogiganten zum Tech- und Softwarekonzern. Snabe hängt sich mächtig rein und gilt intern als „Glücksgriff“.

Es ist schon bizarr: Seit Jahren lamentiert die Wirtschaft über die mangelnde digitale Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland, beklagt die schlechte Breitbandversorgung, die fehlende Gründerkultur, die Knappheit an Entwicklern. Aber ihre eigenen Spitzengremien passt sie nicht an.

### **Faktisches Wissen nahe null**

Ein Unternehmen, das zwar leidlich mithält, von der Digitalisierung aber voll erwischt wird und gar nicht genug digitale Expertise abgreifen kann, ist die Otto Gruppe. Viele der einzelnen Konzerngesellschaften des Versandhändlers tun sich schwer gegen die Übermacht von Amazon und Co. Konkurrent Zalando, wie Otto stark bei Mode, beherrscht die Auswertung der Kundendaten längst deutlich besser. Keine vier Jahre nach seinem Börsengang erzielt das gereifte Start-up mittlerweile mehr Umsatz als Otto.de.

Mit Gründerenkel Benjamin Otto (43) sitzt im Aufsichtsrat des Hamburger Handelshauses zwar die junge Generation mit am Tisch. Einen Digitalexperten kann das aber nicht ersetzen. Weil Rainer Hillebrand (62), stellvertretender CEO und oberster operativer Digitaler in der Otto Gruppe, diesen Posten demnächst abgeben wird, musste ein Nachfolger her, der sich in der Übergangszeit gründlich einarbeiten soll. Der Sohn von Patriarch Michael Otto konnte sich lange für keinen Kandidaten entscheiden, die Suche dauerte anderthalb Jahre, bis Mitte 2017 endlich Sebastian Klauke von BCG Digital Ventures an Bord kam.



FOTOS: J. CARSTENSEN / DPA / PICTURE ALLIANCE, P. KLAUNZER / KEYSTONE / PICTURE ALLIANCE

**GUTER FANG** Springer-Chef **Mathias Döpfner** (l.) präsentierte stolz den Datenexperten **Alex Karp**, Gründer von Palantir

Auch bei Heycar, der Gebrauchtwagenplattform von Volkswagen, hätte ein wenig mehr digitale Kenntnis ganz oben nicht geschadet. Im Oktober 2017 mit viel Getöse gestartet, bietet Heycar nicht viel mehr als die längst etablierten Konkurrenten Mobile.de und Autoscout24. Kritiker spotten, die Plattform solle vor allem überschüssige Dieselfahrzeuge von VW in den Markt drücken.

Wirklich bewerten konnte die Innovationskraft von Heycar im VW-Aufsichtsrat niemand: Als die noch Digitalaffinen gelten dort der niedersächsische Wirtschaftsminister Bernd Althusmann und Hessa Sultan Al Jaber, erste Kommunikationsministerin von Aktionär Katar.

Die deutschen Exportüberschüsse und der davon genährte Dauerboom haben in vielen Konzernen die Dringlichkeit kaschiert, sich digital aufzuschlauen und hochzurüsten.

Das faktische Wissen bei den meisten altgedienten Kontrolleuren liege „nahe null“, warnt Bert Hölscher. Der Internetpionier, der dem Otto-Versand dabei half, den Onlinehandel aufzubauen, bildet mit seiner Firma Arkadia Management Consultants heute Aufsichtsräte fort. Die Herrschaften, meist älteren Jahrgangs, fühlten sich schon auf der Höhe der Zeit, wenn ihnen der Enkel stets das aktuelle iPhone konfigurieren. Ob hinter dem Aktionismus eines Chief Digital Officers eine sinnvolle Fünfjahresstrategie stecke, das vermöge indes kaum einer zu hinterfragen. Und schon gar nicht, ob die Prozesse im Konzern mit all dem hippen Gepränge zusammenpassen, das die in Berlin angedockten Start-ups neuerdings in die Zentrale schicken.

Ohne eine schnelle Professionalisierung geraten die Kontrolleure über kurz oder lang auch mit dem Corporate Governance Kodex in Konflikt. „Der Aufsichtsrat muss in seiner Breite alle relevanten Kenntnisse abdecken“, sagt Daniela Favoccia, Partnerin bei der Anwaltskanzlei Hengeler Mueller.

Auf die Schnelle lässt sich der Know-how-Mangel nicht beheben. Rund fünf Jahre laufen die Mandate, zu lange für einen raschen Umbau der Gremien. Im Superwahljahr 2018, in dem 42 Posten neu zu besetzen waren, wurde laut Russell Reynolds lediglich bei einem Fünftel auf Digitalkompetenz geachtet. Die Deutsche Bank etwa, die seit Langem an ihrer maroden IT krankt, hat sich Google-Sicherheitschef Gerhard Eschelbeck geholt. Und auch der Mittelstand ist aufgewacht. So hat die Maschinenbau-Holding Körber Sabina Jeschke (49) verpflichtet können, Professorin an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) und seit 2017 Technikvorstand der Bahn.

### **US-Experten winken ab**

Dass noch so selten Digitalos auf den Listen der Headhunter auftauchen, liege zum einen daran, dass die Personalberater „falsch sozialisiert“ seien, moniert Heinrich Arnold, CEO der Beratung Detecon. Sie kaprizierten sich nach wie vor auf die klassischen Industrieprofile, weil es an Kontakten in die Techszene hinein fehle.

Zum anderen gibt es einfach nicht genug Kandidaten, die für Aufsichtsräte hierzulande infrage kommen. Viel beschäftigte Spitzenverdiener wie Googles Werbechef Philipp Schindler (46) fänden die Perspektive, einem deutschen Gremium anzugehören, „nur so mit-telsexy“, erklärt Adrian Fischer von Heads, der sich auf digitales Spitzenpersonal spezialisiert hat. Zu zeitintensiv, zu viel Haftung für zu wenig Einfluss. Selbst Techstars deutscher Herkunft wie etwa Andreas von Bechtolsheim (62), Mitgründer von Sun Microsystems, oder Albert Wenger, renommierter Frühphaseninvestor (Twitter) und Partner bei Union Square Ventures in New York, lehnen Anfragen ab.

Den Konzernen bleiben daher nur die heimischen Digitalos. Manager wie der ehemalige Telekom- und Arvato-Vorstand und heutige Bitkom-Präsident Achim Berg (54) etwa. Berg ist als Partner beim Finanzinvestor General Atlantic gefragt, er sitzt bereits bei der Allianz Deutschland AG, G&D sowie der hauseigenen Beteiligung Flixbus im Gremium.

Berg fühlt sich nicht selten wie ein „einsamer Rufer in der Wüste“. Die meisten Räte dächten noch ganz traditionell shareholderorientiert, statt sich um die Wettbewerbsfähigkeit des Geschäftsmodells zu sorgen. Er will da gezielt andere Akzente setzen, betreut Arbeitsrunden und Off-Site-Meetings zur Zukunftsstrategie.

Regelmäßig trifft Berg sich mit den Vorständen, beim ehemaligen Banknotendrucker G&D geht es um die Nutzung der Blockchain. Mit der Flixbus-Führung brütete er das Bahnangebot Flixtrain aus.



**GLEICHE WELLE** Die Berliner Gründerin Lea-Sophie Cramer und Elektronikhändler Werner Conrad arbeiten schon seit 2014 zusammen

Regelmäßig trifft Berg sich mit den Vorständen, beim ehemaligen Banknotendrucker G&D geht es um die Nutzung der Blockchain. Mit der Flixbus-Führung brütete er das Bahnangebot Flixtrain aus.

Webaffine Räte verstehen sich als Coach, vermitteln die richtigen Berater, stellen ihr Netzwerk zur Verfügung und beraten bei Übernahmen. Angelika Gifford (53), seit 25 Jahren in der IT-Industrie, hat als Geschäftsführerin bei Microsoft gearbeitet und leitet heute das Deutschland-Geschäft der Softwarefirma Micro Focus. Sie hat den Wandel der Tui vom Reisebüro zum Onlinetouristiker in „lebhaftem und fruchtbarem“ Austausch mitgeprägt. Gemeinsam mit CEO Fritz Jousen (55) erkundete die Fachfrau für digitalen Vertrieb aus dem Aufsichtsrat heraus die „Customer Journey“ der Tui-Kunden.

Gifford setzte sich dafür ein, Frank Rosenberger (50) als CIO in den Vorstandsrang zu erheben. Sie beriet beim Zukauf kleiner Softwarefirmen und lädt zu Arbeitsrunden mit der IT-Abteilung, etwa zur Umstellung der Datenverwaltung auf das europäische Recht.

Jousen schätzt Giffords Engagement und Erfahrung, die beiden telefonieren auch mal zwischen den Sitzungen. Sie wirke wie eine Übersetzerin der Digitalisierungsstrategie, lobt der CEO: „Die anderen Aufsichtsräte vertrauen ihr und akzeptieren sie als Ratgeberin und Meinungsführerin.“



So läuft es, wenn's gut läuft. Viel zu häufig gäben sich die Konzerne mit „Quotendigitalos“ zufrieden, sagt Kienbaum-Direktorin Sabine Hansen. Oder mit der falschen Onlineexpertise.

So sitzen bei der Commerzbank zwar gleich zwei Techexperten im Aufsichtsrat, neben Ottos E-Commerce-Vorstand Rainer Hillebrand auch Victoria Ossadnik (50). Die Physikerin und Ex-Microsoft-Frau kennt sich bei digitalen Datenbanken und künstlicher Intelligenz aus. Wie sich die Commerzbank innovative Angreifer aus der Fintechszene vom Leib halten soll, können die beiden aber nur schwerlich sagen.

Digitale Rettung für die Konzernräte könnte aus der Start-up-Szene kommen. Lars Hinrichs ist längst nicht mehr der einzige Gründer, der der Old Economy mit Rat und Tat zur Seite steht. Werner Conrad, oberster Verwaltungsrat des gleichnamigen Elektronikhändlers, holte sich schon 2014 Lea-Sophie Cramer (31) an seine Seite, Mitgründerin des Onlinesexshops Amorelie.

Sie habe anfangs geschluckt bei der Vorstellung, sich für eine komplette dreijährige Amtsperiode vertraglich zu binden, erzählt Cramer: „Als Gründerin bin ich gewohnt, dass jeder Tag alles verän-

dern kann.“

Doch Conrad und Cramer kommen bestens klar miteinander. Die Gründerin sieht sich als lebendes Rollenmodell für die junge, digitale Arbeitswelt: „Ich verkörpere die Liebe zur Veränderung selbst.“

Beim Aufbau von Conrad Connect, der Internet-of-Things-Plattform zur Vernetzung aller Hausgeräte, gab Cramer Recruiting-Tipps und half beim agilen Management. Als Bruder im Geiste steht ihr dabei Xing-Geschäftsführer Thomas Vollmoeller (58) zur Seite, der dem Gremium seit 2012 ebenfalls angehört. Sitzungen nahe am Geburtstermin ihrer beiden Kinder verlegte die Runde kurzerhand nach Berlin.

Eine andere junge Frau, die sich inzwischen einen Namen in der Rätorepublik gemacht hat, ist Christina Reuter (32). Die Wirtschaftsingenieurin, die zunächst zur Abteilungsleiterin an der RWTH in Aachen aufstieg und heute für Airbus arbeitet, sitzt als Expertin für Industrie 4.0 seit 2016 im Aufsichtsrat des Gabelstaplerherstellers Kion. Reuters Fachwissen war beim Kauf des US-Automatisierungsspezialisten Dematic von großem Wert, da sie schnell verstand, wie Dematics Materialflusslösungen zur Lagertechnik von Kion passten.

Eine andere junge Frau, die sich inzwischen einen Namen in der Räterepublik gemacht hat, ist Christina Reuter (32). Die Wirtschaftsingenieurin, die zunächst zur Abteilungsleiterin an der RWTH in Aachen aufstieg und heute für Airbus arbeitet, sitzt als Expertin für Industrie 4.0 seit 2016 im Aufsichtsrat des Gabelstaplerherstellers Kion. Reuters Fachwissen war beim Kauf des US-Automatisierungsspezialisten Dematic von großem Wert, da sie schnell verstand, wie Dematics Materialflusslösungen zur Lagertechnik von Kion passten.

Bei der Telekom setzen sie ihren Digitalo mittlerweile ganz bewusst als Störenfried ein. Im Innovationsausschuss soll Hinrichs „gezielt den Status quo“ attackieren: Wo droht Gefahr von „schwarzen Schwänen“? Was bedeutet die Ankündigung von Tesla-Boss Elon Musk, Breitbandinternet über Satelliten zugänglich machen zu wollen?

Und bei Vorstandsbesetzungen mimt der Xing-Gründer gern den Lehrer: Er prüft die Kandidaten auf ihr Digitalwissen.

*Eva Buchhorn, Eva Müller*