

DAX Digital Monitor

Forschungsbericht zum Stand
der Digitalisierung im DAX40



Inhalt

Grußwort	3
Executive Summary	4
Ausgangssituation	10
Studiengegenstand	14
Studienergebnisse	17
Zusammenfassung	34
Ausblick und Handlungsempfehlung	38
Anhang	40

Grüßwort



Selten zuvor war die nachhaltige Steigerung der Business Performance und der Resilienz von Unternehmen von so entscheidender Bedeutung wie heute. Ein prägender Faktor vor dem Hintergrund großer globaler Entwicklungslinien – von Inflation und drohender Rezession über die erforderliche geopolitische Flexibilität und Trends wie „Work from Anywhere“ bis hin zum gestiegenen Kostendruck – ist dabei in jeder Hinsicht die Digitalisierung. Sie ist Herausforderung und Hoffnungsträger zugleich.

Den nunmehr 40 im DAX gelisteten Unternehmen kommt dabei eine Führungsrolle für die deutsche Wirtschaft zu. Auf diese Unternehmen zu schauen, heißt immer auch, von den Besten zu lernen. Ihr Handeln hat Signalwirkung. Darum stellen wir im Rahmen des diesjährigen DAX DIGITAL MONITORS im dritten Jahr in Folge diese Fragen: Wo stehen diese Unternehmen im Hinblick auf die Digitalisierung gegenwärtig? Welche Strategien verfolgen sie damit? Welche inhaltlichen Schwerpunkte setzen sie dabei? Und wie verankern sie die Digitalisierung auf ihrer Führungsebene?

Die Vorjahresstudie zeigte, dass die DAX-Unternehmen angesichts des Schocks, den die Pandemie in den Lieferketten der Wirtschaft weltweit ausgelöst hatte, das Potenzial der Digitalisierung nicht nur erkannt haben, sondern auch für sich zu nutzen

wissen. Aus heutiger Perspektive stellt sich nun die Frage, wie nachhaltig die digitalen Lösungen in bestehende Geschäftsfelder integriert wurden und inwieweit sie künftig dazu genutzt werden, weitere Marktanteile zu erlangen. Gerade die Analyse der nichtfinanziellen Berichterstattung, wie sie der DAX DIGITAL MONITOR 2022 vorlegt, führt zu Erkenntnissen zum Status quo und zu künftigen Handlungsfeldern.

Neu im Geschäftsjahr 2021 war in der Unternehmenswelt vor allem die Entwicklung, die Erfolge der Digitalisierung in Zahlen zu messen – ein wichtiger Schritt bei dem Bestreben, die Abkehr vom Analogen auf der höchsten Führungsebene zu verankern. Ebenfalls erstmals zu beobachten sind erste Berichte über hohe Investitionssummen, die in diesen Bereich fließen. Dies könnten Vorboten für einen massiven Digitalisierungsschub in den kommenden Monaten und Jahren sein. Nicht zuletzt Wettbewerber sollten dies genau beobachten.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche und anregende Lektüre.

Jan Richter
Partner, Consulting,
KPMG in Deutschland

Georg Knöpfle
Partner, Consulting,
KPMG in Deutschland

Executive Summary

Die Coronapandemie hat in der Unternehmenswelt (mehr oder weniger gezwungenermaßen) einen Digitalisierungsschub ausgelöst. Dies zeigte bereits die vorige Ausgabe vom DAX DIGITAL MONITOR, die sich auf die Geschäftsberichterstattung 2020 bezog (Stein/Kollmann 2021). In kürzester Zeit mussten die Wertschöpfungsketten digitalisiert werden, um die durch Lockdowns unterbrochenen analogen Kunden- und Lieferantenbeziehungen wieder arbeitsfähig zu gestalten. Mit der diesjährigen Neuauflage des Monitors, bezogen auf die Geschäftsberichte 2021, war daher zu klären, ob dieser Digitalisierungsschub weiter anhält, ob die digitale Transformation mittlerweile generell als strategische Aufgabe gesehen wird oder ob die Umtriebigkeit während der ersten intensiven Pandemiephase doch nur eine leidige Pflichtübung war.

Die Digitalisierung muss als strategische und strukturelle Aufgabe der Unternehmensorganisationen verstanden werden, denn die Auswirkungen digitaler Prozesse, Produkte und Plattformen im Verbund mit neuen digitalen Geschäftsmodellen stellen eine Fülle von Weichen in der Geschäftswelt völlig neu. Wer meint, die Dinge könnten sich wieder zu den „guten alten“ analogen Gepflogenheiten aus der Vor-Pandemie-Zeit entwickeln, sollte sich bewusst machen, wie tiefgreifend sich die Gewohnheiten und Erwartungshaltungen von Kund:innen, Partner:innen wie auch Märkten geändert haben und wie unwahrscheinlich diesbezüglich eine Umkehr ist. Die Erwartungshaltung in Sachen digitale Geschäftsmodelle und -prozesse wird bleiben und somit die Unternehmen auch weiterhin zwingen, sich mit diesem Thema zu befassen. Dies schließt auch die DAX-40-Unternehmen ein.

Eine umfassende Digitalisierung betrifft einerseits das Engagement für das reale – in vielen Belangen noch analoge – Kerngeschäft (eben mithilfe digitaler Prozesse) und andererseits die Entwicklung digitaler Innovation (insbesondere im Kontext digitaler Produkte und Plattformen). Sich gleichzeitig der Digitalisierung des bereits etablierten Kerngeschäfts und dem Aufbau

eines neuen (digitalen) Innovationsgeschäfts zu widmen, erfordert eine gewisse Beidhändigkeit (in der Fachsprache Ambidextrie). Diese wiederum setzt die Verfügbarkeit digitaler Technologien, Digitalkompetenz und umfassendes Wissen rund um neue digitale Geschäftsprozesse und -modelle voraus. Für die 40 DAX-Unternehmen kommt die vorliegende Studie diesbezüglich zu einem durchwachsenen Urteil.

Der zugehörige Mix aus technologischen und managementorientierten Kompetenzen für die Digitalisierung steht und fällt insbesondere mit den Entscheidungsträger:innen in der Unternehmensführung. Sie haben es ganz wesentlich in der Hand, die digitale Prozess-, Produkt- und Plattformentwicklung wie auch die gesamte Organisation und die übergeordnete Unternehmensstrategie auf die digitalen Herausforderungen einzustellen. Hierbei müssen die Impulse zur Bewältigung der digitalen Transformation von der Spitze des jeweiligen Unternehmens ausgehen, damit sich das in den vergangenen zwei Jahren unter Hochdruck angeschlagene Digitalisierungstempo künftig beibehalten lässt. Gelingt dies mit einem „Dreiklang aus Wollen, Können und Machen“, so lässt sich dies als Digital Leadership bezeichnen (Kollmann 2022). Die DAX-40-Gruppe steht in dieser Hinsicht zwar besser da als noch im Vorjahr, doch ließe sich diesbezüglich deutlich mehr erreichen, wenn in den Vorständen eine spezifische Rolle bzw. Funktion zur Regel würde, über die sich Digitalisierungsverantwortung konkret einer Person zuteilen ließe.

Für eine echte Einbindung von Digitalisierung in die Unternehmensstrategie gilt es inzwischen auch, eine explizite Corporate Digital Responsibility (CDR) zu definieren. CDR lässt sich beschreiben als „freiwillige unternehmerische Aktivität im digitalen Bereich, die über das heute gesetzlich vorgeschriebene hinausgeht und die digitale Welt aktiv zum Vorteil der Gesellschaft mitgestaltet“ (Dörr 2021). Nach den Vorstellungen des Bundesministeriums der Justiz sollte dies ein breites Spektrum an Handlungsfeldern abdecken; zu nennen sind beispielsweise Datenschutz, Cybersicherheit,

digitale Mitarbeiterereinbindung, digitale Teilhabe und Inklusion, digitaler Umweltschutz sowie digitale Bildung im Rahmen der eigenen Geschäftsmodelle und -prozesse. Wie die Analysen im Rahmen dieser Studie ergeben haben, ist der CDR-Ansatz bei den DAX-40-Unternehmen bislang kaum konkret zu erkennen.

Der wichtigste Maßstab in diesem Zusammenhang ist die Geschwindigkeit der berichteten digitalen Veränderungen, die sich auf der operativen wie auch auf der strategischen Ebene vollziehen. Für den 2022er Monitor wurden dafür (anders als in den vorigen Ausgaben) auch Lebensläufe von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern herangezogen. Dabei hat sich eine merkliche Diskrepanz zwischen der in den Berichten deklarierten Kompetenz bzw. Erfahrung und den tatsächlichen Verhältnissen offenbart.

Immer wieder fällt bei der Betrachtung der einzelnen Ergebnisse auf, wie wenig vergleichbar die digitalisierungsspezifischen Abschnitte und Aussagen in den Unternehmensberichten bislang sind. Daraus lassen sich last, but not least auch Erwartungen an die Ebene des Gesetzgebers ableiten.

Die relevanten Akteure

Die DAX-40-Unternehmen

Die untersuchten Quellen

Geschäftsberichte 2021 und Lebensläufe von Vorstands- sowie Aufsichtsratsmitgliedern

Die drei zentralen Untersuchungsaspekte

1. Themenfelder im Kontext der Digitalisierung und einschlägige Digitalisierungsaktivitäten
2. Bedeutung von Digital Leadership für die oberste Führungsebene
3. Umfang und Form der Berichterstattung zur bisherigen Digitalisierung



Die Verankerung der Digital-Leadership-Kriterien auf Topmanagementebene hat sich im Vergleich zum Vorjahr deutlich verlangsamt. Der größte Handlungsbedarf liegt in der Verankerung der Digitalisierung als Vergütungskomponente auf Vorstandsebene und auf der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat.



Prof. Dr. Dirk Stein
FOM Hochschule
für Oekonomie & Management



Die zentralen Ergebnisse

1. Themenfelder der Berichte in puncto Digitalisierung

Verglichen mit den Vorjahren ist eine deutliche thematische Ausweitung und Konkretisierung der Digitalisierungsmaßnahmen bei den DAX-40-Unternehmen zu konstatieren.

Themenfelder in den Berichten sind Kostensenkung, Mitarbeitende und Qualifikation, Kund:innen, Wachstum, Zukunftstechnologien und auch Kennzahlen zur Digitalisierung. Zu den Maßnahmen wird in den jüngsten Publikationen deutlich umfassender berichtet als noch im Jahr zuvor. Das unterstreicht, dass die Unternehmen Digitalisierung zunehmend als digitale Transformation begreifen.

Bezüglich einer etwaigen Corporate Digital Responsibility wird keines der 40 Unternehmen in seinem Bericht konkret. Dies ist umso erstaunlicher, als die Unternehmen in Zukunft immer stärker gefordert sein dürften, auch bezüglich ihres Umgangs mit Daten (im Zusammenhang mit ihren Geschäftsmodellen und -prozessen) Rechenschaft abzulegen.

Erkenntnisse

- Die Coronapandemie hat die Digitalisierung als externer Faktor angeschoben. Unterdessen ging das Tempo deutlich zurück, mit dem sich das Topmanagement der Digital-Leadership-Verantwortung und der einschlägigen Kompetenzen angenommen hat, auch im Sinne einer Corporate Digital Responsibility (CDR). Die Ergebnisse des vorliegenden Monitors offenbaren einen unverändert dringenden Handlungsbedarf, was die Verankerung der Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz auf Vorstands- und Aufsichtsratsebene betrifft, vor allem auf Arbeitnehmerseite (AN-Seite).
- Über die zu den Themenfeldern ergriffenen Maßnahmen wird mittlerweile deutlich umfassender berichtet als in den Vorjahren. Dies geht Hand in Hand mit der Tatsache, dass sowohl diese Maßnahmen selbst als auch die damit verbundenen Investitionsvolumina beträchtlich ausgebaut werden. Allerdings wirft dies die Frage auf, weshalb die zugehörige Verankerung von Digital Leadership und CDR auf Ebene des Topmanagements nicht mit dieser Entwicklung Schritt hält.
- Einige Unternehmen haben begonnen, Erfolgskennzahlen (KPIs) zur Digitalisierung zu berichten. Der 2022er Monitor macht jedoch deutlich, dass solche KPIs nicht nur in der Geschäftsberichterstattung, sondern auch für die Vergütung der Führungskräfte derzeit eine eher untergeordnete Rolle spielen. Die Entwicklung in diesem Bereich kommt voran, doch ist dies nach wie vor noch ein großes Handlungsfeld für mehr als die Hälfte der DAX-40-Unternehmen.
- Insbesondere die Frage nach der Einbindung von eigenständigen und gleichberechtigten Chief Digital Officers (CDOs) in den Vorständen in Verbindung mit eindeutigen Digitalisierungs-KPIs als Faktor für die Vergütung aller Vorstände dürfte künftig für Diskussionen sorgen. Auch bei 35 der 40 DAX-Unternehmen besteht hier wie gehabt erheblicher Handlungsbedarf; sie haben bisher keine derartige Rolle etabliert bzw. Verantwortung definiert.
- Im Vergleich der Jahre zeigt sich: Der Ausbau unterschiedlicher Digitalisierungsmaßnahmen muss sich künftig ausgiebiger als bisher in den Geschäftsberichten niederschlagen. Dies bezieht sich insbesondere auf die Aspekte der digitalen Transformation des Bestandsgeschäfts und von Innovationstätigkeiten, aber auch auf die damit verbundene Darstellung der Strategie sowie Organisation und außerdem auf die Bewertung der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells.
- Einige der ausgewerteten Geschäftsberichte lassen erkennen, dass die Digitalisierung vermehrt als Mittel zum Zweck ökologischer Nachhaltigkeit und nicht mehr als eigenständige Disziplin positioniert wird, mit der sich eine digitale DNA für die eigene Organisation entwickeln ließe. Ausgehend von der Position, dass Letzteres allerdings durchaus ratsam ist, deutet sich hier eine gewisse Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit an.

2. Bedeutung von Digital Leadership für die oberste Führungsebene

Im Hinblick auf Digital-Leadership-Verankerung wird beleuchtet, inwiefern Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz auf oberster Führungsebene institutionalisiert sind bzw. wie sich dies in der Geschäftsberichterstattung niederschlägt. Das umfasst auch einen Blick auf die Digitalisierung als Vergütungskomponente auf Vorstandsebene.

Allianz, E.ON, Infineon, SAP und Siemens erfüllen als einzige DAX-40-Unternehmen sämtliche geprüfte Digital-Leadership-Kriterien, wie die Geschäftsberichte zu erkennen geben.



Die Covid-19-Pandemie hat leider nicht dazu geführt, dass sich die Digitalisierung wirklich in der DNA der DAX-40-Unternehmen verankert hat. Die geringe Anzahl an Chief Digital Officers, die fehlende Corporate Digital Responsibility, die Tendenz, die Digitalisierung vornehmlich im Kontext ökologischer Nachhaltigkeitsaspekte abzuhandeln, und die zum Teil gewagte Interpretation von digitalen Kompetenzen in den Aufsichtsräten reicht nicht aus, um im digitalen Zeitalter zu bestehen.



Prof. Dr. Tobias Kollmann
Universität Duisburg-Essen

Erkenntnisse

Digital Leadership im Vorstand

- Bei 72 Prozent der Unternehmen sind Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz fest auf Vorstandsebene verankert. (Im Vorjahr waren es 60 Prozent.)
- Wo dies der Fall ist, geht diese Institutionalisierung in der Regel mit einer Verknüpfung mit anderen Funktionsaufgaben einher (zum Beispiel bezogen auf CEOs oder CTOs).
- Ein eigenständiger Digitalchef, ein Chief Digital Officer bzw. CDO, der Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz auf Vorstandsebene explizit als eigenes Ressort verkörpert, ist nur bei fünf Unternehmen anzutreffen – bei E.ON, HeidelbergCement, Infineon, Qiagen und Vonovia.

Digital Leadership im Aufsichtsrat

- Was die Arbeitgeberseite des Aufsichtsrats betrifft, ist bei 80 Prozent der Unternehmen Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz festzustellen. (Im Vorjahr waren es 77 Prozent.)
- Für die Arbeitnehmerseite in den Aufsichtsgremien trifft dies lediglich bei 25 Prozent der Unternehmen zu. Zwar bedeutet dies annähernd eine Verdopplung gegenüber dem Vorjahr, doch ist das Niveau weiterhin ausgesprochen niedrig. Hier besteht größter Handlungsbedarf.

Digital Leadership als Vergütungskomponente im Topmanagement

- Bei 45 Prozent spielt die Digitalisierung explizit eine Rolle als Vergütungskomponente auf Vorstandsebene, nachdem dies im Jahr zuvor bei 37 Prozent der Unternehmen der Fall gewesen war.
- Dass dieser Aspekt an Bedeutung gewinnt, ist unter Vorbehalt zu sehen: Während die Steigerung nun bei 8 Prozent liegt, hatte sie im Jahresvergleich noch 57 Prozent betragen.

3. Umfang und Form der Digitalisierungsberichterstattung

Lediglich zwei der DAX-40-Unternehmen widmen der Digitalisierung einen eigenständigen Berichtsteil: Deutsche Bank und Münchener Rück. Sie legen für dieses Thema eine nichtfinanzielle Berichterstattung vor, die nicht Bestandteil des Geschäftsberichts ist.

Siemens definiert sich als digitales Unternehmen; Digitalisierung bildet den Kern des Gesamtgeschäfts. Dementsprechend stellt der Geschäftsbericht dieses Unternehmens einen Sonderfall dar.

Abgesehen davon, dass ohnehin auffällig wenige Unternehmen der Digitalisierung berichtstechnisch diesen Stellenwert einräumen, ist sogar ein Rückgang gegenüber dem Vorjahr zu konstatieren: Von den damals untersuchten 30 DAX-Unternehmen glänzten nicht ganz so wenige mit einer expliziten Digitalisierungsberichterstattung; Merck und Volkswagen haben ihren damaligen Weg allerdings wieder verlassen.

Im Durchschnitt berichten die genannten Unternehmen auf 2,5 Seiten (Vorjahr: 3,75) zur Digitalisierung – ein geringer Umfang, gemessen daran, dass sie für den nachhaltigen Unternehmenserfolg nahezu aller Geschäftsmodelle immer wichtiger zu werden verspricht. So gesehen wäre zu erwarten, dass sie auch in der Geschäftsberichterstattung mehr Raum einnehmen müsste, nicht zuletzt wegen der immensen Investitionen, die für die Digitalisierung bereitgestellt werden.

Vorbildliche Geschäftsberichterstattung mit eigenständigen Ausführungen zur Digitalisierung findet sich in diesem Jahr nur bei Deutscher Bank, Münchener Rück und Siemens.

Ausgangssituation

Änderungen gegenüber der Vorjahresstudie

Die vorliegende Ausgabe ist der dritte DAX DIGITAL MONITOR in Folge. Gegenüber der Vorjahresausgabe ist es zu einigen Änderungen gekommen, die es zu berücksichtigen gilt: Der deutsche Aktienleitindex wurde von 30 auf 40 Unternehmen erweitert. Somit sind die Zahlen zur Digital-Leadership-Verankerung nicht mehr eins zu eins vergleichbar. Auf die Interpretation dieser Ergebnisse der nach Marktkapitalisierung wichtigsten deutschen Unternehmen hat dies jedoch keinen Einfluss.

In der Gliederung dieser Studie ist es im Vergleich zum Vorjahr zu einer Umstellung gekommen: Zunächst geht der Monitor nun auf die berichteten Themenfelder der DAX-Unternehmen ein, dann auf die Digital-Leadership-Verankerung und abschließend auf Umfang und Form der betreffenden Berichterstattung. Die Voranstellung der Themenfelder trägt der großen inhaltlichen Erweiterung in der Berichterstattung Rechnung; hier zeigt sich ein beeindruckend breites Spektrum an Themen, mit denen sich die 40 Unternehmen in puncto Digitalisierung befassen.

Eine leichte Änderung im Studiendesign ergab sich durch die Hinzunahme des Aspekts „Kennzahlen der Digitalisierung“. Wie die Analyse zeigte, gehen die Unternehmen zunehmend dazu über, solche Kennzahlen zu veröffentlichen. Dies dürfte für die Beurteilung der jeweiligen Digitalisierungsaktivitäten einen Mehrwert darstellen.

Plädoyer für Digitalisierung und digitale Transformation

Akteure der Digitalwirtschaft prägen den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel seit Jahren nicht nur maßgeblich – verstärkt seit Beginn der Pandemie –, sondern sie profitieren auch besonders von eben diesen Veränderungen. Der digitale Zugang zu Kund:innen konnte vor allem während der Schließungen des stationären Handels (in den Lockdowns) seine Stärke demonstrieren. Er ließ die Umsätze und Gewinne dieser Unternehmen in die Höhe schnellen.

Die Übermacht elektronischer Marktplätze à la Amazon oder Otto hat sich weiter verstärkt. Dennoch gibt es auch Unternehmen, die sich auf diesem Feld durchaus zu behaupten wissen. In Deutschland fällt beispielsweise die Otto Group mit ihrem Onlineauftritt www.otto.de auf. Seit 2016 arbeitet das Handels- und Dienstleistungsunternehmen intensiv daran, seinen eigenen Webshop in eine große Handelsplattform zu verwandeln. Diese vorausschauende Ausrichtung machte Otto ebenfalls zu einem Pandemiegewinner in der Zeit 2020 und 2021. Die sehr erfolgreiche digitale Geschäftsmodelltransformation des Hamburger Unternehmens vollzog sich nahezu geräuschlos.

Ein anderes Beispiel liefern die traditionellen Automobilhersteller. Sie verteidigen weiterhin ihre Positionen insbesondere gegen Tesla, haben allerdings längst verinnerlicht, dass Automobile um Software herum gebaut werden, womit sie sich nun Schritt für Schritt zu Softwareunternehmen wandeln. Banken wiederum versuchen, die Abwanderung ihrer Kund:innen hin zu PayPal, Apple oder anderen Anbietern zu verhindern. Sie nehmen diese Herausforderung an und erschaffen eigene neue Finanzmarktplattformen – so, wie es die Deutsche Bank gerade umsetzt.

Eine Neuorientierung im wirtschaftlichen Gefüge der Unternehmenslandschaft ist unverkennbar. Zahlreiche der gegenwärtig nach Börsenwert wertvollsten Unternehmen der Welt sind sogenannte Pure Player, also Akteure mit ausschließlich digitalen Wertschöpfungsprozessen. Man denke hier beispielsweise an Alibaba, Facebook (bzw. Meta) oder Tiktok.

Die fünf wertvollsten US-amerikanischen Digitalunternehmen – die sogenannten Big Five, also Apple, Alphabet (Google), Microsoft, Amazon und Meta (Facebook) – sind längst ein Kapitel für sich: Sie brachten es im ersten Quartal 2022 gemeinsam auf eine fünfeinhalbmal so hohe Marktkapitalisierung wie alle DAX-40-Unternehmen zusammen. Bezogen auf den europäischen Rahmen sind die Kräfteverhältnisse etwas weniger ungleich. Der gemeinsame Börsenwert der Big Five betrug im selben Zeitraum das Zweieinhalbfache aller EURO-STOXX-50-Unternehmen zusammen.

Die wirtschaftliche Bedeutung der Digitalisierung lässt sich vor diesem Hintergrund nicht länger abstreiten. Auch die Grenze zwischen Real- und Digitalwirtschaft verwischt zusehends. Und der Metaversumtrend befeuert diese Vermischung seit Neuestem regelrecht: Diese immersive Sphäre lässt die analoge Welt in einer bisher ungekannten Weise mit unterschiedlichsten virtuellen Realitäten mehr und mehr verschmelzen.

Ob Digital Commerce zum Verkauf und Kauf von Produkten, Onlineportale für die Buchung von Dienstleistungen, 3D-Druck-Services zur Fertigung von Maschinen wie auch Alltagsgegenständen, Kundengewinnung auf Social-Media-Plattformen oder die Nutzung digitaler Geodaten für landwirtschaftliche Zwecke: Unternehmen aller Branchen müssen sich zunehmend und konsequent den Herausforderungen und Entwicklungen der digitalen Transformation stellen (nicht zuletzt, um auch die damit einhergehenden Chancen ausloten und für sich nutzen zu können).

Die Botschaft ist vor diesem Hintergrund klar: Unternehmen jeder Art und Größe müssen die digitale Transformation mutig sowie konsequent und in vielen Fällen auch deutlich schneller als bisher angehen. Tun sie es nicht, dann werden sie sehr bald nicht mehr relevant sein.

Auf ganz eigene Weise spannend entwickelt sich die Digitalisierung insbesondere auch für Unternehmen, die traditionell eher nicht der Digitalwirtschaft zuzurechnen sind. Hierbei rückt das Schlagwort digitale Transformation oder auch digitaler Wandel in den Fokus. Damit ist ein fortlaufender und tiefgreifender Veränderungsprozess gemeint. Er betrifft die Wirtschaft und darüber hinaus die Gesellschaft, da er auf Digitaltechnologien fußt, die Informationsbeschaffung und -vermittlung, Kommunikation und Transaktionen zwischen den jeweils beteiligten Akteur:innen elementar beeinflussen.

Dabei fehlt jedoch häufig eine vollumfängliche und konsequente Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation in der übergeordneten Unternehmensstrategie (Jahnke 2018). Studien zeigen, dass

nur gut ein Drittel der deutschen Unternehmen über eine bereichsübergreifende Digitalstrategie verfügt (siehe beispielsweise diese [Bitkom-Studie](#)).

Während etwa jedes dritte deutsche Unternehmen zumindest punktuell Digitalstrategien erarbeitet, verzichtet weiterhin – ungeachtet des digitalen Wettbewerbs – knapp jedes vierte gänzlich darauf (Bitkom 2020b). Diese Zahlen sind alarmierend und bedeuten, dass mehr „digitale Köpfe“ in Entscheidungspositionen deutscher Unternehmen gebraucht werden. Denn eines ist klar: „Die IT folgt der Strategie.“ (Diekmann 2020.) Damit ist gemeint, dass Digitalstrategien von Führungskräften vorgelebt und umgesetzt werden müssen, damit Unternehmen den digitalen Wandel gezielt gestalten können. So muss es das Ziel so gut wie jedes Unternehmens sein, seine Strukturen, Prozesse und Arbeitsweisen an den digitalen Wandel anzupassen, wobei fortwährend auch die Herausforderungen der Vereinbarkeit von klassischer und digitaler Führung zu berücksichtigen sind. Oft ist diesbezüglich von Ambidextrie die Rede, also von Beidhändigkeit.

Digital Leadership kreist (nach Kollmann, 2020) vor allem um diese drei Aspekte:

1. **Digitale Führungsebene:** Es gilt, eine konkrete Person, Rolle oder Unternehmensfunktion zu benennen (oder aber die gesamte Leitungsebene des Unternehmens damit zu beauftragen), die eindeutig für die Entwicklung bzw. die Umsetzung einer Digitalstrategie verantwortlich ist.
2. **Digitale Organisation:** Unternehmen haben für sich zu klären, wie sie ihre Organisation ausrichten, um den Anforderungen der digitalen Transformation gerecht zu werden.
3. **Digitale Ambidextrie:** Es braucht eine interne Regelung dafür, wie das Unternehmen sein (weitgehend analoges) Bestandsgeschäft und zugleich seine (nunmehr digitale) Innovationsarbeit handhaben und „beidhändig“ zusammenführen soll.

Landläufig herrscht derzeit die Annahme vor, dass die entsprechenden Maßnahmen eine Sache der technischen EDV- und IT-Landschaft sind. Doch ist dies ein Trugschluss, denn tatsächlich werden Unternehmen im Ganzen – mit allen Bereichen und Funktionen – von der Transformation herausgefordert.

Unternehmen sind immer mehr mit extremen disruptiven Kräften konfrontiert, die unterschiedlichste Branchen zugleich erfassen (Hyperdisruption). Die Studie „Adapt or Perish: The New Reality in a Hyper-Digitized World“, durchgeführt vom Technologiemarktforschungsinstitut Vanson Bourne (im Auftrag von Teradata), ergab, dass 94 Prozent der befragten Unternehmen in den USA, im Nahen und Mittleren Osten, in Japan und in China die dringende Notwendigkeit sehen, ihre Strategien und Prozesse zu überdenken, um in Zukunft überhaupt bestehen zu können (Teradata 2019). Die wesentlichen Herausforderungen in diesem Kontext sind demzufolge, den sich schnell ändernden Kundenanforderungen, Mitarbeiterqualifikationen und neuen Geschäftsmodellen gerecht zu werden.

Aufgrund der zunehmenden Komplexität und Geschwindigkeit, mit der sich Marktumgebungen verändern, ist es für heutige Unternehmen besonders wichtig, den Spagat zwischen bestehenden und neuen Geschäftsfeldern zu meistern, um langfristig wettbewerbsfähig zu sein. Bereits Christensen (1997) beschrieb unter dem Begriff Innovationsdilemma ein ähnliches Problem, nämlich das Phänomen, dass Unternehmen sich häufig nicht technologischen Neuerungen widmen können, weil sie sich allzu sehr auf die Optimierung bestehender Geschäftsbereiche konzentrieren.

An Beispielen für ehemals marktbeherrschende Unternehmen, die sich den technologischen Veränderungen des Marktes nicht schnell genug anpassen konnten und somit Wettbewerbsfähigkeit einbüßten, gibt es nicht eben wenige. Nokia und Boeing sind nur zwei aus dieser Riege. Während Nokia sich als führender Anbieter von Mobiltelefonen etabliert hatte, erkannte das Unternehmen den Trend zum Smartphone nicht bzw. erst zu spät. Stattdessen wurde die Mobilfunksparte mit zahlreichen Mobilfunkpatenten an Microsoft verkauft. Das Luft- und Raumfahrttechnikunternehmen Boeing wiederum schaffte es nicht, seine vormals führende Marktposition gegen Airbus zu verteidigen. Boeing hat die Digitalisierung des Flugzeugs zu langsam umgesetzt. Airbus hingegen hat die Innovation „Fly-by-Wire“ und die Digitalisierung des Flugzeugcockpits für sich genutzt und ist damit Marktführer geworden; so hat das Unternehmen derzeit gegenüber Boeing die Nase vorn.

Obwohl dieses Dilemma zwischen Bestandsgeschäft und Innovationstätigkeit im strategischen Management eine längst bekannte Hürde darstellt, ist es für viele Unternehmen immer noch schwierig, diese beiden Handlungsfelder gekonnt zu kombinieren.

Gerade auch unter den Begleiterscheinungen der immer noch andauernden Pandemie und in der in Deutschland derzeit schwierigen wirtschaftlichen Lage (unter anderem mit hoher Inflation) ist es essenziell, das Innovationsgeschäft in Sachen Digitalisierung für die Zeit „nach der Krise“ weiter zu forcieren und nicht etwa herunterzufahren. Investitionen in die digitale Wettbewerbsfähigkeit und in Zukunftstechnologien sollten erhöht werden, empfiehlt auch das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW 2022).

Vor diesem Hintergrund sind insbesondere Führungskräfte gefragt, die ihre Unternehmen in Bezug auf die sich verändernden Marktumstände lenken und dabei strategische Leitplanken definieren. Sie müssen, so Kollmann (2020), dabei in der Lage sein, einerseits die Effizienz des (realen) Bestands- bzw. Kerngeschäfts zu erhalten und andererseits die Agilität und Anpassungsfähigkeit des (digitalen) Innovationsgeschäfts zu fördern. Dies wird auch mit dem Begriffspaar Exploitation und Exploration gefasst. Die Ausbalancierung dieser beiden Aspekte – mit dem Ziel, die notwendige Handlungsfähigkeit gerade im Zusammenhang mit der digitalen Transformation sicherzustellen – kann als digitale Ambidextrie beschrieben werden (Kienbaum 2019; Kollmann 2020).

Insbesondere börsennotierte Firmen, zumal die hier im Fokus stehenden DAX-40-Unternehmen, agieren in diesem Spannungsfeld von Kern- und Innovationsgeschäft unter dem Einfluss der Digitalisierung. Zum einen müssen sie für ihre Stakeholder:innen im laufenden Kerngeschäft Stärke bewahren und mit der geforderten Performance die Aktienmärkte überzeugen. Diesbezüglich ist die Digitalisierung Mittel zum Zweck. Zum anderen müssen sie sich aber auch den Freiraum verschaffen, digitale Innovationen zum Laufen zu bringen. Hier ist Digitalisierung selbst das Ziel. Es ist ein durchaus schwieriger Spagat, weil die erforderlichen Kompetenzen dabei oftmals nicht in einer Person vereint sind. Gedacht sei hier zum Beispiel an Branchenkenntnisse und Unternehmensführung (als „horizontales Allgemeinwissen“), aber eben auch an Digitalisierung und Innovation (als „vertikales Spezialwissen“).

Entsprechend ist es angezeigt, zu analysieren, wie sich die DAX-40-Unternehmen den Digitalisierungsherausforderungen stellen. Der DAX DIGITAL MONITOR 2022 beleuchtet mithin die obigen Fragen im Detail und liefert ausgiebige Antworten.

Studiengegenstand

Dreh- und Angelpunkt für den DAX DIGITAL MONITOR 2022 sind die Geschäftsberichte der Unternehmen. Solche Berichte haben die Aufgabe, Informationen über den Geschäftsverlauf des vergangenen Geschäftsjahres des jeweiligen Unternehmens zu vermitteln und insbesondere dessen Jahresabschluss zu erläutern und zu vertiefen, der Bilanz, Gewinn-und-Verlust-Rechnung, Anhang

und Lagebericht umfasst. Neben den gesetzlichen Anforderungen erfüllen diese Publikationen auch kommunikative Aufgaben und sollen das jeweilige Unternehmen der Öffentlichkeit präsentieren.

Das Thema Digitalisierung wirkt sich mittlerweile in mehrfacher Hinsicht auf die Inhalte von Geschäftsberichten aus.

Digitalisierung bedeutet:



Investitionen

Dies hat aus Sicht der jährlichen Geschäftsberichterstattung zunächst Auswirkungen auf die Rechnungslegung, da digitalisierungsspezifische Investitionen als immaterielle Vermögenswerte finanziell im Jahresabschluss abzubilden sind.



Veränderung

In den Lageberichten der Geschäftsberichte finden sich zunehmend Angaben zu Digitalisierung und damit verbundenen Belangen, da sie zu nennenswerten Veränderungen in den Unternehmen führen.



Nachhaltigkeit

Die Attraktivität der Unternehmen für (potenzielle) Investor:innen wird zunehmend von Nachhaltigkeitsaspekten geprägt. Hier kommt Digitalisierung nicht zuletzt deshalb ins Spiel, weil sie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmenserfolgs im digitalen Zeitalter mitbestimmt.



Kompetenz

Die Welle der digitalen Transformation erfolgreich zu reiten, also Geschäfts- und Innovationstätigkeit zugleich zu pflegen, erfordert eine Fülle an Wissen und Fertigkeiten in den Führungsetagen. Die im Geschäftsbericht dargelegten Positionen, Aufgaben und Lebensläufe der Verantwortlichen in Vorständen und Aufsichtsräten könnten dies veranschaulichen.

In diesem Zusammenhang spielt die nichtfinanzielle Berichterstattung für private wie auch institutionelle Anleger:innen eine entscheidende Rolle bei Investitionsentscheidungen. Das unterstrich sehr publikumswirksam zum Beispiel der 2020 von Blackrock verschickte Jahresbrief an CEOs weltweit (Blackrock 2020). Darin wurde öffentlich erklärt, Nachhaltigkeit mit einer Reihe von Maßnahmen nunmehr als zentrale Entscheidungsgrundlage der Vermögensverwaltung heranzuziehen. In diesem Licht ist auch zu sehen, dass die UN-Nachhaltigkeitsziele immer mehr zu einem wesentlichen Bestandteil der nichtfinanziellen Berichterstattung werden. Digitalisierung spielt diesbezüglich in Nachhaltigkeitsziel Nummer neun hinein, das „Industrie, Innovation und Infrastruktur“ adressiert. Dies unterstreicht das große Gewicht der Digitalisierung bei der Bewertung wirtschaftlicher Nachhaltigkeit von Geschäftsmodellen.

Auch auf rechtlicher Ebene kommt der nichtfinanziellen Berichterstattung einige Bedeutung zu. Seitens der Europäischen Union ist diesbezüglich die Non-Financial Reporting Directive (NFRD) zu nennen, also die Richtlinie im Hinblick auf die nichtfinanzielle Berichterstattung (EU-Kommission 2020a). Sie wurde mit § 289b HGB in deutsches Recht übertragen. Damit einhergehend sind in Deutschland etwa 500 bis 600 Unternehmen zu nichtfinanzieller Berichterstattung verpflichtet, unter anderem die DAX-40-Unternehmen.

Die vom Gesetzgeber geforderte nichtfinanzielle Erklärung hat zumindest folgende Aspekte abzudecken: Geschäftsmodell, Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte sowie Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Die inhaltliche Erweiterung dieser Berichterstattung ist unternehmensindividuell möglich, wenn dies für das Verständnis des Geschäftsverlaufs bzw. -ergebnisses, der Lage der Kapitalgesellschaft oder auch der Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf NFRD-spezifische Aspekte erforderlich ist. Und das gilt gemäß dieser Definition grundsätzlich auch für das Thema Digitalisierung, soweit die Unternehmen dies als relevant erachten.

An dieser Stelle sei ein Ergebnis der Analyse vorweggenommen:

Die DAX-40-Unternehmen, die besonders nachvollziehbar auf das Thema Digitalisierung eingehen, nutzen dafür die nichtfinanzielle Berichterstattung außerhalb des Geschäftsberichts und widmen ihr ein eigenes Kapitel. Allerdings machen nur äußerst wenige Unternehmen von dieser Option Gebrauch.

Trotz der Kombination von gesetzlich vorgeschriebener Berichterstattung und monetären Interessen unterschiedlicher Akteur:innen (zum Beispiel Investor:innen) avancierte die Digitalisierung vermutlich nur pandemiebedingt und somit nur vorübergehend zu einem gesellschaftlich relevanten Thema unter den nichtfinanziellen Informationen. Der positive Befund des 2021er Monitors hat sich mit der diesjährigen Ausgabe wieder umgekehrt.

Nichtsdestoweniger haben die Unternehmen in der Regel große Herausforderungen anzugehen, um auch in der zukünftigen, digitalisierten Wirtschaft erfolgreich agieren zu können. Inwieweit die Digitalisierung konkret unter NFRD-Gesichtspunkten in den betroffenen Unternehmen verankert ist, ist bislang – soweit zu sehen ist – nicht systematisch untersucht worden. Dies gilt somit auch für die DAX-40-Unternehmen.

Die vorliegende Studie lotet in diesem Zusammenhang aus, inwieweit die Digitalisierung mit Blick auf Unternehmenskultur und Führungssystem zukunftsfähig verankert ist. Die für diese Untersuchung herangezogenen Unternehmen sind die 40 größten hierzulande, bemessen nach Orderbuchumsatz am Aktienmarkt und nach Marktkapitalisierung.



Die zentralen Forschungsfragen

1. Welches sind die digitalisierungsbezogenen Themenfelder der Unternehmen laut Geschäftsberichterstattung?

2. Wie ist Digital Leadership auf der obersten Führungsebene der Unternehmen verankert?

Vertiefend geht es dabei um folgende Fragen:

- Wie sind Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz auf der Vorstandsebene verankert?
- Wie sind Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz im Aufsichtsrat verankert?
- Wie ist die Digitalisierung in der Vergütung des Topmanagements verankert?

3. Wie steht es um Umfang und Form der Digitalisierungsberichterstattung?

Grundlage der Analyse sind die Geschäftsberichte des Jahres 2021 inklusive der nichtfinanziellen Berichterstattung. Letztere liegt gegebenenfalls als separate Publikation vor und ist nicht unbedingt Bestandteil des Geschäftsberichts. Ergänzend wurden fallweise die Lebensläufe der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder in die Analyse einbezogen.

Die Linde Group wird in dieser Studie berücksichtigt, obwohl das Unternehmen unter irisches Recht fällt, da der Hauptsitz in Irland liegt, sodass dieses Unternehmen nicht nach Handelsgesetzbuch (HGB) bilanziert. Für die Vergleichbarkeit im Rahmen dieses Monitors wurde dies allerdings unterstellt.

Studienergebnisse

Zunächst seien hier die Themenfelder beleuchtet, die die 2021er Geschäftsberichte zum großen Feld der Digitalisierung aufgreifen. Die Digitalisierungsthemenfelder, die die DAX-Unternehmen seit 2019 berichten, haben sich wie folgt entwickelt:

Weiterentwicklung der Berichtsthemenfelder

Kennzahlen Digitalisierung

2021

- Kund:innen
- Wachstum
- Zukunftstechnologien

2020

- Kostensenkung
- Mitarbeitende/Qualifizierung

2019

Quelle: KPMG in Deutschland, 2022

In den Geschäftsberichten für das Jahr 2020 hatte Digitalisierung einen echten Hype erlebt. Das war mit der Pandemie(bekämpfung) zu erklären, die seinerzeit das dominierende Thema war und deren Folgen durch Digitalisierung gelöst oder zumindest abgefedert werden sollten, so damals der Tenor. Diese inhaltliche Betonung der Digitalisierung hat sich in den 2021er Berichten fortgesetzt. Jedoch werden die zahlreichen Digitalisierungsmaßnahmen überwiegend uneinheitlich und heterogen berichtet. Zumeist finden sie sich über den gesamten Geschäftsbericht verteilt, und bis auf wenige Ausnahmen wird ihnen nirgends ein eigener Berichtsschwerpunkt gewidmet.

Aus Investorensicht ist es daher aufwendig, sich ein klares Bild davon zu verschaffen, welcher Faktor die Digitalisierung für die wirtschaftliche Nachhaltigkeit des jeweiligen Geschäftsmodells darstellt. (Mehr hierzu bei den Ergebnissen zu Frage 3.)

Die digitalthematischen Schwerpunkte verschieben sich über die Jahre: weg vom Fokus auf Kostensenkungen, hin zur digitalen Transformation des Geschäftsmodells, wobei aber zunehmend auch ein Reporting anhand von Erfolgskennzahlen anzutreffen ist.

Die Mehrheit der Unternehmen bezeichnet Digitalisierung als Teil der eigenen Unternehmens- oder Geschäftsstrategie. Sie sprechen konkret an, dass auf diesem Gebiet in den kommenden Jahren sehr hohe Investitionen getätigt werden müssen.

Henkel beispielsweise weist Investitionen für Digitalisierung zusammen mit IT, Marketing und Werbung aus. Die höchste Investitionssumme nennt Volkswagen: 89 Milliarden Euro in den kommenden fünf Jahren. Das erklärte Ziel lautet hier, wettbewerbsfähig zu bleiben bzw. die eigene Marktposition zu verbessern. Dieses Budget deckt allerdings auch die Elektrifizierung des Produktportfolios ab. Beiersdorf wiederum verweist auf Investitionen in Höhe von 300 Millionen Euro für die Bereiche Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Wachstumsmärkte. Diese Beispiele lassen erkennen, dass die Investitionen mit Bezug zur Digitalisierung meist nicht separat ausgewiesen werden. Aus Investorenperspektive bedeutet dies:

Es lässt sich kaum erkennen und folglich nur schwer bewerten, welche Priorität die Digitalisierung im Gesamtkontext und für die Unternehmensstrategie genießt. Transparenz und Nachvollziehbarkeit sähen anders aus.

Die Investitionen in die Digitalisierung dieser 40 Unternehmen dürften sich auf die gesamte deutsche Wirtschaft auswirken – insbesondere auch auf die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Es ist somit umgehender Handlungsbedarf für die gesamte Unternehmenslandschaft gegeben.

Aus den Publikationen der Unternehmen geht zudem hervor, dass sich die Größen im DAX der Herausforderung der Ambidextrie bewusst sind, also der Notwendigkeit, operatives Geschäft und Innovationsarbeit gleichzeitig zu managen. Mehr hierzu mit dem folgenden Blick auf die Themenfelder im Einzelnen.



Themenfeld 1:

Kostensenkung

Kostensenkungen rangieren im Digitalisierungskontext nach wie vor weit oben. Man sieht den Umstieg auf Digitales allgemein als geeigneten Weg hin zu operativer Exzellenz, die das Kerngeschäft profitabel halten oder gar optimieren soll. Insbesondere geht es hierbei um die Optimierung des Bestandsgeschäfts (Exploitation). Profitabilität des Bestandsgeschäfts ist dabei auch ein Hebel für Investitionen in digitales Wachstum bzw. Innovationen (Exploration).

Im Vergleich zu den Vorjahresberichten hat Kostensenkung mithilfe der Digitalisierung einen merklichen Bedeutungsschub erfahren. Unter anderem werden einschlägige Maßnahmen nun (anders als zuvor) recht konkret benannt.

Wie ein roter Faden zieht sich diese Zielsetzung durch die Berichte: möglichst sämtliche Digitalisierungspotenziale auszuschöpfen. Im Hinblick auf die angesprochene Ambidextrie ist dies sicherlich stringent und folgerichtig.

Wo es um die explizite Benennung konkreter Maßnahmen ging, waren die 2020er Berichte noch recht vage; es war da lediglich von digitalen Prozessinnovationen, operativer Prozesseffizienz, Prozessautomatisierung und Prozessdigitalisierung die Rede. Dies hat sich mit der aktuellen Geschäftsberichterstattung geändert. Die Angaben in den jüngsten Berichten sind deutlich konkreter und verweisen zum Beispiel auf das Management von Produktlebenszyklen, auf integrierte Digital- und Nachhaltigkeitsmethoden zur Ressourceneinsparung, auf Weiterentwicklung und Anpassung der Systeme zur Ressourcenplanung und auf Digitalisierung von Human-Resources-Prozessen und -Systemen. Der letztgenannte Aspekt spielt eine wichtige Rolle in dem Bemühen um überzeugendere Onboarding- und Personalentwicklungsprozesse oder auch für „Fast-Track-Karriereverfahren“ für Technologie- bzw. Digitalisierungstalente.

Hier ist bereits zu erahnen, dass die unterschiedlichen Maßnahmen miteinander verknüpft sind und sich oft gegenseitig bedingen. Mit anderen Worten: Sämtliche Maßnahmen sind über nahezu alle Themenfelder hinweg und in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit zu betrachten.

Die folgende Abbildung fasst die berichteten Maßnahmen zusammen, die die Unternehmen auf Kostensenkungen beziehen.

Abbildung 1:

Zusammenfassung Themenfeld 1 – Kostensenkung

- + Ausschöpfung Digitalisierungspotenzial
- + Digitale Prozessinnovationen*
- + Digitalisierung der Wertschöpfungsketten und aller Geschäftsbereiche
- + Digitalisierung des Product-Lifecycle-Managements
- + Integrierte Digital- und Nachhaltigkeitsmethoden zur Ressourceneinsparung
- + Operative Prozesseffizienz*
- + Prozessautomatisierung* (Prozesse autonom und automatisch ablaufen lassen)
- + Prozessdigitalisierung* (Prozesse digital unterstützen)
- + Digitalisierung von HR-Prozessen und -Systemen
- + Prozessoptimierung und -vereinheitlichung
- + Senkung Prozessdurchlaufzeit
- + Weiterentwicklung und Anpassung der ERP-Systeme

**Diese Maßnahmen waren bereits in den Geschäftsberichten des Vorjahres genannt worden.*

Themenfeld 2:

Mitarbeitende und Qualifizierung

Seit der ersten DAX-DIGITAL-MONITOR-Ausgabe ist das Themenfeld Mitarbeitende und Qualifizierung mit einschlägigen Maßnahmen evident. Dies dürfte keinesfalls überraschen, da angesichts des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung ganz allgemein in Wirtschaft und Gesellschaft bereits viel die Rede davon war, wobei immer wieder auch Erwähnung fand, wie wichtig dieser Faktor für unternehmerischen Erfolg ist.

Im Folgenden seien beispielhaft „neue“ Maßnahmen aus diesem Themenfeld vorgestellt. Die Anwerbung von Talenten für die Digitalisierung steht bei vielen Unternehmen seit Langem weit oben auf der Agenda, doch neuerdings verweist eine der DAX-Größen zudem darauf, solchen Talenten eine „Fast-Track-Karriere“ anzubieten. Ein derartiger Schritt könnte für zahllose Unternehmen hierzulande erfolgsentscheidend werden und helfen, aus Personalmangel resultierende Wachstumsgrenzen deutlich zu verschieben. In dieses Bild passt zudem, dass in nahezu allen 40 Berichten die Förderung von Frauen in technologischen Berufen als zusätzliche Maßnahme genannt wird.

Die zweite bemerkenswerte Neuerung: Erstmals werden auch Weiterqualifizierungsmaßnahmen für Vorstand und Aufsichtsrat explizit benannt, und zwar mit dem Ziel, ihre Digital-Leadership-Kompetenz auszubauen. Dieser „Start-at-the-Top-Ansatz“ dürfte eindeutig zu begrüßen sein, sofern die Unternehmen sich dabei nicht mit unspezifischen Kompetenzschemata begnügen. Auf diesen Aspekt nehmen weiter unten diejenigen Ergebnisse näher Bezug, bei denen es um die Verankerung der Digital-Leadership-Kriterien geht.

Eine weitere digitalisierungsspezifische Maßnahme, die in den 2021er Geschäftsberichten erstmals genannt wird, sind individuelle Zielvereinbarungen für den Vorstand. Diese Neuerung ist ausdrücklich zu begrüßen. (Siehe hierzu im Detail die Ergebnisse zu Forschungsfrage 2.)

Der gesamte Themenbereich „Arbeitsweisen und Kultur“ als Erfolgsfaktor von Geschäftstätigkeiten in der digitalen Sphäre wird neuerdings mit einem Bündel an Maßnahmen betont. Unter anderem sind dies die Förderung von Agilität, die Etablierung einer Veränderungskultur, das Changemanagement, Konzepte aus den Bereichen New bzw. Smart Work, hybride Arbeitsformate oder auch Digital-Workplace-Stressmanagement. Auch diese Maßnahmen weisen Wechselbeziehungen untereinander und mit Maßnahmen anderer Themenfelder auf.

Noch ein weiterer Satz Maßnahmen zum Thema „Mitarbeitende und Qualifizierung“ ist eine eigene Nennung wert: Sie widmen sich Cyber-Awareness-Programmen, Digitalcompliance-Lösungen oder auch Digitalisierungsethik. Diese Maßnahmen sind zunächst auf der normativen Unternehmensebene anzusiedeln, genauer gesagt mit Blick auf die Definition und Ausgestaltung einer Unternehmensverfassung, eines Leitbilds und unternehmensspezifischer Werte. Sie dienen somit eher mittelbar der Ausgestaltung der Strategie und des operativen Geschäfts.

All diese Maßnahmen lassen sich unter dem Stichwort CDR einordnen. Das Ziel ist dabei, das Vertrauen als Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg zu erhalten oder aufzubauen. Wie die diesjährigen Berichte zeigen, sind derartige Maßnahmen vielen Unternehmen bereits geläufig, wenngleich sie in der Regel noch ausbaufähig sind. Bei solch einem CDR-Verständnis wird jedoch offensichtlich vernachlässigt, dass Vertrauen nur mit einer klaren Verankerung der Digitalverantwortung einhergehen kann. Die folgende Abbildung fasst die Ergebnisse des Themenfelds Mitarbeitende und Qualifizierung zusammen.

Abbildung 2:

Zusammenfassung Themenfeld 2 – Mitarbeitende und Qualifizierung

- + Ausbau der Arbeitsplatzinfrastruktur für Homeoffices
- + Agile Arbeitsweisen*
- + Ausbau digitaler Kompetenzen*
- + Ausbau digitaler Lernangebote* (sogenannte Massive Open Online Courses (MOOCs))
- + Changemanagement
- + Cyber-Awareness-Programme
- + Digitale Compliancelösungen
- + Digitalisierungsethik (Digital Ethics)
- + Digitale Gesundheitsförderungsangebote*
- + Digital-Workplace-Stressmanagement
- + Digitale Personalentwicklung und entsprechende Leistungsbeurteilungslösungen
- + Digitale Schulungsplattformen*
- + Digitalisierung als „Job Sharing Enabler“* (etwa Teilung einer Führungsposition)
- + Digitalisierung im Recruiting und insbesondere in Onboardingprozessen
- + Digital Leadership, Kompetenzförderung Aufsichtsrat
- + Digital Leadership, Kompetenzförderung Vorstand
- + Etablierung Social Marketplaces (soziale Projekte)
- + Etablierung Veränderungskultur*
- + Etablierung und Verbesserung des Talentmanagements
- + „Fast-Track-Karriereverfahren“ für technologische oder digitale Berufe
- + Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen
- + Förderung von Frauen in technologischen Berufen
- + Ganzheitlicher Kompetenzansatz* (Kompetenzaufbau in Ökosystemen)
- + Globaler Lernprovider für Digitalisierung
- + Stellenabbau* Bestandsgeschäft (Exploitation) bzw. Personalverschiebung zu Exploration
- + Hybride Arbeitsformate*
- + Innovationsmanagement mit Fokus auf Digitalisierung
- + Individuelle Zielvereinbarungen für Digitalisierung (Vorstand)
- + Lernplattformen für eigenes Produktportfolio
- + New- bzw. Smart-Work-Konzepte
- + Schaffung neuer Arbeitsplätze mit „Digitalfokus“
- + Stärkung der Softwareentwicklungskompetenz
- + Weiterqualifizierung im Bereich digitale Transformation

**Diese Maßnahmen waren bereits in den Geschäftsberichten des Vorjahres genannt worden.*



The successful transition and transformation towards fully automated end-to-end [Finance] processes & services will remain a priority topic on the agenda of executives. Captive [Finance] Shares Services providers are in perfect position to actively contribute and drive the digitalization of [Finance] processes & services.

Mike Enders

Global Head Financial Business Services,
Allianz Services

Themenfeld 3:

Kund:innen

Geht es bei Unternehmen um Digitalisierung und um Kund:innen, fällt schnell der Verweis auf Datenschutzbelange. So überrascht es nicht, dass in den Geschäftsberichten – relevant für dieses Themenfeld – gezielt auf den Schutz von Kundendaten verwiesen wird. Doch das Maßnahmenbündel reicht auch deutlich darüber hinaus. So geht es den Unternehmen auch um Content Creation und Datenqualitätsinitiativen.

Content Creation lässt sich, vereinfacht gesagt, als Dreh- und Angelpunkt datengetriebener Geschäftsmodelle verstehen. Es geht darum, solchen Content zu kreieren und anzubieten, für den die Kundschaft zu zahlen bereit ist. Dabei kann es sich um reine Daten, um weitergehende Informationen oder auch um datengestützte Dienstleistungen handeln. Kommerzialisiert wird dieser Content meist in Form von Abonnements oder über On-demand-Angebote (siehe auch den Abschnitt zum Themenfeld Wachstum). An den Ausführungen der meisten Unternehmen wird deutlich, dass sie sich dessen bewusst sind, dass dies nur mit einer hohen Datenqualität funktionieren kann; für die meisten Zukunftstechnologien (siehe auch Themenfeld 5) ist dies schließlich sogar eine Voraussetzung. Insofern geht es bei den berichteten Datenqualitätsinitiativen um die Beseitigung von historisch gewachsenen Datensilos, die der erfolgreichen Digitalisierung und einer erfolgreichen Digitalgeschäftstätigkeit potenziell entgegenstehen.

In diesem Zusammenhang kommt auch der Schutz von Kundendaten ins Spiel, der das Vertrauen in die Unternehmen maßgeblich beeinflusst und damit erheblich über den geschäftlichen Erfolg mitentscheidet. Dieses Vertrauen zu schaffen, ist ein wesentliches Ziel des bereits erläuterten CDR-Konzepts. Hiermit kristallisiert sich deutlich heraus, wie interdependent die verschiedenen Themen und diversen Digitalisierungsmaßnahmen sind und dass stets auch ihr Wirkungszusammenhang zu betrachten und zu bewerten ist, wenn es darum geht, zukunftsfähige Geschäftsmodelle zu etablieren. Hinzu kommen bei diesem Themenkomplex noch weitere Maßnahmen, die auf Kundenkontakte und -erlebnisse abzielen. Beispielhaft genannt seien hier: nahtloses Kundenerlebnis, Customer Journey, Personalisierung der Kundenschnittstelle und auch Verschmelzung stationärer und digitaler Angebote. All dies ist ohne Digitalisierung nicht mehr denkbar, wobei wie gesagt die Datenqualität stark in den Fokus rückt. Entsprechend

haben einige Unternehmen bereits eigens einen Chief Data Officer etabliert und mit den notwendigen Befugnissen ausgestattet.

Auch hier findet sich wieder eine Auflistung aller berichteten Maßnahmen:

Abbildung 3:

Zusammenfassung Themenfeld 3 – Kund:innen

- + Co-Creation-Lösungen
- + Content Creation
- + Datenqualitätsinitiativen (Kundendaten)
- + Digitale Eventplattformen
- + Digitalisierung in Marketing, Vertrieb und Lieferkette
- + Digitales und personalisiertes Produkterlebnis
- + Aufwertung Kundenerlebnis* (Steigerung des „Net-Promoter Score“)
- + Kundenzentrierung*
- + Kundenorientierte Innovationen
- + Kundenservice-Apps und -Plattformen*
- + Nahtloses Kundenerlebnis über alle Touchpoints/Customer Journey*
- + Multi-Channel-Lösungen
- + Optimierung von Social-Media- und Web-Präsenz
- + Produkt- oder Dienstleistungslösungen zum Klimaschutz
- + Personalisierung der Kundenschnittstelle
- + Schutz von Kundendaten (personenbezogene Daten)
- + Verschmelzung von Offline- und Onlineangeboten bzw. -handel
- + Erhalt und Steigerung der Markenattraktivität

**Diese Maßnahmen waren bereits in den Geschäftsberichten des Vorjahres genannt worden.*

Themenfeld 4:

Wachstum

Die Transformation der Märkte wurde mit der Pandemie massiv beschleunigt. Vor allem aus diesem Grund belegte die Digitalisierung unter dem Gesichtspunkt digitale Transformation von Geschäftsmodellen in der Geschäftsberichterstattung für das Jahr 2020 erstmals einen prominenteren Platz. In den 2021er Berichten wurde dies leicht vertieft; die Maßnahmen zugunsten von Wachstum durch Digitalisierung wurden nunmehr konkretisiert. Im Wesentlichen geht es dabei inhaltlich um digitale Innovationen, die künftig Wachstum und Nachhaltigkeit des jeweiligen Geschäftsmodells ermöglichen sollen.

In den Berichten für das Jahr 2021 ist festzustellen, dass die Digitalisierung vermehrt lediglich als bloßer „Enabler“ gesehen wird, als Mittel zum Zweck, wobei der Zweck insbesondere ökologische Nachhaltigkeit lautet. Das wird der Digitalisierung inhaltlich nicht gerecht, denn sie ist im Wesentlichen eine eigenständige Größe, die Unternehmen für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig fit machen kann. Zunächst geht es dabei darum, dass jedes Unternehmen bzw. jede Organisation eine eigene Digital-DNA entwickeln muss. In der Geschäftsberichterstattung hat die ökologische Nachhaltigkeit das Überthema Pandemie abgelöst, wobei die Digitalisierung thematisch ein wenig ins Abseits geraten ist. Dies lässt sich auch daran ablesen, dass Digitalisierung in der Berichterstattung für das Jahr 2021 nur in zwei Berichten als eigenständiges Berichtsfeld auftaucht (siehe hierzu auch den Abschnitt zu Forschungsfrage 3).

Was die berichteten Maßnahmen zum Themenfeld Wachstum anbelangt, fällt eine starke Kontinuität auf: Die Maßnahmen, die in den Vorjahresberichten genannt worden waren, haben ihre Bedeutung bewahrt und sind in den 2021er Publikationen erneut aufgeführt.

Darüber hinaus haben die DAX-40-Mitglieder einige Maßnahmen jetzt inhaltlich deutlich akzentuiert bzw. konkretisiert. Dazu zählen die Schaffung und der Ausbau digitaler Marktplätze bzw. solcher Innovationsplattformen, die auf Kooperation ausgelegt sind (Open Innovation), oder auch die Realisierung wertorientierter Kundenkonzepte. Insbesondere benennt ein Großteil der 40 Unternehmen Abonnement- und On-demand-Modelle als strategische Elemente künftiger Geschäftsmodelle. Wenngleich grundsätzlich positiv zu bewerten ist, dass diese Vertriebsformen auch bei etablierten Unternehmen immer gängiger werden, greift die Fokussierung auf diese Möglichkeiten vermutlich etwas kurz, denn es kämen noch einige

weitere Vertrieboptionen in Betracht (Gassmann et al. 2020), die in den Berichten allerdings keine Erwähnung finden. Immerhin eignen sich diese Modelle zudem zur Finanzierung der digitalen Transformation (Stein et al. 2022).

Abbildung 4:

Zusammenfassung Themenfeld 4 – Wachstum

- + Absicherung der Marktführerschaft durch Digitalisierung
- + Ausbau digitaler Produkt- und Dienstleistungsportfolios
- + Ausbau von Digital Commerce
- + Ausbau von Digitalmarketing
- + Digitale/datengetriebene Geschäftsmodelle* (mitsamt Plattformökonomie und digitalen Ökosystemen)
- + Datengetriebene Organisationen und Teams*
- + Datenbasierte Entscheidungsprozesse*
- + Digitalisierung als „Enabler“ für Nachhaltigkeit
- + Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen*
- + Schaffung datenbasierter Dienstleistungen
- + Digitalisierung von Vertriebs- und Distributionskanälen*
- + Höhere Datenqualität und Datenverfügbarkeit*
- + Hybride Leistungsbündel und Geschäftsmodelle* (Produkt-Service-Mix)
- + Investitionen in und Förderung von Start-ups
- + Kommunikative Konnektivität von Produkten und Dienstleistungen*
- + Management von Datenschutzrisiken*
- + Management von Cybersicherheit*
- + Nutzung von Abonnement- und On-demand-Modellen
- + Ökosysteme mit Partnern* (etwa Start-ups, Forschung und Entwicklung, Technologiepartner)
- + Plattformökonomie* (Internet der Dinge, vorausschauende Wartung usw.)
- + Einrichtung von „Digital Business Leadership Committees“ zur Verkürzung von Time-to-Market- bzw. Go-to-Market-Prozessen
- + Schaffung und Ausbau digitaler Marktplätze
- + Schaffung und Ausbau von Co-Innovation-Plattformen (Open Innovation)

**Diese Maßnahmen waren bereits in den Geschäftsberichten des Vorjahres genannt worden.*

Themenfeld 5:

Zukunftstechnologien

Für die betriebliche Umsetzung der Digitalisierung in den Bereichen der bisher betrachteten Themen – Kostensenkung, Mitarbeitende und Qualifizierung, Kund:innen und auch Wachstum – verweisen die Unternehmen insbesondere auf den Einsatz folgender Zukunftstechnologien:

Abbildung 5:

Zusammenfassung Themenfeld 5 – Zukunftstechnologien

- + Additive Fertigung/3D-Druck*
- + Augmented Reality
- + Blockchain*
- + Data Analytics/Data Mining*
- + Data-Governance-Lösungen
- + Distributed-Ledger-Technologien (Blockchain usw.)
- + Künstliche Intelligenz (KI)/maschinelles Lernen*
- + Internet der Dinge (Internet of Things bzw. IoT)/ Big Data/Industrie 4.0*
- + Cloudprodukte, -services und -werkzeuge*
- + Erhöhung IT- und Cybersicherheit/ Datenschutz*
- + Deep-Tech-Kooperationen
- + Digitale Zwillinge/Virtual Reality*
- + Edge-Computing*
- + Kundenlösungen zur Verbindung von physischer und virtueller Welt (Stichwort Metaversum)
- + Open-Source-Codes*
- + Plattformen für autonome mobile Robotik
- + Radio-Frequency-Identifikationssysteme
- + Quantencomputing
- + Industrierobotik*
- + Robotic Process Automation (Softwarerobotics)*
- + Smart Factory (standortübergreifende Fertigung)
- + Sensorik für automatisierte Datenübertragung
- + Schaffung offener Blockchainstandards für den Datenaustausch
- + Spracherkennung
- + Digitale Energiemanagementlösungen
- + 5G-Mobilfunk*

** Diese Maßnahmen waren bereits in den Geschäftsberichten des Vorjahres genannt worden.*

Zukunftstechnologien sind ein zentraler Faktor in der Digitalwirtschaft. Sie drücken Geschäftsmodellen und auch ganzen Branchen ihren Stempel auf. Dies gilt insbesondere für solche Technologien, die als disruptiv bezeichnet werden, als Gamechanger, da sie Strukturen unwiderruflich verändern können. Je nach Unternehmen variiert es, welche Zukunftstechnologien als relevant erachtet werden – abhängig von Geschäftsmodell und Branche. Die Übersicht der Zukunftstechnologien dient somit lediglich der Orientierung, ohne dabei eine Gewichtung zu implizieren.

Mit dem Titel CDO verbindet sich die Aufgabe, das unternehmenseigene Geschäftsmodell in Bezug auf Zukunftstechnologien hinsichtlich seiner Chancen und Risiken zu bewerten und für einen Zeithorizont von drei bis fünf Jahren Anpassungen zu planen und umzusetzen, gegebenenfalls mit CIO- bzw. CTO-Unterstützung. In den meisten der analysierten Berichte sind drei bis fünf Technologien benannt, die die jeweiligen Unternehmen für die eigene Entwicklung als besonders bedeutsam erachten.



Ein zentrales Thema unserer Kundenfragestellungen stellt die Priorisierung bzw. die Frage nach der Reihenfolge der Digitalisierungsthemen dar. Neben den Inhalten ist das eine wesentliche Herausforderung für viele Unternehmen.



Dr. Justus Marquardt
Partner, Consulting,
Head of Digital Finance,
KPMG in Deutschland

Themenfeld 6:

Kennzahlen zur Digitalisierung

Geht es um Digitalisierung in puncto Kostensenkung, Mitarbeitende sowie Qualifizierung, Kund:innen, Wachstum und Zukunftstechnologien, finden sich in den ausgewerteten Geschäftsberichten folgende Kennzahlen:

Abbildung 6:

Zusammenfassung Themenfeld 6 – Kennzahlen zur Digitalisierung

- + Anzahl der Anmeldungen zu Seminaren in Sachen Digitalisierung
- + Anzahl an Produkten im Portfolio, bei denen Remote-Upgrades möglich sind
- + Investitionsvolumen zur Digitalisierung
- + Investitionsvolumen im Bereich Start-ups
- + Kosteneinsparungen durch Digitalisierung
- + Kumulierte Lerndauer bei allen Weiterbildungsmaßnahmen
- + Mindestanzahl an Vorständen mit Digital-Leadership-Kompetenz
- + Ranking der digitalen Finanzkommunikation (NetFederation-IR-Benchmark)
- + Reisekosteneinsparung durch Digitalisierung
- + Servicekostensenkung durch Digitalisierung
- + Umsatz mit digitaler Geschäftstätigkeit
- + Umsatzanteil der digitalen Geschäftstätigkeit am Gesamtumsatz
- + Umsatzsteigerung im Bereich digitaler Geschäftstätigkeit

** Diese Maßnahmen waren bereits in den Geschäftsberichten des Vorjahres genannt worden.*

Folgende Unternehmen berichten explizit Kennzahlen zur Digitalisierung, ohne sie mit anderen Aspekten zu verknüpfen (also separat von Nachhaltigkeit, Marketing, IT und anderem): BASF, Beiersdorf, BMW, Brenntag, Continental, Deutsche Post, Deutsche Telekom, Henkel, Infineon, Münchener Rück und Volkswagen.

Aus Stakeholdersicht ist dies eine begrüßenswerte Entwicklung, da es die Bewertung des Erfolgs von Digitalisierungsmaßnahmen und -strategien grundsätzlich ermöglicht. Allerdings werden diese Kennzahlen höchst unterschiedlich berichtet, was unternehmensübergreifende Vergleiche erschwert. Gewisse Standards bei den KPIs wären mithin sicherlich sinnvoll. Viele der betrachteten 40 Unternehmen deuten im Kontext der Entwicklung von Digitalisierungs-KPIs zudem an, diesen Kenngrößen in ihrer Geschäftsberichterstattung künftig einen höheren Stellenwert einzuräumen.



Die Digitalisierung der Landwirtschaft wird verändern und verbessern, wie unsere Kund:innen Entscheidungen treffen, wie sie unsere Produkte kaufen und vor allem wie sie sie einsetzen. Basierend auf der starken Position, die wir durch unsere FieldView Plattform haben, zielen wir auf eine hundertprozentige Digitalisierung unseres Portfolios, aber auch auf die Erschließung neuer Märkte wie zum Beispiel Carbon Markets ab. In Kombination mit unserer Produktpipeline sind unsere digitalen Plattformen unser zentraler, strategischer Wettbewerbsvorteil.

Frank Terhorst

Executive Vice President, Strategy & Sustainability,
Bayer AG – Crop Science Division

Digital-Leadership-Verankerung in den obersten Führungsgremien

Ist in dieser Studie von Digitalisierungsverantwortung die Rede, ist dies so zu verstehen, dass die Verantwortung eindeutig beim Vorstand bzw. Aufsichtsrat liegt – sei es bei einem Mitglied oder bei mehreren – und dass dies im Geschäftsbericht unmissverständlich ausgewiesen wird.

Für die Unternehmen, deren Geschäftsberichte solch eine Zuteilung nicht eindeutig darlegen, wurden ersatzweise Lebensläufe von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern herangezogen, um die Digitalisierungskompetenz anhand des individuellen beruflichen Werdegangs zu taxieren. Aussagen zu Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz fußen somit entweder auf Angaben in den Geschäftsberichten oder auf öffentlich verfügbaren personenspezifischen Informationen.

Digital Leadership beinhaltet, dass die Verantwortung für die Digitalisierung eindeutig auf Topmanagementebene verankert ist.

1. Verankerung von Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz im Vorstand

Zunächst geht es hier um die Frage, ob auf Vorstandsebene eine eigenständige CDO-Funktion (gegebenenfalls mit einer anderen, aber dennoch eindeutigen Bezeichnung) eingerichtet wurde und besetzt ist. Ist dies nicht der Fall, so müsste diese Verantwortung eindeutig einer anderen Vorstandsrolle zugewiesen sein, wobei für die vorliegende Publikation von Digitalverantwortung in einer Doppelfunktion die Rede wäre.

Die Digitalisierungsverantwortung bzw. -kompetenz auf Vorstandsebene bei den DAX-40-Unternehmen ist im Vergleich zum Vorjahr von 60 auf 72 Prozent gestiegen.

Insgesamt haben 29 der 40 Unternehmen die Digitalisierungsverantwortung beim Vorstand verortet. Dies ist ein klarer Anstieg gegenüber dem, was die Geschäftsberichte des Jahres 2020 besagten, zurückzuführen auf sechs der zehn neuen DAX-40-Mitglieder sowie auf Änderungen bei sechs Unternehmen, die bereits im DAX 30 vertreten waren. Allerdings fällt dieser Anstieg weniger stark aus als der, den die Vorjahres-

Abbildung 7:

Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz auf Vorstandsebene



- Anzahl DAX-40-Unternehmen **mit** Digitalverantwortung auf Vorstandsebene
- Anzahl DAX-40-Unternehmen **ohne** Digitalverantwortung auf Vorstandsebene

* DAX-40-Neuzugang

Quelle: KPMG in Deutschland, 2022

studie ermitteln konnte; nach einer Steigerung um 20 Prozentpunkte von 2019 auf 2020 ist es nun lediglich ein Plus von 12 Prozentpunkten. Darüber hinaus lassen die herangezogenen Lebensläufe für die 17 Unternehmen, die in den 2021er Berichten keine klare Digitalverantwortung im Vorstand ausweisen, Digitalkompetenz erkennen, sodass für 72 Prozent der DAX-40-Unternehmen Digital Leadership zu konstatieren ist.

Würde die Studie allein den klaren Ausweis der Digitalverantwortung auf Vorstandsebene als Bewertungsmaßstab verwenden (also ohne Auswertung der Lebensläufe), kämen nur 42,5 Prozent der Unternehmen auf eine Verankerung der Digital Leadership auf Vorstandsebene. Im Hinblick auf die übergeordnete Digital Corporate Responsibility auf Vorstandsebene offenbart sich somit Handlungsbedarf.

E.ON und Infineon hatten bereits im Vorjahr eine CDO-Position auf Vorstandsebene eingerichtet. Hinzugekommen sind hier nunmehr HeidelbergCement, Qiagen und Vonovia.

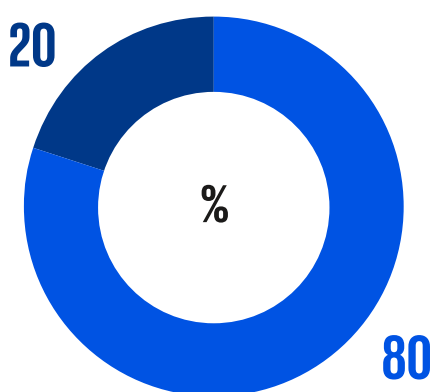
2. Verankerung von Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz im Aufsichtsrat

Bezüglich der Vorgehensweise sei hier auf den vorigen Abschnitt verwiesen, in dem es um die Verantwortung beim Vorstand ging. Bei der Analyse der Gegebenheiten in den Aufsichtsräten wurden die Vertreter:innen der Arbeitgeber- wie auch die der Arbeitnehmerseite berücksichtigt (AG-Seite bzw. AN-Seite).

Die Verankerung von Digitalisierungsverantwortung bzw. -kompetenz auf der Arbeitgeberseite der Aufsichtsräte liegt bei 77 Prozent. Dies deckt sich mit dem Vorjahresniveau.

Bei gut jedem dritten (insgesamt 31) der DAX-40-Unternehmen sind Digitalisierungsverantwortung oder -kompetenz auf der AG-Seite des Aufsichtsrats zu erkennen. Bei den neuen Firmen dieses Leitindex ist dies in fünf Fällen gegeben; von den „angestammten“ Unternehmen sind zwei hinzugekommen, denen diese klare Zuteilung zu attestieren ist. Während somit zwar für mehr Unternehmen als im Vorjahr dieses positive Zeugnis auszustellen ist, bleibt die Quote insgesamt

Abbildung 8:
Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz im Aufsichtsrat (AG-Seite)



1. Beiersdorf*
2. Fresenius
3. Hannover Rück*
4. HeidelbergCement
5. Henkel
6. Porsche SE*
7. Qiagen*
8. Symrise*

1. Adidas
2. Airbus*
3. Allianz
4. BASF
5. Bayer
6. BMW
7. Brenntag*
8. Continental
9. Covestro
10. Daimler Truck Holding*
11. Deutsche Bank
12. Deutsche Börse
13. Deutsche Post DHL
14. Deutsche Telekom
15. E.ON
16. Fresenius Medical Care

17. Infineon
18. Linde
19. Mercedes Benz Car
20. Merck
21. MTU Aero Engines
22. Münchener Rück
23. Puma*
24. RWE
25. SAP
26. Sartorius*
27. Siemens
28. Siemens Energy*
29. Siemens Healthineers
30. Volkswagen
31. Vonovia
32. Zalando*

- Anzahl DAX-40-Unternehmen **mit** Digitalverantwortung/-kompetenz im Aufsichtsrat (AG-Seite)
- Anzahl DAX-40-Unternehmen **ohne** Digitalverantwortung/-kompetenz im Aufsichtsrat (AG-Seite)

* DAX-40-Neuzugang

Quelle: KPMG in Deutschland, 2022

dennoch gleich, da auch die Zahl der einbezogenen Unternehmen gestiegen ist.

Wo es um Digital Leadership geht, beziehen sich die Unternehmen in ihren Berichten immer häufiger auf eine Kompetenzmatrix. Im Zuge der Analysen für diesen Monitor zeigte sich jedoch bei der Gegenüberstellung von Geschäftsberichtsinformationen und einschlägigen Lebensläufen der Aufsichtsräte, dass die unter Rückgriff auf solche Schemata attestierten Kompetenzen sich mitnichten immer mit den öffentlich verfügbaren personenbezogenen Informationen decken. Dieser Befund erinnert an das kritisch zu sehende „Greenwashing“: Während dieses PR- oder marketingtechnische Aufpolieren eines Images als vorgeblich umweltfreundlich längst auch öffentlich zunehmend kritisch beäugt wird, scheint „Digital-washing“ vielleicht bisher nicht als Problem geläufig, aber doch durchaus verbreitet zu sein. Für die Unternehmenslandschaft heißt dies nicht zuletzt: Die Handhabung der Kompetenzen auf Aufsichtsratsebene ist verbesserungsfähig.

Die Digitalkompetenz im Aufsichtsrat auf AN-Seite weist das größte Entwicklungspotenzial wie auch die größte Veränderung auf. Insgesamt lässt sich bei zehn Unternehmen Digitalkompetenz auf AN-Seite feststellen bzw. annehmen.

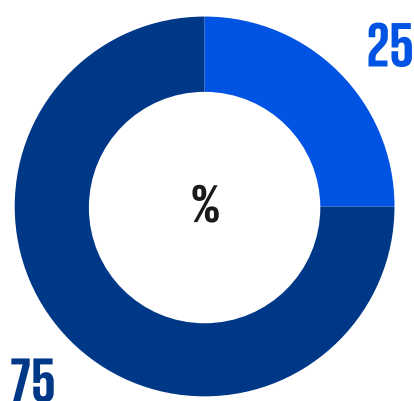
Die Verankerung von Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz auf der Arbeitnehmerseite in Aufsichtsräten beträgt 25 Prozent. Gegenüber dem Vorjahr ist dies eine Steigerung von knapp 200 Prozent.

Das Ergebnis für die Arbeitnehmerseite unterscheidet sich deutlich von dem für die Arbeitgeberseite. Spürbare Zuwächse bei den einschlägigen Kompetenzen auf der AN-Seite dürften den Digitalisierungserfolg der Unternehmen erheblich begünstigen. Schließlich wäre dies neben der Verankerung von Digital Leadership auf der Topführungsebene ein Bindeglied zur Belegschaft, also interne Unterstützung, die personell in erster Linie über die Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat laufen könnte. Für eine erfolgreiche Digitalisierung benötigt Digital Leadership auf Arbeitgeberseite auch „Digital Followership“ auf Arbeitnehmerseite (Kollmann 2022), zumal bereits die diesbezüglichen Investitionsentscheidungen in diesem Gremium gemeinsam diskutiert und entschieden werden.

An dieser Stelle gilt es, auch auf die grundlegende Bedeutung des Aufsichtsrats in Fragen der Digitalisierung bzw. digitalen Transformation einzugehen. Im Zuge seiner gesetzlich definierten Kernaufgabe, der

Abbildung 9:

Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz im Aufsichtsrat (AN-Seite)



- | | | |
|----------------------------|--------------------------|-------------------|
| 1. BASF | 16. Henkel | 1. Adidas |
| 2. Bayer | 17. Linde | 2. Airbus* |
| 3. Beiersdorf* | 18. Mercedes Benz Car | 3. Allianz |
| 4. BMW | 19. Merck | 4. Deutsche Börse |
| 5. Brenntag* | 20. MTU Aero Engines | 5. E.ON |
| 6. Continental | 21. Münchener Rück | 6. Infineon |
| 7. Covestro | 22. Porsche SE* | 7. RWE |
| 8. Daimler Truck Holding* | 23. Puma* | 8. SAP |
| 9. Deutsche Bank | 24. Qiagen* | 9. Siemens |
| 10. Deutsche Post DHL | 25. Sartorius* | 10. Vonovia |
| 11. Deutsche Telekom | 26. Siemens Energy* | |
| 12. Fresenius | 27. Siemens Healthineers | |
| 13. Fresenius Medical Care | 28. Symrise* | |
| 14. Hannover Rück* | 29. Volkswagen | |
| 15. HeidelbergCement | 30. Zalando* | |

- Anzahl DAX-40-Unternehmen **mit** Digitalverantwortung/-kompetenz im Aufsichtsrat (AN-Seite)
- Anzahl DAX-40-Unternehmen **ohne** Digitalverantwortung/-kompetenz im Aufsichtsrat (AN-Seite)

* DAX-40-Neuzugang

Quelle: KPMG in Deutschland, 2022

Mitwirkung an wichtigen unternehmerischen Entscheidungen, kommt ihm bei Digitalisierung bzw. digitaler Transformation eine Schlüsselrolle zu. Das Gremium ist in entsprechende unternehmerische Entscheidungen involviert, und um dieses Mandat ordnungsgemäß wahrnehmen zu können, ist umfangreiches Fachwissen erforderlich.

Konkret beginnt die Aufgabe des Aufsichtsrats bezüglich der Digitalisierung damit, die Digitalstrategie vom Vorstand einzufordern sowie zu prüfen und die Umsetzung zu kontrollieren. Dies schließt auch die Auseinandersetzung mit den jeweiligen KPIs ein. Im Hinblick auf die unternehmerische Weiterentwicklung obliegt dem Aufsichtsrat auch die Unterstützung des digitalen Innovationsgeschäfts des Topmanagements. Darüber hinaus erteilt er Freigaben für Digitalinvestitionen für das Bestands- und Kerngeschäft.

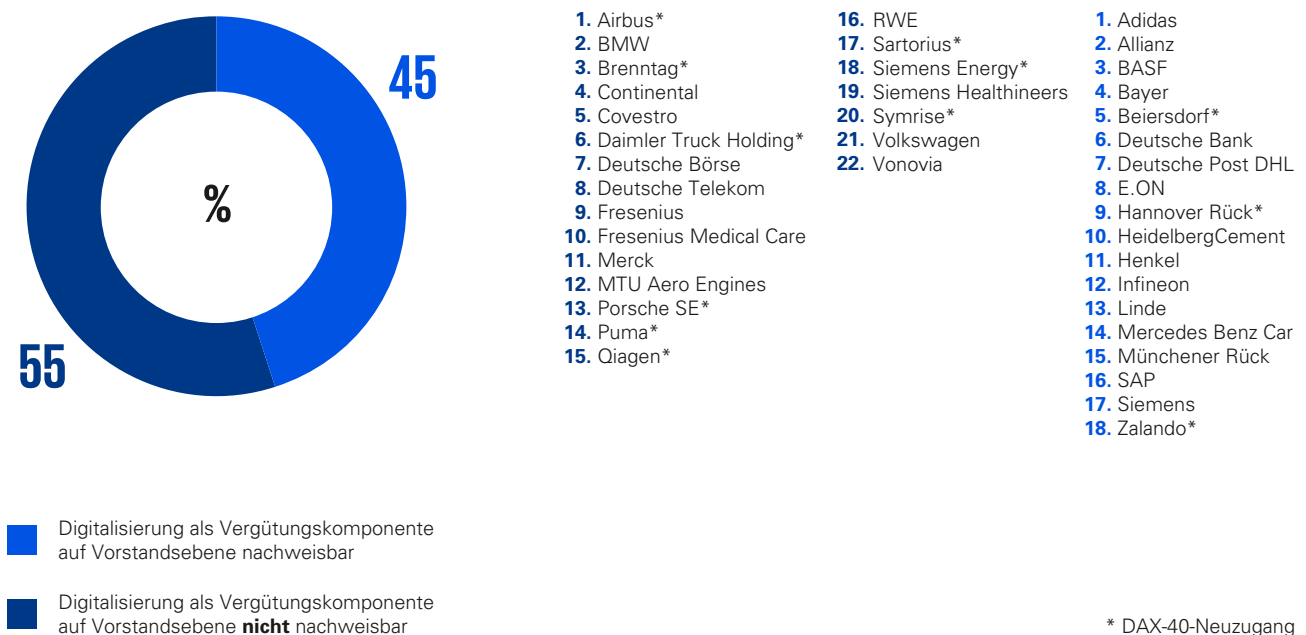
Zudem gilt bezüglich der Digitalisierungsambidextrie zum Bestands- und Innovationsgeschäft: Auch im und durch den Aufsichtsrat werden die grundlegenden Weichen für den digitalen Erfolg im Unternehmen gestellt, was die Notwendigkeit von Digitalkompetenz in den Reihen dieses Gremiums unterstreicht.

Insbesondere angesichts der bevorstehenden Herausforderungen in der deutschen, europäischen wie auch globalen Wirtschaft und Gesellschaft muss umfassende Digitalkompetenz auf allen Seiten vorhanden sein. Nur so können trag- und zukunftsfähige Lösungen gemeinsam erarbeitet und umgesetzt werden.

3. Digitalisierung als Faktor der Topmanagementvergütung

Für die langfristig erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsstrategien ist – wie für andere wichtige Unternehmensziele auch – das Setzen von Anreizen ein wichtiges Führungsinstrument. Digitalisierung und damit einhergehende Veränderungen betreffen zu einem wesentlichen Anteil Beziehungsebenen, nicht nur technisch-mechanische Ebenen. Digitalisierung muss aus diesem Grund auf die persönlichen Anreizsysteme für Führungskräfte und weitere Mitarbeiter:innen, beginnend beim Topmanagement, einzahlen. Daher geht dieser Monitor auch auf die Verankerung der Digitalisierung in Vergütungen der Vorstandsmitglieder ein. Dabei wird für die Zwecke der vorliegenden Publikation danach unterschieden, ob die Digitalisierung explizit als Vergütungsbestandteil ausgewiesen ist oder nicht.

Abbildung 10:
Digitalisierung als Vergütungskomponente auf Vorstandsebene



Quelle: KPMG in Deutschland, 2022

Digitalisierung als Vergütungskomponente auf Vorstandsebene weisen 18 der DAX-40-Unternehmen in der Geschäftsberichtserstattung aus. Dies entspricht einer Abdeckung von 45 Prozent und einem Plus von 8 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahresergebnis.

Bei 22 der beleuchteten 40 Unternehmen ist den Berichten zufolge Digitalisierung kein relevanter Faktor für die Vergütung. Dieses „Unterlassen“ könnte unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass die betreffenden Unternehmen das Thema Digitalisierung zum Beispiel im Rahmen ihrer generellen Strategie abhandeln. Somit wäre dieser Aspekt dennoch als Vergütungskomponente zu sehen, wenngleich nur indirekt.

Im Vorjahr hatten 37 Prozent der damaligen DAX-30-Mitglieder Digitalisierung als Vergütungskomponente auf Topmanagementebene ausgewiesen. In der diesjährigen Studie ist dieser Wert auf 45 Prozent gestiegen. Für dieses Plus sorgen vier der neu hinzugekommenen und drei der bisherigen Mitglieder des Leitindex.

Für die Zukunft scheint eine stärkere Integration in die Vergütungsschemata realistisch. Die Geschäftsberichte 2021 legen diesen Schluss nahe, und auch die Erkenntnisse zum Themenfeld Mitarbeitende und Qualifizierung deuten darauf hin.

Zwischenfazit: Digital-Leadership-Verankerung

Die Anzahl der Unternehmen, die alle abgefragten Digital-Leadership-Kriterien erfüllen, hat gegenüber dem Vorjahr um das Zweieinhalbfache zugelegt.

Allianz, E.ON, Infineon, SAP und Siemens sind die einzigen DAX-40-Unternehmen, deren Geschäftsberichte hinsichtlich aller vier geprüften Digital-Leadership-Kriterien positiv zu bewerten sind.

Außer Allianz und Siemens, bereits im Vorjahr im Hinblick auf sämtliche Kriterien gut aufgestellt, sind nunmehr E.ON, Infineon und SAP in den Kreis der Unternehmen mit ausgezeichneter Digital-Leadership-Verankerung aufgerückt. Das ist ein vielversprechendes Signal, wenngleich für die DAX-40-Gruppe im Ganzen noch Entwicklungspotenzial bei der Verankerung von Digital Leadership auf der obersten Führungsebene gegeben ist.

Eine detaillierte Darstellung aller abgefragten Kriterien zur Digital-Leadership-Verankerung nach Unternehmen und Branchen ist dieser Publikation als Anhang beigefügt.

Es besteht bei den meisten DAX-40-Unternehmen doppelter Handlungsbedarf: zum einen dahingehend, die öffentlichen Darstellungen von sowohl Verantwortlichkeiten als auch Kompetenzen genauer auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit abzuklopfen, und zum anderen dahingehend, Digital Leadership auf Topmanagementebene stärker im Rahmen eines CDR-Konzepts zu verankern.

4. Umfang und Form der Berichterstattung zur Digitalisierung

Inhaltlich herangezogen wurden für diesen Monitor die Geschäftsberichte und, soweit separat veröffentlicht, auch die nichtfinanzielle Berichterstattung, wobei Letzteres für 13 der 40 Unternehmen der Fall ist. Die somit insgesamt 53 Dokumente umfassen gut 10.000 Seiten. Zum Einstieg ging es bei der Analyse um die Frage, mit welcher Häufigkeit auf Digitalisierung verwiesen wird. Abgefragt wurden dabei diese Begriffe:

- Digitalisierung
- digital
- online
- für englischsprachige Publikationen: Digitalization bzw. Digitalisation

Die Abfrage dieser Begriffe führt zu insgesamt 1.504 Textstellen. Davon ausgehend wurden mit qualitativer Inhaltsanalyse die digitalisierungsspezifischen Maßnahmen herausgearbeitet, gegliedert nach den Themenfeldern Kostensenkung, Mitarbeitende und Qualifizierung, Kund:innen, Wachstum, Zukunftstechnologien und schließlich Kennzahlen zur Digitalisierung.

Die Häufigkeiten der Textstellen sind nicht als Bewertung oder Ranking der Unternehmen zu verstehen. Es sind keine grundsätzlichen oder kausalen Folgerungen hinsichtlich der digitalisierungsspezifischen Qualitäten der Unternehmen abzuleiten. Allerdings gibt es einzelne Fälle, in denen eine seltene Verwendung der abgefragten Begriffe sich darin spiegelt, dass keines der Digital-Leadership-Kriterien erfüllt ist.

Daneben gibt es DAX-40-Mitglieder, die das Wortfeld stark bedienen, allerdings nicht sämtliche Digital-Leadership-Kriterien erfüllen. Auch hier stellt sich aus Stakeholdersicht durchaus die Frage nach dem Umgang mit CDR in der Unternehmensführung.

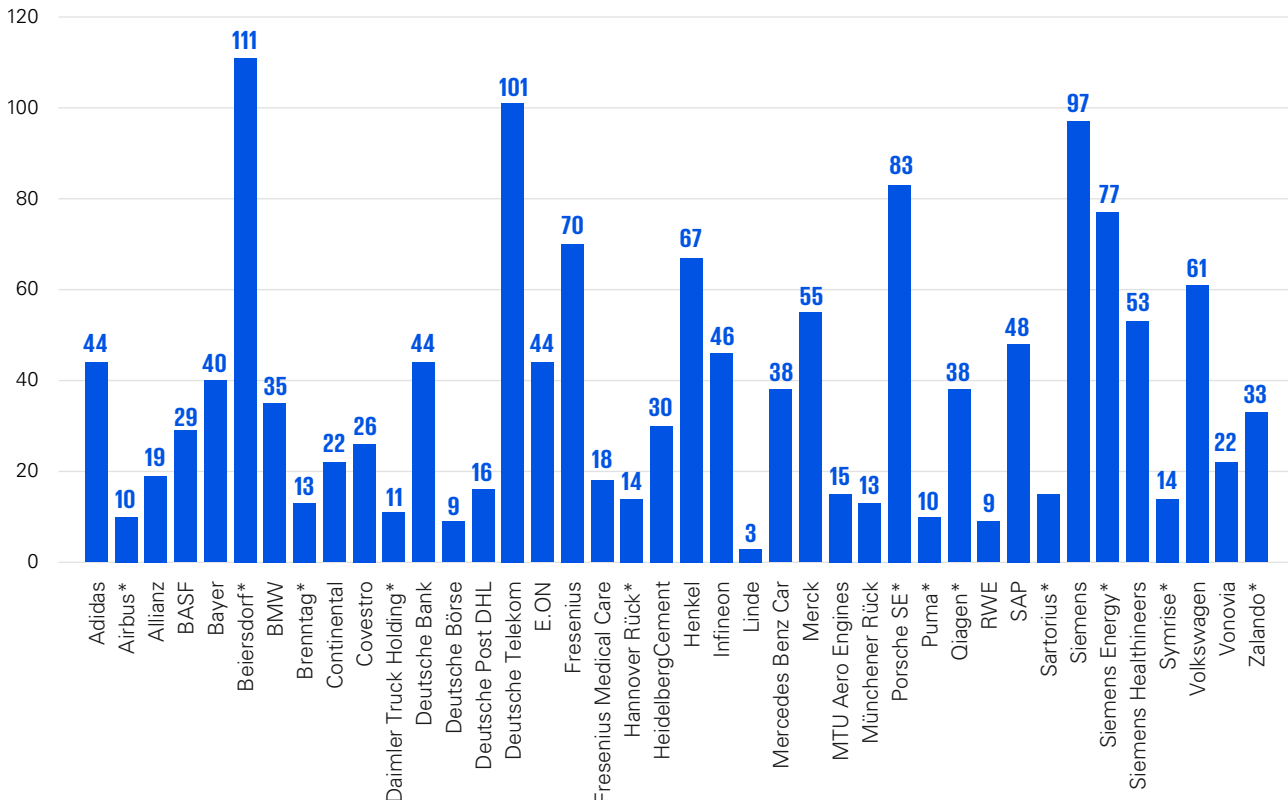
Digitalisierungsmaßnahmen gehen in diesen Fällen mit erheblichen Investitionen einher und deshalb stellt sich die Frage nach der angemessenen Governance und Sorgfalt. Die Häufigkeit des Begriffs „Digitalisierung“ für die Studie dient dabei als Indikator für die Entwicklung und die grundsätzliche Bedeutung der Digitalisierung für die DAX-40-Unternehmen.

Die abgefragten Wörter aus dem Begriffsfeld Digitalisierung wurden insgesamt 1.504 Mal verwendet. Gegenüber der Vorjahresberichterstattung ist dies eine Steigerung um 213 Prozent.

Auf die neuen Unternehmen dieser Gruppe entfallen 410 der 1.504 Nennungen. Für die bereits im Vorjahr in diese Studie einbezogenen Unternehmen ergibt sich hieraus eine Steigerung um 155 Prozent. Digitalisierung rückt also auch bei den etablierteren Akteuren zunehmend in den Fokus.

Die folgende Abbildung zeigt, wie häufig die Unternehmen im Einzelnen auf die Digitalisierung verwiesen haben.

Abbildung 11:
Häufigkeit der Verweise auf Digitalisierung in der Geschäftsberichterstattung 2021



* DAX-40-Neuzugang

Quelle: KPMG in Deutschland, 2022

(Un-)Einheitlichkeit der Digitalisierungsbezüge in der Berichterstattung

Digitaler Wandel ist per se ein Querschnittsthema, das Organisationen bzw. Unternehmen in allen Bereichen durchzieht. Diesen Charakter hat Digitalisierung auch in der Berichterstattung: Sie wird gemeinhin nicht als eigenständiges Berichtsfeld gehandhabt, sondern im Zuge anderer Themen aufgegriffen.

Dies erschwert jedoch aus Stakeholdersicht, insbesondere aus Investorensicht, die Interpretation des unternehmensspezifischen Umgangs mit diesem Megatrend bzw. Zukunftsthema. Wie wichtig diese Perspektive ist, lässt sich beispielsweise daran bemessen, dass fallweise Investitionen im hohen zweistelligen Millionenbereich für die Digitalisierung veranschlagt werden.

Vorbildliche Geschäftsberichterstattung mit einem eigenen und ausführlichen Berichtsbereich zur Digitalisierung ist in diesem Jahr nur Deutsche Bank, Siemens und Münchener Rück zu attestieren.

Volkswagen und Merck hatten sich im Vorjahr noch für einen eigenen Abschnitt in der Berichterstattung entschieden, sind nun allerdings davon abgekommen. Im Geschäftsbericht 2020 hatte Volkswagen Digitalisierung mit einem eigenständigen Bereich in der nicht-finanziellen Berichterstattung thematisiert (mit sechs Seiten). Dass der Autobauer dies in der jüngsten Berichterstattung nicht fortgesetzt hat, wirft die Frage auf, ob die Schwerpunktsetzung damals lediglich der Pandemie geschuldet war. Das Chemie- und Pharmaunternehmen Merck hatte zwei Jahre in Folge einen eigenständigen Berichtsbereich zur Digitalisierung abgefasst, dies jedoch nun ebenfalls nicht wiederholt.

Deutsche Bank und Münchener Rück berichten gezielt und gesondert über Digitalisierungsbelange, und zwar in Form nichtfinanzieller Berichterstattung, die nicht Bestandteil des Geschäftsberichts ist. Die Deutsche Bank hat sich bereits zum dritten Mal in Folge für diese Vorgehensweise entschieden. Dies geht unter anderem mit der Entscheidung der Bank einher, die Digitalisierung in ihre „Wesentlichkeitsmatrix“ aufzunehmen und als erfolgsentscheidend für das eigene Geschäftsmodell zu deklarieren. Allerdings hat sie den Berichtsumfang gegenüber dem Vorjahr von vier Seiten auf eine reduziert. Auch hier drängt sich der Verdacht auf, dass in der Vergangenheit ein „Pandemieeffekt“ hineinspielte, der nun nicht mehr gegeben

ist. Demgegenüber hat die Münchener Rück den Berichtsumfang aus dem Vorjahr beibehalten (vier Seiten), was als sehr positiv zu bewerten ist.

Die folgende Abbildung veranschaulicht das Volumen der eigenständigen Digitalisierungsberichterstattung bildlich:



Siemens stellt in diesem Kontext einen Sonderfall dar, da der Mischkonzern sich ohnehin als globales Technologieunternehmen für Automatisierung und Digitalisierung bezeichnet und im Rahmen dieser Studie gewissermaßen als „Digital Native“ gelten kann. Einhergehend mit dieser strategischen Ausrichtung sind Digitalisierungsthemen ein roter Faden des Geschäftsberichts im Ganzen. Die einschlägigen inhaltlichen Schwerpunktsetzungen sind dabei nachvollziehbar und gehaltvoll.

Zwischenfazit: Umfang und Form der Berichterstattung

Die Geschäftsberichte weisen keine Einheitlichkeit beim Umgang mit dem Themenfeld Digitalisierung bzw. digitale Transformation auf. Aus Stakeholdersicht wäre eine gewisse Einheitlichkeit in dieser Sache jedoch sinnvoll, da die entsprechenden Angaben damit transparenter und vergleichbarer würden.

Was den Umfang der Berichterstattung betrifft, sind die Unternehmen schon formal gesehen frei. Auch inhaltlich ist diese Freiheit durchaus sinnvoll, da die Digitalisierung bei unterschiedlichen Geschäftsmodellen auch unterschiedlich ausgeprägt und unterschiedlich gewichtig ist. Dass jedoch Unternehmen die Digitalisierung in ihrer Berichterstattung nahezu

gänzlich oder zumindest weitgehend unerwähnt lassen, stimmt aus Stakeholdersicht – und bezüglich der Strategieentwicklung – nachdenklich.

Bezüglich der inhaltlichen Gliederung des großen Themas Digitalisierung – siehe die Themenfelder weiter oben – sind übergreifende Mindeststandards für die Berichterstattung wünschenswert. Beispielhaft sei hier auf die Handhabung der Corporate Digital Responsibility verwiesen. Doch auch angesichts der stetig steigenden Investitionen in die immateriellen bzw. digitalen Vermögenswerte drängt sich dies auf, denn anders als bei materiellen Anlagegütern ist für die Digitalisierung der relativ hohe investive Kostenanteil zu bedenken, der die externe Finanzierung

solcher Investitionen erschwert, da der Nutzen erst in späteren Geschäftsjahren zu erwarten ist. Auch an diesem Punkt sollten die DAX-40-Unternehmen ansetzen; sie sollten darlegen, wie hoch der Anteil an investiven Kosten ist und wie diese sich in den Folgejahren mutmaßlich refinanzieren.

Abschließend sei hier noch einmal herausgestellt, dass sich insbesondere die Geschäftsberichte von Deutscher Bank, Münchener Rück und Siemens positiv von denen der übrigen Unternehmen der 40er-Runde abheben. Dies gilt für den Berichtsumfang, für die Nachvollziehbarkeit wie auch für die Transparenz bzw. Glaubwürdigkeit der digitalisierungsspezifischen Darlegungen.



Zusammenfassung

Themenfelder in der Berichterstattung zur Digitalisierung

Die Geschäftsberichterstattung zur Digitalisierung bzw. zur digitalen Transformation differenziert sich bei den DAX-40-Unternehmen. Die Angaben zu den berichteten Schwerpunktthemen und den entsprechenden Maßnahmen werden breiter und konkreter. Dies dürfte Stakeholder:innen helfen, die Digitalisierungsanstrengungen besser zu verstehen und einzuordnen.

Die bereits mit der vorigen Ausgabe dieses Monitors beleuchteten Themenfelder – Kostensenkung, Mitarbeitende sowie Qualifizierung, Kund:innen, Wachstum und Zukunftstechnologien – sind in der jüngsten Runde der Berichterstattung inhaltlich deutlich gehaltvoller und deutlich umfangreicher dargestellt worden als zuvor. Die ist sehr zu begrüßen, ebenso wie der Aspekt, dass mit „Kennzahlen zur Digitalisierung“ ein neues Themenfeld hinzugekommen ist.

Damit bestätigt sich dieser Trend: Digitalisierung wird nicht mehr überwiegend als Effizienzsteigerungsinstrument angesehen, sondern genießt mittlerweile einen merklich höheren Stellenwert. Sie ist aus den Bemühungen um Wachstum und Innovationen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit nicht mehr wegzudenken.

Verankerung von Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz

Nur einem kleinen Teil der DAX-40-Unternehmen lässt sich attestieren, sämtliche Kriterien zu erfüllen, die erforderlich sind, damit Digitalisierungsverantwortung und die betreffenden Kompetenzen als fest bei der obersten Führungsebene verankert gelten können. Allerdings erweist sich die Entwicklung hier als positiv; nach zwei Unternehmen im Vorjahr sind es mittlerweile fünf, die in dieser Hinsicht als Benchmark gelten können.

Den höchsten Digital-Leadership-Reifegrad weisen solche DAX-40-Mitglieder auf, die als „Digital Natives“ unter den Unternehmen bezeichnet werden könnten.

Die dringlichsten Handlungsfelder für die Unternehmen sind (auch in dieser Reihenfolge): Stärkung der digitalen Kompetenz im Aufsichtsrat auf AN-Seite; Verankerung der Digitalisierung als Vergütungskomponente auf Vorstandsebene; Stärkung von Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz im Vorstand.

Digitalisierung auf der obersten Führungsebene großzuschreiben, sollte sich nicht zuletzt in der Etablierung einer eigenständigen Funktion mit entsprechenden Zuständigkeiten niederschlagen. Doch ein solcher Chief Digital Officer (oder eine vergleichbare Rollenbezeichnung) im Vorstand findet sich lediglich bei vier der DAX-40-Unternehmen. Bei den übrigen ist Digitalisierungsverantwortung allenfalls anderen Vorstandsrollen zugeteilt, seien es Chief Innovation Officer, Chief Technology Officer, Chief Operation Officer oder Chief Executive Officer. Darüber hinaus gibt es Fälle, bei denen sich Digitalkompetenz auf oberster Führungsebene nur aus den Lebensläufen ableiten lässt, soweit diese öffentlich verfügbar sind. Ließe man diese wohlwollende Unterstellung von Digitalkompetenz außer Acht, so wäre die Verankerung von Digital Leadership auf Vorstandsebene lediglich bei weniger als der Hälfte aller DAX-40-Unternehmen zu konstatieren.

Abgesehen davon kommt es bekanntermaßen vor, dass Unternehmen Digitalverantwortung unterhalb der Vorstandsebene ansiedeln. Bei dieser Zuordnung stellt sich jedoch die Frage, inwieweit hier die Corporate Digital Responsibility bestmöglich ausgefüllt wird. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der durchaus hohen Investitionsvolumina im Bereich Digitalisierung.

In der Praxis wird weiterhin intensiv diskutiert, ob ein eigenständiger CDO im Vorstand notwendig ist oder ob die betreffenden Aufgaben auch von anderen Vorstandsmitgliedern übernommen werden können, zumal alle Vorstände in Zukunft ohnehin auch über Digitalkompetenz verfügen müssten (Kollmann 2020). Ein CDO ist, so Diekmann (2020), vor diesem Hintergrund „weder ein neuer E-Commerce-Chef noch ein neuer IT-Chef noch ein neuer Marketing-Chef, sondern in enger Abstimmung mit dem CEO für die Unternehmensentwicklung verantwortlich. Der CDO muss vom Business herkommen, die neuen Kundenbedürfnisse

verstehen, daraus neue digitale Geschäftsmodelle entwickeln, internationales Know-how mitbringen, Arbeitsweisen verstehen und gemeinsam mit den Teams Strategien ableiten und vor allem: sie auch durch- und umsetzen!“ Weit verbreitet ist in diesem Zusammenhang, CDOs nicht als klar abgegrenzte Rolle zu sehen, sondern als Position, deren Funktionen und Zuständigkeiten auch auf verschiedene Mitglieder der Chefetage verteilt werden könnten.

Entgegen dieser Ansicht ergab eine Studie von Mindtree (2019), dass 74 Prozent der befragten Fachkräfte aus Wirtschaft und IT heute durchaus eine klar definierte Verantwortlichkeit des CDO innerhalb ihrer Organisation sehen. 81 Prozent waren zudem der Meinung, dass Verantwortlichkeiten so differenziert sind, dass eine eigene CDO-Position erforderlich und gerechtfertigt ist. Darüber hinaus zeigt die Mindtree-Publikation, dass die Rolle des CDO im Vergleich zum Zeitpunkt ihrer Einführung immer relevanter wird (76 Prozent schätzen dies den eigenen Angaben zufolge so ein), was ein klares Mandat für die dauerhafte Einrichtung von CDO-Posten darstellt. Dieses Ergebnis widerspricht einer weiteren weit verbreiteten Annahme, und zwar der, die die Position von CDOs für per se kurzlebig hält. Sie ergibt sich aus der Überlegung, die digitale Transformation eines Unternehmens als originäre CDO-Aufgabe müsste zu einem bestimmten Zeitpunkt abgeschlossen sein, womit die CDO-Funktion dann hinfällig würde. Bedenkt man jedoch die enorme Dynamik der Digitalisierung mitsamt ihren sich ständig verändernden Rahmenbedingungen und der permanent neuen digitalen Technologien, dürften CDOs eindeutig als auf Dauer erforderliche dezidierte Berater:innen für die digitalisierungsspezifische Organisationsentwicklung erscheinen – ein deutliches Votum für die Einführung wie auch die Beibehaltung einer CDO-Position in der Führungsriege.

Bleibt noch der Blick auf die digitale Kompetenz auf der AN-Seite der Aufsichtsräte. Bei 75 Prozent der im deutschen Börsenleitindex gelisteten Unternehmen mangelt es bislang an Digitalisierungsverantwortung in dieser Akteursgruppe. Es besteht somit dringender Handlungsbedarf. Die Digitalisierung verlangt nicht nur nach entsprechender Führung, sondern auch nach solchen Beteiligten, die die Entscheidungen in die

Belegschaft hineinbringen, denn nur so wird unternehmensweiter, nachhaltiger Digitalisierungserfolg möglich.

Wie schon die vorausgegangenen Ausgaben hat auch der DAX DIGITAL MONITOR 2022 die grundlegende Bedeutung des Aufsichtsrats in puncto Digitalisierung bzw. digitale Transformation verdeutlicht. Entscheidend ist hierbei seine Kernaufgabe, nämlich die Mitwirkung an wichtigen unternehmerischen Entscheidungen, so eben auch im Kontext der Digitalisierung des Unternehmens. Verfügt dieses Gremium über Digitalkompetenz und nimmt es seine entsprechende Verantwortung umfassend wahr, so stärkt dies sowohl Innovationstätigkeiten als auch das Bestandsgeschäft.

Über all diese organisatorisch-hierarchischen Überlegungen hinaus gilt es jedoch fraglos immer auch, das jeweilige Unternehmen im Hinblick auf die Digitalisierung inhaltlich weiterzuentwickeln, eine Digitalstrategie herauszuarbeiten sowie umzusetzen und die Leistungsfähigkeit in Bezug zur Digitalisierung objektiv bewerten und kontrollieren zu können, all dies stets auch unter laufender Überwachung der Ziele und mit gegebenenfalls erforderlichen Richtungskorrekturen. So lassen sich nicht zuletzt die Risiken „strategischer Fehlinvestitionen“ in die Digitalisierung und wirtschaftlicher Schäden besser vermeiden.

Form und Umfang der Digitalisierungsberichterstattung

Wie auch bei den vorigen Ausgaben dieses Monitors fällt eine große Heterogenität in der einschlägigen Berichterstattung auf. Dies macht die Bewertung der Zukunftsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens für unterschiedlichste Stakeholder:innen sehr aufwendig, denn unternehmensübergreifende Vergleiche der Schwerpunkte und Maßnahmen sind auf dieser Grundlage nur schwerlich möglich.

Sucht man bezüglich Umfang und Form, aber auch Nachvollziehbarkeit der Berichterstattung nach „vorbildlichen“ Darstellungen, bieten sich am ehesten die Berichterstattungen von Deutscher Bank, Münchener Rück und Siemens an.

Wie bereits in den Vorjahren finden sich Einlassungen zur Digitalisierung im Lagebericht wie auch im Rahmen der nichtfinanziellen Berichterstattung und zudem marginal im Bericht des Aufsichtsrats. Das Thema wird in der Regel fragmentiert über den gesamten Geschäftsbericht hin aufgegriffen – weniger also als eigenständiges Thema und vielmehr als Begleitphänomen anderer Belange. Auch dies macht Stakeholder:innen die Bewertung nicht leicht. Es ließe sich umfassend diskutieren, inwieweit dies daraus resultiert, dass der Gesetzgeber zahlreiche Darstellungsoptionen zulässt.

Rechtliche Aspekte

Zwar sieht das HGB mit § 289b Abs. 1 in Verbindung mit § 315b Abs. 1 eine Standardberichterstattung in Form einer erweiterten nichtfinanziellen Berichterstattung als Ergänzung zum (Konzern-)Lagebericht vor, doch es erlaubt alternativ auch einen separaten Bericht zur Bereitstellung dieser Informationen. Letzteres ist in § 289b Abs. 3 in Verbindung mit § 315b Abs. 3 HGB geregelt. Dabei gestattet der Gesetzgeber auch die Unterteilung in weitere Unterpunkte. Diese unternehmensseitigen formalen und inhaltlichen Freiheiten infolge gesetzlicher Wahlmöglichkeiten stellen für die Adressat:innen der Berichterstattung insofern eine Herausforderung dar, als die Vergleichbarkeit und die Analyse damit erschwert werden.

Für das Themenfeld Digitalisierung setzt der Gesetzgeber hinsichtlich der Berichterstattung derzeit auf Freiwilligkeit. Dabei beeinflusst die Digitalisierung die Unternehmen und deren Rechnungslegung immens. Somit liegt die Erwartung an den Gesetzgeber auf der Hand, sich konkreter als bisher zur jährlichen Berichterstattung in Sachen Digitalisierung zu äußern. Dies sollte auch eine klare strukturelle Vorgabe dazu einschließen, in welcher Form und an welcher Stelle der offiziellen Berichterstattung Digitalisierungsaspekte zu beleuchten wären. Auch hinsichtlich der zu veröffentlichenden Informationen wären Vorgaben wünschenswert, die Einheitlichkeit sowie Vergleichbarkeit begünstigen.

In sehr ähnlicher Weise hat das IDW in einem Positionspapier bereits im Jahr 2017 Handlungsbedarf seitens des Gesetzgebers konstatiert, bezogen auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Finanzberichterstattung und auf Unternehmensbewertungen.

Die Ergebnisse des DAX DIGITAL MONITOR 2022 veranschaulichen somit nicht nur Verbesserungspotenziale der Unternehmen bei ihrer Berichterstattung zur Digitalisierung. Sie unterstreichen zugleich dringenden Handlungsbedarf bei den normierenden Instanzen.



Digitalisierung ist heute ein unabdingbarer Bestandteil auf dem Weg der Wertgenerierung geworden. Sie hilft dem Management schon vor der Implementierung dabei, Handlungsfelder zu priorisieren und wertorientiert zu entscheiden. In einer komplexen und unsicheren Umwelt ermöglicht deren Umsetzung flexibel und skalierbar auf Kundenbedürfnisse einzugehen.

Dr. Alexander Riedel

Head of Strategy and Business Development,
Siemens Global Business Services



Ausblick und Handlungsempfehlung

Was können Unternehmen tun, um zu den digitalen Gewinnern der Zukunft zu gehören?

Ob nun DAX-40-Unternehmen oder auch kleiner oder größerer Mittelständler – folgende generelle Empfehlungen richten sich an die gesamte Unternehmenslandschaft:



1.

Digital Leadership im Sinne von Corporate Digital Responsibility stärker als bisher herausarbeiten und implementieren



2.

Digital Followership in der Belegschaft fördern, insbesondere über massiven Ausbau von Digital Leadership auf der Arbeitnehmerseite des Aufsichtsrats



3.

Digitalisierung als variablen Faktor zur Berechnung der Vergütung etablieren



4.

Performanceoptimierung für das Bestandsgeschäft programmatisch institutionalisieren (Exploitation)



7.

Digitalisierung als Dreh- und Angelpunkt von Kundenzentrierung ausschöpfen



6.

„Beidhändiges“ Management von Exploitation und Exploration mithilfe von Corporate Digital Responsibility (CDR) zum Standard machen (Ambidextrie)



8.

DAX-40-Themenfelder der Digitalisierung für das eigene Geschäftsmodell und die eigene Branche ausloten und darauf aufbauend eigene Handlungsfelder abstecken




5.

Digitalisierung als Innovations- und Wachstumstreiber etablieren (Exploration) und als Quelle für stetige Erkenntnisgewinne nutzen

Anhang

Digital Leadership nach Unternehmen und Branchen – im Detail

		Digitalisierungs- verantwortung/ -kompetenz auf Vorstandsebene	Digitalisierungsverantwortung/ -kompetenz im Aufsichtsrat		Digitalisierung als Vergütungs- komponente auf Vorstandsebene
			AG-Seite	AN-Seite	
Chemie, Pharma, Medizintechnik					
	BASF	+	+	-	+
	Bayer	+	+	-	+
	Beiersdorf*	+	-	-	+
	Brenntag*	+	+	-	-
	Covestro	+	+	-	-
	Fresenius	-	-	-	-
	Fresenius Medical Care	+	+	-	-
	Henkel	-	-	-	+
	Linde	-	+	-	+
	Merck	+	+	-	-
	Qiagen*	+	-	-	-
	Sartorius*	-	+	-	-
	Siemens Healthineers	+	+	-	-
	Symrise*	-	-	-	-
Finanzen					
	Allianz	+	+	+	+
	Deutsche Bank	+	+	-	+
	Deutsche Börse	+	+	+	-
	Hannover Rück*	+	-	-	+
	Münchener Rück	+	+	-	+
Maschinenbau, Verkehr, Logistik					
	Airbus*	+	+	+	-
	BMW	-	+	-	-
	Continental	-	+	-	-
	Daimler Trucks Holding*	+	+	-	-
	Deutsche Post DHL	+	+	-	+
	Mercedes Benz Car Group	+	+	-	+
	MTU Aero Engines	-	+	-	-
	Porsche SE*	-	-	-	-
	Volkswagen	+	+	-	-

		Digitalisierungs- verantwortung/ -kompetenz auf Vorstandsebene	Digitalisierungsverantwortung/ -kompetenz im Aufsichtsrat		Digitalisierung als Vergütungs- komponente auf Vorstandsebene
			AG-Seite	AN-Seite	
Elektronik, Hardware, Software					
	Deutsche Telekom	+	+	-	-
	Infineon	+	+	+	+
	SAP	+	+	+	+
	Siemens	+	+	+	+
Immobilien					
	Vonovia	+	+	+	-
Energie und Rohstoffe					
	E.ON	+	+	+	+
	RWE	+	+	+	-
	Siemens Energy*	+	+	-	-
Handel und Konsum					
	Adidas	-	+	+	+
	Puma*	-	+	-	-
	Zalando*	+	+	-	+
Baumaterialien /-stoffe					
	HeidelbergCement	+	-	-	+

* DAX-40-Neuzugang

Literaturverzeichnis

Althoff, C., u. Wirth, W. (2017). Nichtfinanzielle Berichterstattung und Prüfung im DAX 30. WPg, 70(18), 1138–1149.

Axson, D., u. Delawalla, A. (2016). CFO Reality Check – Good Intentions in Cost Management are not Good Enough, <https://de.slideshare.net/accenture/cfo-reality-check-good-intentions-in-cost-management-are-not-good-enough>, abgerufen am 13.11.2022D.

Behncke, N., u. Wulf, I. (2017). Erste Berichts- und Prüfungssaison der nichtfinanziellen Berichterstattung – Empirische Analyse der DAX30-Unternehmen. KoR, 17(1), 26–35.

Bitkom (2020a). Deutsche Wirtschaft kommt bei Digitalisierung voran, aber langsam. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Deutsche-Wirtschaft-kommt-bei-Digitalisierung-voran-aber-langsam.html>, abgerufen am 13.11.2022.

Bitkom (2020b). Deutsche Wirtschaft läuft der Digitalisierung weiter hinterher. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Deutsche-Wirtschaft-laeuft-der-Digitalisierung-weiter-hinterher>, abgerufen am 13.11.2022.

BlackRock (2020). BlackRock ESG Investment Statement. <https://www.blackrock.com/corporate/literature/publication/blk-esg-investment-statement-web.pdf>, abgerufen am 13.11.2022.

Boiral, O., u. Henri, J.-F. (2015). Is sustainability performance comparable? A study of GRI reports of mining organizations. Business & Society, 56(2), 283–317.

Bundesministerium für Justiz (2022). <https://www.bmvj.de/themen/verbraucherschutz-im-bmvj/digitaler-verbraucherschutz/corporate-digital-responsibility>, abgerufen am 13.11.2022.

Business & Human Rights Resource Centre (2017). Member State implementation of Directive 2014/95/EU. A comprehensive overview of how Member States are implementing the EU Directive on Non-financial and Diversity Information. <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/a-comprehensive-overview-of-how-member-states-are-implementing-the-eu-directive-on-non-financial-diversity-information/>, abgerufen am 13.11.2022.

Camilleri, M. A. (2018). Theoretical insights on integrated reporting: The inclusion of non-financial capitals in corporate disclosures. Corporate Communications: An International Journal, 23(4), 557–581.

Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail, Boston: Harvard Business School Press.

Deutsche Börse (2018). The Dax index universe. https://www.dax-indices.com/document/Resources/Brochures/dax_index_universe.pdf, abgerufen am 13.11.2022.

Deutsche Bundesregierung (2017). Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz). <https://www.bmj.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz.html>, abgerufen am 13.11.2022.

Deutscher Bundestag (2017). Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz). Bundesanzeiger, 20, 802–814.

Diekmann, M. (2020). So setzen Unternehmen Chief Digital Officer richtig ein, <https://t3n.de/news/setzen-unternehmen-chief-digital-1249121/>, abgerufen am 13.11.2022.

Dörr, S. (2021). Corporate Digital Responsibility: Managing Corporate Responsibility and Sustainability in the Digital Age. Springer Gabler.

EU-Kommission (2020a). Non-financial reporting. EU rules require large companies to publish regular reports on the social and environmental impacts of their activities. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en#documents, abgerufen am 13.11.2022.

EU-Kommission (2020b). Revision of the Non-Financial Reporting Directive. Inception impact assessment. https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12129-Corporate-Sustainability-Reporting_en, abgerufen am 13.11.2022.

Global Reporting Initiative (2018). GRI Standards. <https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf>, abgerufen am 13.11.2022.

IDW (2022). Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands nach Corona – Positionspapier.

Jahnke, M. H. (2018). Digitalisierung erfordert eine Reorganisation der Aufbau-Organisation. <https://transformations-magazin.com/magazin/digitalisierung-erfordert-eine-reorganisation-der-aufbau-organisation/>, abgerufen am 13.11.2022.

Kienbaum (2019). Beidhändige Führung – Entwicklung des Kienbaum Leadership Compass. https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2020/01/FINAL_20200109_KCI_Leadership_Compass.pdf, abgerufen am 13.11.2022.

Kollmann, T. (2020). <https://www.ipa-consulting.de/wieviel-digital-leadership-steckt-in-deutschen-managern/>, abgerufen am 13.11.2022.

Kollmann, T. (2022). Digital Leadership: Grundlagen der Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft, Springer-Gabler, Wiesbaden.

Mindtree (2019). CDO – A Champion of Change – A business and IT survey commissioned by Mindtree. <https://www.mindtree.com/chief-digital-officer-cdo-survey-report>, abgerufen am 13.11.2022.

Parlament und Rat der EU (2014). Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>, abgerufen am 13.11.2022.

Stein, D., et al. (2022). Finanzierung der Digitalen Transformation, Springer-Gabler, Berlin.

Stein, D., u. Kollmann, T. (2021). DAX DIGITAL MONITOR (2021). www.dax-digital-monitor.de, abgerufen am 13.11.2022.

Teradata (2019). Adapt or Perish: The New Reality in a Hyper-Digitalized World, <https://www.businesswire.com/news/home/20191021005431/de/>, abgerufen am 13.11.2022.

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AG-Seite	Arbeitgeberseite
AN-Seite	Arbeitnehmerseite
CDO	Chief Digital Officer
CDR	Corporate Digital Responsibility
CEO	Chief Executive Officer
CIO	Chief Information Officer
CTO	Chief Technology Officer
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Europäische Union
HGB	Handelsgesetzbuch
IDW	Institut der Wirtschaftsprüder in Deutschland e. V.
IT	Informationstechnologie
KI	Künstliche Intelligenz
NFRD	Non-Financial Reporting Directive (Richtlinie im Hinblick auf die nichtfinanzielle Berichterstattung)

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ganghoferstraße 29
80339 München

Georg Knöpfle

Partner, Consulting
T +49 89 9282-4746
gknoepfle@kpmg.com

Jan Richter

Partner, Consulting
T +49 89 9282-4537
janrichter@kpmg.com

Autoren

Dirk Stein
Tobias Kollmann
Georg Knöpfle
Jan Richter

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Die Ansichten und Meinungen in Gastbeiträgen sind die des Verfassers und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht.

© 2022 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.