

Digitales Deutschland?

CEOs und Aufsichtsratsvorsitzende sagen, wo wir stehen und was uns jetzt nach vorne bringt.

Sommer 2016

EgonZehnder

Inhalt

Vorwort

3

Management Summary

5

Einführung

7

Die Transformationslücke

13

Die digitale Strategie und ihre Verankerung im Unternehmen

13

Disruptionen, Angreifer und frühe Vögel – Monitoring des Wettbewerbs
und Kooperationen

17

Wer gestaltet den Wandel? – Organisation und Verantwortung

20

Digitale Talente identifizieren, gewinnen und fördern – Kompetenzen
der Mitarbeiter

25

An einem Strang ziehen (und in die gleiche Richtung) –
zur Unternehmenskultur

28

Digitale Transformation – die CEO-Perspektive

35

Rekapitulation – durch die digitale Transformation führen

42

Zur Methodik

44

Autoren

45

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

46

Vorwort

„Laufend einschneidend“, so empfinden die von uns befragten CEOs und Aufsichtsratsvorsitzenden den unaufhaltbaren Prozess der Digitalisierung ihrer Organisationen. Wie viel bildhafter das klingt als disruptiver Wandel. „Laufend einschneidend“ steht aber auch für ehrlichen Respekt vor der anstehenden Aufgabe, die zurecht als Neu-Industrialisierung beschrieben wird. Mit Unternehmensführern besprechen wir mehr denn je Fragen wie „Welche Entscheidungen sind nötig, um Schritt zu halten oder – besser noch – um Wettbewerbern auch weiterhin einen Schritt voraus zu sein?“, „Was an unseren Geschäften muss verbessert, was erneuert, was rundweg neu erfunden werden?“, „Wie gehen wir das an?“. Die vorliegende Studie dient der Lagebestimmung. Wir haben facettenreiche Antworten erhalten.

Unternehmensführer haben längst persönlich Verantwortung für das Gelingen der digitalen Transformation übernommen. Viele arbeiten an passgenauen Strategien, die große Mehrheit ist damit noch nicht am Ende. Das ist nicht verwunderlich. In der Studie artikulieren die Manager deutlich, dass jetzt vor allem die richtige Führung und die richtige Kultur zum Ziel führen. Denn es ist nicht trivial, den Kontrollverlust zu organisieren. Es braucht einen Mentalitätswandel, lieber früh zu scheitern, um zielstrebig die Richtung zu ändern. Dazu gehören Offenheit und Flexibilität, um stärker als bisher auf Kooperationen mit Wettbewerbern zu setzen.

Nüchtern gesagt sind wir auf einer Transformationsreise in großer Unsicherheit. Wir haben Herkulesaufgaben vor uns, für die es keine simplen Wenn-Dann-Lösungen gibt. Dabei werden gerade solche zuhauf angeboten. Das ist verführerisch. Wir glauben, viel über das Neuland zu wissen, aber haben noch nicht geklärt, wie aus Einsichten Wirklichkeiten werden und wie aus Vorsätzen Unternehmensrealitäten. Führung schließt mehr denn je die agile Umgestaltung von Organisationen, Strukturen und Prozessen ein. Das wird nicht am grünen Tisch klappen. Wirklich alle im Unternehmen müssen sich auf die Reise machen.

John Adams, politischer Philosoph und zweiter Präsident der USA, hat einmal vor einer falschen Erwartung an Leadership gewarnt. Veränderung werde nur wirksam, wenn Menschen lernen, sich selbst als „Kraftquelle“ zu verstehen. Mehr als 200 Jahre ist das her, aber Adams‘ Verständnis ist gerade heute hochaktuell. Wir brauchen Unternehmensführer, die Mitarbeiter in diesem Sinne und über Hierarchie- und Funktionsgrenzen hinweg befähigen, entschlossen zu agieren.

Jedes einzelne Unternehmen muss zuerst für sich herausfinden, welches genaue Ziel es anvisiert. Viele Unternehmen könnten konsequenter sein. Einige müssen noch den ersten Schritt gehen. Nur Mut.

Michael Ensser

Managing Partner von Egon Zehnder in Deutschland

Management Summary

Der digitale Wandel erfasst nicht nur Märkte und Produkte, auch die Unternehmen verändern sich auf vielen Ebenen grundlegend. Das stellt vor allem die obersten Führungsebenen vor neue Herausforderungen.

Für die vorliegende Studie wurden ausschließlich CEOs und Aufsichtsratsvorsitzende von 78 der umsatzstärksten Unternehmen aus Deutschland zu ihrer Sicht zum aktuellen Stand der digitalen Transformation befragt: Wo stehen sie heute (IST), wo sollten sie stehen (SOLL), wie groß ist die Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit?

Das sind die vier zentralen Erkenntnisse:

- 1) **Mittendrin – die Transformation hat längst begonnen:** Unternehmenslenker haben ihre Organisationen auf den Weg der digitalen Transformation gebracht.
- 2) **Selbstkritisch – Transformationslücken identifiziert:** CEOs und Aufsichtsratsvorsitzende benennen sehr klar „Transformationslücken“.
- 3) **Was wichtig ist – Führung als erster Erfolgsfaktor:** Führungs- und Kulturthemen sind aus Sicht der Befragten jetzt die entscheidenden Erfolgsfaktoren.
- 4) **Blinde Flecken? Entwicklungspotenziale nutzen:** Die Studie identifiziert drei Bereiche, in denen CEOs und Aufsichtsratsvorsitzende wichtige Aspekte der Transformation nicht genügend beachten.

Zu 1) Mittendrin – die Transformation hat längst begonnen:

- **Verantwortung übernehmen:** Die Transformation kann nur gelingen, wenn sie von der Führungsspitze verantwortet und nicht delegiert wird (etwa an einen Chief Digital Officer): Bei 68 Prozent der Befragten liegt sie direkt in den Händen des CEO bzw. des Vorstands. Sie kann nicht einfach von oben verordnet werden, sondern sollte auch aus der Organisation erwachsen: 67 Prozent setzen ihre digitale Strategie sowohl top-down als auch bottom-up um.
- **Evolution mit harten Einschnitten:** Viele Veränderungen über die vergangenen 20 Jahre sind langsamer erfolgt als vorhergesagt. Aber wenn es soweit ist, kommen sie punktuell schnell und gravierend. Unternehmenslenker nehmen den Prozess als „laufend einschneidend“ wahr, d. h. als eine permanente Entwicklung, die gleichzeitig disruptiv vonstatten geht (siehe Seite 38).
- **Sorge um Existenz motiviert:** Wer sich dem Wandel verweigert, so die Befürchtung, läuft möglicherweise Gefahr, alles zu verlieren: 79 Prozent der Befragten nennen die „langfristige Sicherung des Unternehmens“ als maßgebliches Motiv für die digitale Transformation.
- **Die Hälfte ohne fertige Strategie:** Strategisch aktiv sind 94 Prozent, aber nur 37 Prozent haben bereits eine Strategie vorliegen, 57 Prozent arbeiten daran, 7 Prozent besitzen keine (Anm.: Gesamtsumme 101 Prozent durch Rundungen).

Zu 2) Selbstkritisch – Transformationslücken identifiziert:

- **Die eigenen Defizite:** Die Unternehmenslenker in Deutschland wissen, dass sie ihre selbstgesteckten Ziele der digitalen Transformation bisher nicht erreicht haben. Selbstkritisch beurteilen sie die eigenen Defizite: Nach Strategie, Kultur, Kompetenzen, Kooperationen, Wettbewerbsmonitoring, Organisation und ihrem eigenen Führungsstil befragt, sehen sie insgesamt eine deutliche Differenz zwischen IST (53 von 100 Punkten) und SOLL (80 von 100).
- **Mängel bei Leitungsgremien:** Kritisch werden die diesbezüglichen Kompetenzen des eigenen Vorstands eingeschätzt (65 von 100). Noch schlechter schneidet der Aufsichtsrat ab (46 von 100). Demgegenüber bewerten CEOs und Aufsichtsratsvorsitzende ihre eigenen Kompetenzen für die digitale Transformation nur leicht unterhalb derer ihres Vorstands (63 von 100).
- **Mehr Abstimmung nötig:** Die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat bei der digitalen Transformation wird eher zurückhaltend bewertet (57 von 100).
- **Scheu vor dem Neuen:** Nur knapp die Hälfte arbeitet schon mit Start-ups zusammen (59 von 100) oder beteiligt sich beispielsweise an Inkubatoren (40 von 100). Für den notwendigen Aufbau digitaler Ökosysteme, die traditionelle Wertschöpfungsketten ersetzen, sind das ernüchternde Werte.
- **Die Defizite der Mitarbeiter:** Die größten Lücken sehen die befragten CEOs und Aufsichtsratsvorsitzenden bei Mitarbeiterkompetenzen (Transformationslücke von 31; IST: 44 Punkte und SOLL: 75 Punkte), gefolgt von der Unternehmenskultur (Lücke: 28; IST: 46, SOLL: 74) und der „Organisationsausrichtung / -veränderung“ (Lücke: 26; IST: 51, SOLL: 77).

Zu 3) Was wichtig ist – Führung als erster Erfolgsfaktor:

- **Die richtige Leadership entscheidet:** Sie ist für die CEOs und Aufsichtsratsvorsitzenden der Hebel zum Gelingen der digitalen Transformation (62 von 100), erst danach folgen kulturelle (55 von 100), gefolgt von den technologischen Aspekten.
- **Von oben und von unten:** Die Umwälzungen sind massiv, alle Ebenen müssen mitziehen. Dazu passt, dass (s. o.) 67 Prozent ihre digitale Strategie sowohl top-down als auch bottom-up umsetzen und die Verantwortung dafür direkt beim CEO und Vorstand ansiedeln.
- **Kultur aktiv verändern:** Der Kultur messen die Unternehmenslenker (s. o.) ebenfalls eine große Bedeutung zu. Hier gibt es aus ihrer Sicht nach der Mitarbeiterkompetenz den zweitgrößten Nachholbedarf.

Zu 4) Blinde Flecken? Entwicklungspotenziale nutzen:

- **Beobachtungsraum erweitern:** Die CEOs und Aufsichtsratsvorsitzenden bewerten ihre Wettbewerber durchgehend schlechter als das eigene Unternehmen. Keiner nennt in diesem Zusammenhang aber potenzielle Disruptoren aus der digitalen Welt, beispielsweise Start-ups, alle achten bisher nur auf klassische Konkurrenten.
- **Selbstkritik verstärken:** Für den eigenen Führungsstil wird auch Nachholbedarf konstatiert, allerdings besteht hier die kleinste Transformationslücke (Lücke 15; IST: 59, SOLL: 74).
- **Relevanz honorieren:** Bei Vorstandsbesetzungen spielen die Aspekte der digitalen Transformation keine dominante Rolle (52 von 100), obwohl das Thema von existenzieller Relevanz für Unternehmen ist. Bei Aufsichtsratsbesetzungen (35 von 100) ist die Lücke noch größer.

Einführung

Ansatz der Studie

- Die digitale Transformation hat das Potenzial, Märkte grundlegend zu verändern – und das bedeutet, dass sich auch viele Unternehmen grundlegend verändern werden. Technologische Herausforderungen spielen dabei eine Rolle, größer sind aber die Herausforderungen an die obersten Führungsebenen: Der digitale Wandel erfordert es, Unternehmen entlang verschiedener Dimensionen zu verändern.
- In der vorliegenden Studie wird die digitale Transformation mit einem Fokus auf Personen und Persönlichkeiten beleuchtet. Sie basiert auf einer Befragung, die sich ausschließlich an CEOs und Aufsichtsräte richtete. Insgesamt gehen Angaben von 78 der umsatzstärksten Unternehmen aus Deutschland in die Ergebnisse ein.

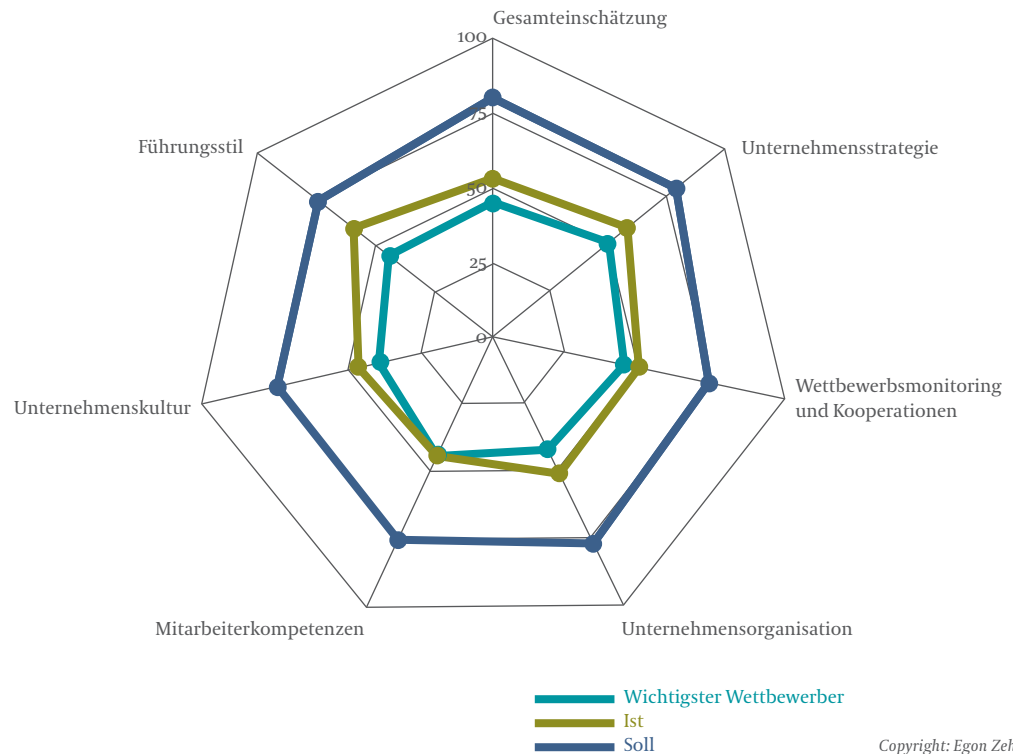
Übergreifende Ergebnisse

- Eine Basis-Frage ist, inwieweit die Unternehmen auf die digitale Transformation vorbereitet sind – diese Frage stellt auf den Ist-Zustand ab. Auf einer Skala von 0 („Schwach“) bis 100 („Stark“) schätzen sich die Befragungsteilnehmer im Durchschnitt mit 53 Punkten ein.
- Der durchschnittliche Soll-Zustand liegt nach Einschätzung der Befragten bei 80 Punkten. Im Mittel besteht demnach eine Lücke zwischen Soll und Ist (eine „Transformationslücke“) von 27 Punkten. Bei einer Skala, die von 0 bis 100 reicht, ist dies als beachtlicher Nachholbedarf anzusehen.
- Bei 81 Prozent der Unternehmen liegt der Soll-Zustand über dem Ist-Zustand, bei 19 Prozent besteht Deckungsgleichheit. Nur zwei von zehn Unternehmen sind also bei der Vorbereitung auf die digitale Transformation so weit, wie es nach Einschätzung der obersten Führungsebene sein sollte.
- Der Stand des wichtigsten Wettbewerbers wird im Durchschnitt mit 45 Punkten angegeben – die Unternehmen schätzen sich selbst also als besser vorbereitet ein als den Wettbewerber. Es stellt sich allerdings die Frage, ob zukünftige Wettbewerber bereits im Fokus sind.
- Über die Gesamteinschätzung hinaus werden in der Studie sechs Dimensionen der digitalen Transformation erfasst: Strategie, Wettbewerbsmonitoring und Kooperationen, Organisation und Verantwortung, Mitarbeiterkompetenzen, Unternehmenskultur, Führungsstil und Leadership-Mindset.
- Bei den einzelnen Dimensionen zeigen sich zwar Nuancen, der übergreifende Befund ist jedoch, dass in allen Bereichen eine Lücke zwischen Soll und Ist besteht. Vergleichsweise groß ist diese Lücke bei den Mitarbeiterkompetenzen, der Unternehmenskultur und der Unternehmensorganisation. Diese Bereiche sind besonders essenzielle Handlungsfelder, um die digitale Transformation erfolgreich umzusetzen.

Ausgewählte Einzelergebnisse

- Rund 57 Prozent der Unternehmen verfügen über eine Strategie für die digitale Transformation, bei weiteren 37 Prozent der Unternehmen ist die Entwicklung einer Strategie in Arbeit. Nur 7 Prozent der Unternehmen haben und erarbeiten keine Strategie.
- Relativ verhalten sind die Unternehmen hinsichtlich ihrer Kooperationsaktivitäten: Bei der Zusammenarbeit mit Start-ups und ähnlichen „jungen“ Unternehmen wird ein Stand von 59 von 100 Punkten erreicht, und die Einbindung in Inkubatoren und verwandte Organisationen liegt sogar nur bei 40 Punkten.

- Die digitale Transformation ist eindeutig ein Thema für die oberste Führungsebene: In mehr als zwei von drei Unternehmen ist der CEO bzw. der Vorstand für den digitalen Wandel verantwortlich.



- Auf einer Skala von 0 bis 100 bewerten die befragten Unternehmen die „digitalen Kompetenzen“ des Vorstands mit 65 Punkten. Demzufolge besteht in dieser Hinsicht Nachholbedarf – zumal ein Wert von 100 anzeigen würde, dass „ausreichende“ Kompetenzen gegeben sind.
- Die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat bei der digitalen Transformation könnte in vielen Unternehmen intensiver sein: In 52 Prozent der Unternehmen findet eine Zusammenarbeit (eher) statt, während dies in 31 Prozent der Unternehmen (eher) nicht der Fall ist.
- Als Hemmnisse der digitalen Transformation machen die befragten Entscheider vor allem unklare oder unpassende Zuständigkeiten und die internen Prozesse aus.
- Für fast 80 Prozent der Entscheider ist die langfristige Sicherung des Unternehmens ein Grund, um die digitale Transformation anzugehen. An zweiter und dritter Stelle rangieren Prozessinnovationen und Effizienzgewinne.
- Unternehmenslenker befassen sich auch im privaten Bereich mit Aspekten der Digitalisierung, sie nehmen Risiken und Unsicherheiten in Kauf, sie verfügen über eine klare Vision für die digitale Transformation, und sie beziehen (in etwas geringerem Ausmaß) bei Entscheidungen immer digitale Aspekte mit ein. Die Haltung bzw. eine „weiche“ Grundlage für den weiteren digitalen Wandel ist demnach gegeben.
- Rund die Hälfte der befragten Entscheider ist der Ansicht, über die notwendigen Kompetenzen für die digitale Transformation zu verfügen; ein weiteres Drittel ist in dieser Hinsicht unentschieden. Ob und inwieweit es gelingt, die digitale Transformation zu meistern, hängt unter anderem davon ab, wie gut und wie schnell der damit einhergehende Nachholbedarf und andere Veränderungshemmnisse angegangen werden können.

Die Transformationslücke

di|gi|tal

1. (Medizin) mithilfe des Fingers erfolgreich

2. (Physik)
 - a. in Stufen erfolgreich; in Einzelschritte aufgelöst
 - b. auf Digitaltechnik, Digitalverfahren beruhend

3. (Technik) in Ziffern darstellend; in Ziffern dargestellt

Quelle:
In Anlehnung
an duden.de,
Dezember 2015

Der langfristige Erfolg eines Unternehmens hängt nicht zuletzt davon ab, inwieweit Entscheider zwischen vorübergehenden Trends und tiefgreifenden Veränderungen in der Unternehmensumwelt differenzieren können. Unternehmen, die versuchen, jede „Mode“ mitzumachen und jedes „Buzzword“ aufzugreifen, werden nur in Sonderfällen über den Tag hinaus erfolgreich sein. Andererseits können Unternehmen, die auf fundamentale Veränderungen ihrer (aktuellen und zukünftigen) Märkte nicht hinreichend stark eingehen und diese mitgestalten, in ihrer Substanz und ihrem Fortbestand beeinträchtigt werden.

Die Meinungen zum Begriffsinhalt und zur Tragweite mögen sich teilweise unterscheiden – aber es kann nahezu als Konsens bezeichnet werden, dass der Term „digitale Transformation“ ein Ober- und Sammelbegriff für Entwicklungen ist, die das Potenzial haben, Märkte grundlegend zu verändern. Dazu zählen zunächst und vordergründig die Möglichkeiten der stärkeren (und in manchen Situationen sogar allumfassenden) Vernetzung über das Internet und digitale Medien. Tiefgreifender wird aber die damit einhergehende langfristige Veränderung von Unternehmen sein – hinsichtlich Strategie und Geschäftsmodell, Struktur und Prozessen, Kultur und Arbeitsbeziehungen.

Als Nukleus der digitalen Transformation könnten insofern neue technische Möglichkeiten angesehen werden. Technische Aspekte sind jedoch nicht der Kern der langfristigen Veränderung von Unternehmen, denn diese kann letztlich nur von den beteiligten Entscheidern (direkt oder indirekt) initiiert und begleitet werden: In einem weiten Sinne ist die digitale Transformation eine Veränderung, die „mithilfe des Fingers“ erfolgen muss.

Auch vor diesem Hintergrund ist Ziel der Studie, die digitale Transformation aus der Perspektive ihrer obersten Entscheidungsträger zu beleuchten. Da die digitale Transformation fundamentale Veränderungen mit sich bringen kann, können Unternehmenslenker maßgeblich Einfluss ausüben.

Insgesamt gehen Angaben von 78 CEOs und Aufsichtsratsvorsitzenden der umsatzstärksten Unternehmen aus Deutschland in die Ergebnisse ein.¹ Mit dieser Stichprobe wird ein großer Teil der deutschen Wirtschaftskraft abgedeckt, es ist allerdings naturgemäß nicht ohne Weiteres möglich, die Ergebnisse auf die Gesamtwirtschaft zu übertragen. Die digitale Transformation ist den Kinderschuhen entwachsen, sie ist jedoch zu „neu“ und die unternehmerischen Vorgehensweisen sind zu heterogen (im statistischen Sinne ist ihre Varianz zu groß), als dass eine einfache Hochrechnung erfolgen könnte. Die vorliegende Studie ist daher einerseits als explorativ aufzufassen; andererseits vermittelt sie Einblicke in die Denkweisen und Handlungsperspektiven ihrer Lenker.

¹ Genauere Erläuterungen der Befragung und der im Folgenden verwendeten statistischen Vorgehensweise finden sich im Kapitel „Zur Methodik“.

Soll und Haben – ein strategischer Kontextrahmen für die digitale Transformation

Das Leitmotiv der Studie ist eine Kombination von drei Fragen:

1. Wo stehen die Unternehmen hinsichtlich (verschiedener Dimensionen) der digitalen Transformation?
2. Wo sollten die Unternehmen hinsichtlich (verschiedener Dimensionen) der digitalen Transformation stehen?
3. Wo steht der wichtigste Wettbewerber hinsichtlich (verschiedener Dimensionen) der digitalen Transformation?

Die erste Frage spiegelt den wahrgenommenen Ist-Zustand wider, während die zweite Frage auf den angestrebten Soll-Zustand abstellt. Beide Fragen zusammen bilden das logische Grundgerüst einer strategischen Gap-Analyse: Nur wenn bzw. wo Lücken erkannt werden, können sie geschlossen werden.

Die dritte Frage ist aus mehreren Gründen aufschlussreich. Zunächst dürfte sich die Einschätzung des wichtigsten Wettbewerbers darauf auswirken, wie stark der Antrieb (um nicht von „marktwirtschaftlichem Druck“ zu sprechen) ist, die digitale Transformation voranzutreiben. Der angestrebte Soll-Zustand (Frage 2) wird also zum Teil von der Wahrnehmung des Wettbewerbers abhängen. Eine statistische Analyse bestätigt dies: Zwischen der Einschätzung des wichtigsten Wettbewerbers und dem eigenen Soll-Zustand besteht eine statistisch hochsignifikante positive Korrelation.

Darüber hinaus kann die Einschätzung des wichtigsten Wettbewerbers indirekt dazu dienen, die Wahrnehmung des eigenen Unternehmens zu überdenken. Wenn – als Beispiel – zwei Unternehmen einen Markt nahezu vollständig abdecken und beide Unternehmen sich selbst als fortgeschrittener einschätzen als den Wettbewerber, wäre die Wahrnehmung von mindestens einem der zwei Marktteilnehmer zu hinterfragen. Eine solche „Erdung“ der Wahrnehmung kann zu einer realistischeren Einschätzung und dadurch zu einer verbesserten Gap-Analyse beitragen. Zwar deckt unsere Stichprobe nicht bzw. nur in Ausnahmefällen ganze Märkte ab; eine Tendenz lässt sich daraus aber dennoch ableiten.

Aufschlussreich ist auch, welche Unternehmen aus Sicht der befragten Unternehmenslenker die wichtigsten Wettbewerber sind. In Diskussionen gewinnt man oft den Eindruck, dass die „Wettbewerber von morgen“ vor allem Internet-Pioniere und Start-ups sind. Aus Sicht der Unternehmenslenker ist dies (noch) nicht der Fall, denn die genannten Wettbewerber sind nahezu durchgängig „etablierte“ Unternehmen.

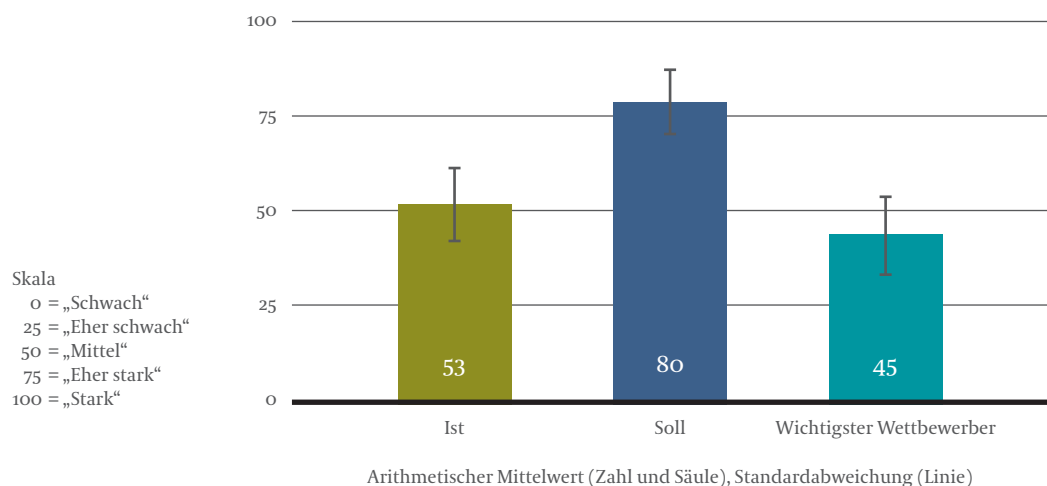
Acht von zehn Unternehmen attestieren sich selbst eine Transformationslücke

Die drei oben genannten Fragen beziehen sich einerseits auf die Gesamteinschätzung und andererseits auf einzelne Dimensionen der digitalen Transformation. In den folgenden Kapiteln 5 bis 10 wird auf die einzelnen Dimensionen eingegangen; die Gesamteinschätzung verdeutlicht allerdings besonders anschaulich die Kernthesen, die aus den Ergebnissen abgeleitet werden können, und daher stellen wir sie den einzelnen Dimensionen voran und analysieren sie bereits hier.

Eine Basis-Frage ist, inwieweit die Unternehmen auf die digitale Transformation vorbereitet sind – diese Frage stellt auf den Ist-Zustand ab. Auf einer Skala von 0 („Schwach“) bis 100 („Stark“) schätzen sich die Befragungsteilnehmer im Durchschnitt mit 53 Punkten ein (*Abbildung 4-1*). Demzufolge ist bereits einiges geleistet worden, der erreichte Stand kann aber nur als „mittelmäßig“ bezeichnet werden. Der Durchschnitt in Höhe von 53 Punkten sollte allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Unternehmen sich (sehr) verschieden einschätzen. So gibt es durchaus einzelne Unternehmen, die den eigenen Stand mit 100 bewerten. Genauso gibt es aber auch Unternehmen, die sich selbst eine 0 geben. Zusammengefasst: Im Durchschnitt liegen die Unternehmen im Mittelfeld, die Spannweite deckt aber alle Extreme ab.

Abbildung 4-1
 Vorbereitung auf die digitale Transformation – die „Transformationslücke“
 Ist, Soll und Einschätzung des wichtigsten Wettbewerbers

Copyright: Egon Zehnder



Der durchschnittliche Soll-Zustand liegt bei 80 Punkten. Im Mittel besteht demnach eine Lücke zwischen Soll und Ist von 27 Punkten. Bei einer Skala, die von 0 bis 100 reicht, ist dies als beachtlicher wahrgenommener Nachholbedarf anzusehen – und darüber hinaus ist die Differenz zwischen Soll und Ist statistisch hochsignifikant. Dies spiegelt sich auch in den Anteilen wider: Bei 81 Prozent der Unternehmen liegt der Soll-Zustand über dem Ist-Zustand, bei 19 Prozent besteht Deckungsgleichheit. Nur zwei von zehn Unternehmen sind also bei der Vorbereitung auf die digitale Transformation so weit wie es nach Einschätzung der obersten Führungsebene sein sollte. Bei acht von zehn Unternehmen besteht hingegen eine „Transformationslücke“.

Der Vergleich zum wahrgenommenen Stand des wichtigsten Wettbewerbers ist weniger eindeutig, aber dennoch beachtenswert: Der Stand des Wettbewerbers wird im Durchschnitt mit 45 Punkten angegeben – die Unternehmen schätzen sich selbst also als besser vorbereitet ein als den Wettbewerber. Bei diesem Vergleich ist die Differenz allerdings statistisch nur schwach signifikant. Rund 38 Prozent der Unternehmen sind ihrer Ansicht nach dem Wettbewerber voraus, 46 Prozent liegen gleichauf, und 17 Prozent schätzen ihren Wettbewerber als besser vorbereitet ein.

Verdichtet zeigen diese Ergebnisse,

- dass die Unternehmen nur in mittlerem Ausmaß auf die digitale Transformation vorbereitet sind;
- dass die Unternehmen eine deutliche Lücke zum gewünschten Soll-Zustand sehen;
- dass die Unternehmen sich selbst als (etwas) besser vorbereitet einschätzen als ihren wichtigsten Wettbewerber.

Obwohl diese allgemeinen Erkenntnisse die aus den Befragungsergebnissen abzuleitenden Kernthesen wiedergeben, sind sie zu abstrakt, um Handlungsfelder zu identifizieren. Die digitale Transformation erfordert es, ein Unternehmen entlang verschiedener Dimensionen zu verändern – und daher wird im Folgenden auf diese Dimensionen eingegangen.

Im Einzelnen wird zunächst in Kapitel 5 das Vorhandensein einer Strategie für die digitale Transformation behandelt, dann Aspekte des Wettbewerbsmonitorings und von Kooperationen (6), gefolgt von Fragen der Organisation (7), der Mitarbeiterkompetenzen (8) und der Unternehmenskultur (9). Eine weitere – und im Geflecht kausaler Zusammenhänge vermutlich besonders bedeutsame – Dimension sind persönliche Sichtweisen und Einstellungen der Mitglieder der obersten Führungsebene; auf diese wird in Kapitel 10 eingegangen. Im abschließenden Kapitel 11 werden zentrale Ergebnisse im Überblick dargestellt.

Die digitale Strategie und ihre Verankerung im Unternehmen

Die digitale Transformation ist in fast allen Unternehmen angekommen

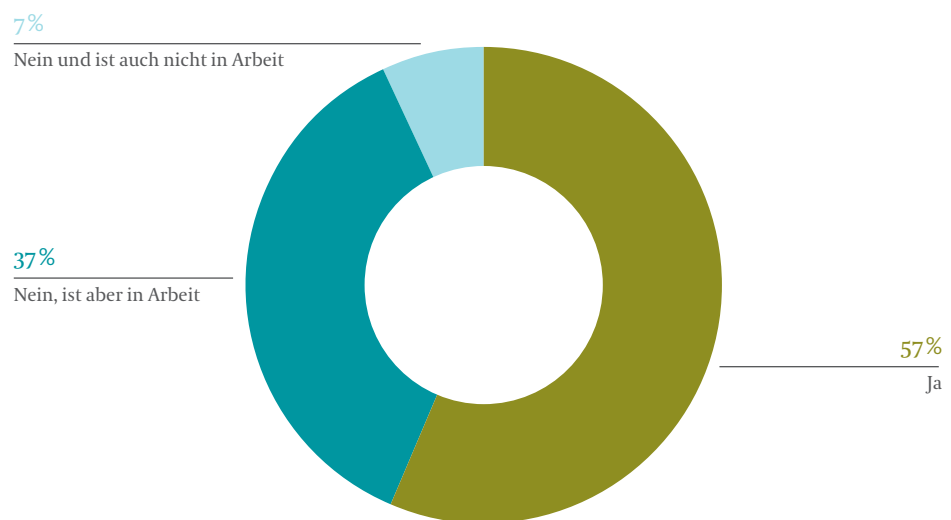
Das Internet der Dinge und Dienste, Cloud Computing, Additive Fertigung, Big Data, Augmented Reality, Autonomik und Robotik sind einige der Technologien, die Treiber des digitalen Wandels sind. Diese Technologien können disruptiv sein und Unternehmen dazu bewegen, ihre Geschäftsmodelle grundlegend zu hinterfragen. Gleichzeitig ermöglichen sie Durchbruchinnovationen, die enormes und nachhaltiges Wachstumspotenzial bieten, aber auch Marktstrukturen aufbrechen und damit traditionelle Geschäftsmodelle bedrohen können. Die Herausforderung für Entscheider besteht daher darin, mit einer Strategie für die digitale Transformation – einer „digitalen Strategie“ – bisherige Pfade zu verlassen und mit neuen und innovativen Geschäftsmodellen flexibel auf Veränderungen in der engen und weiten Unternehmensumwelt zu antworten.

Die Mehrzahl der Entscheider hat diese Herausforderung erkannt: Rund 57 Prozent der Unternehmen verfügen über eine digitale Strategie (Abbildung 5-1). Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen verfolgt demnach einen langfristigen Plan, um die Lücke zwischen Soll und Ist bei der Vorbereitung auf die digitale Transformation – die Transformationslücke – zu schließen.

Abbildung 5-1

Wir haben eine Strategie für die digitale Transformation – eine „digitale Strategie“

Copyright: Egon Zehnder



Abweichung von 100 Prozent durch Rundungsdifferenzen

Bei weiteren 37 Prozent der Unternehmen ist die Entwicklung einer digitalen Strategie in Arbeit. In diesen Unternehmen wurde die Bedeutung der digitalen Transformation zumindest erkannt.

Nur 7 Prozent der Unternehmen haben keine digitale Strategie und arbeiten auch nicht daran. Eine Branchenstruktur ist bei diesen Unternehmen, bei denen die digitale Strategie nicht auf der Agenda steht, nicht zu erkennen – wohl aber zeigt sich, dass keines dieser Unternehmen den wichtigsten Wettbewerber als besser auf die digitale Transformation vorbereitet ansieht als sich selbst. Wenn diese Wahrnehmung der Realität entspricht, geht damit ein geringerer „Druck“ einher, eine digitale Strategie zu entwickeln; wenn sie aber die Realität nicht hinreichend widerspiegelt (oder die Wettbewerber der Zukunft noch nicht ins Blickfeld gerückt sind), können sich unerkannte Risiken entwickeln. Gerade für diese Unternehmen ist es daher von entscheidender Bedeutung, ein ausgeprägtes und weit ausgerichtetes Wettbewerbsmonitoring zu betreiben.

Bringt es etwas, eine digitale Strategie zu entwickeln? Die langfristigen Auswirkungen auf den Erfolg und den Fortbestand von Unternehmen werden erst im Lauf der Zeit beobachtet werden können, aber unsere Befragungsergebnisse lassen zumindest einen klaren Schluss zu: Bei Unternehmen, die über eine digitale Strategie verfügen, ist die Transformationslücke deutlich kleiner als bei Unternehmen, die (noch) keine digitale Strategie entwickelt haben (Tabelle 5-1). Der Unterschied ist statistisch hochsignifikant – eine digitale Strategie ist kein „Nice-to-have“, sondern kann wesentlich dazu beitragen, den angestrebten Stand zu erreichen.

Tabelle 5-1

Eine digitale Strategie geht mit einer kleineren Transformationslücke einher

Copyright: Egon Zehnder

Soll und Ist bei der Vorbereitung auf die digitale Transformation auf einer Skala von 0 = „Schwach“ bis 100 = „Stark“

Digitale Strategie vorhanden	Soll	Ist	Differenz
Ja	82	63	19
Nein	74	41	33

Arithmetischer Mittelwert

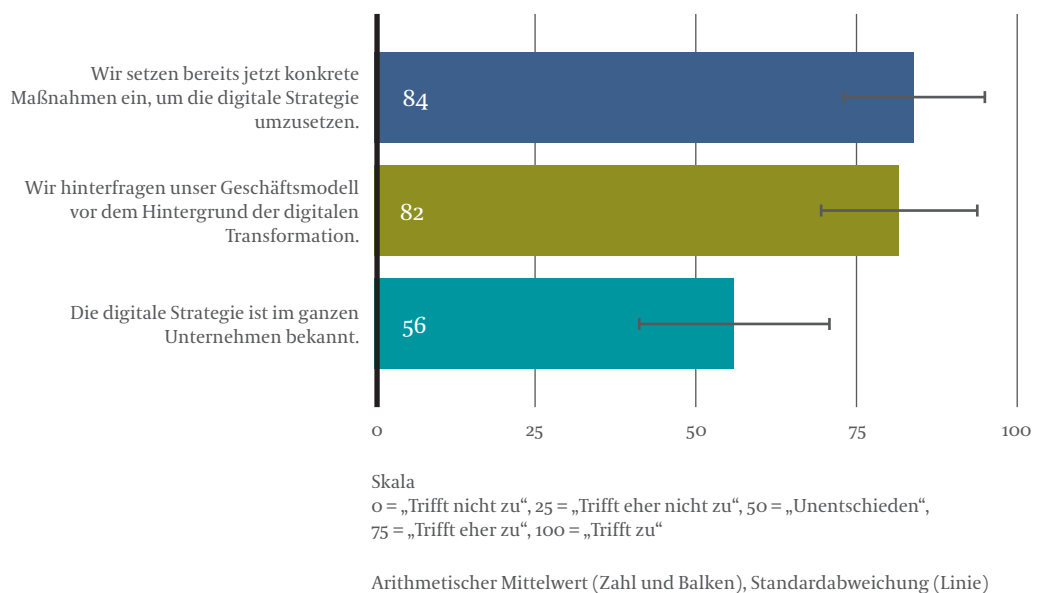
Wie weit wollen wir gehen, und wer muss darüber informiert sein?

Dabei reicht es naturgemäß nicht aus, eine digitale Strategie nur zu entwickeln – die Strategie muss auch die notwendige Reichweite aufweisen, und sie muss gelebt und umgesetzt werden. Es würde den Rahmen einer Studie sprengen, auf die konkreten Inhalte digitaler Strategien in einer Vielzahl einzelner Unternehmen einzugehen; die Befragungsergebnisse bieten aber einen Einblick in die Tiefe und Breite ihrer Verankerung im Unternehmen.

Abbildung 5-2 verdeutlicht, dass die digitale Strategie in den Unternehmen (a) bereits in hohem Maße mit konkreten Maßnahmen einhergeht und (b) tiefgreifende Auswirkungen hat – was sich darin äußert, dass bestehende Geschäftsmodelle hinterfragt werden. Die Aufgaben, die die digitale Transformation mit sich bringt, stehen also auf der Agenda, und diese Agenda wird in vielen Unternehmen auch umgesetzt.

Abbildung 5-2
Die Verankerung der digitalen Strategie

Copyright: Egon Zehnder



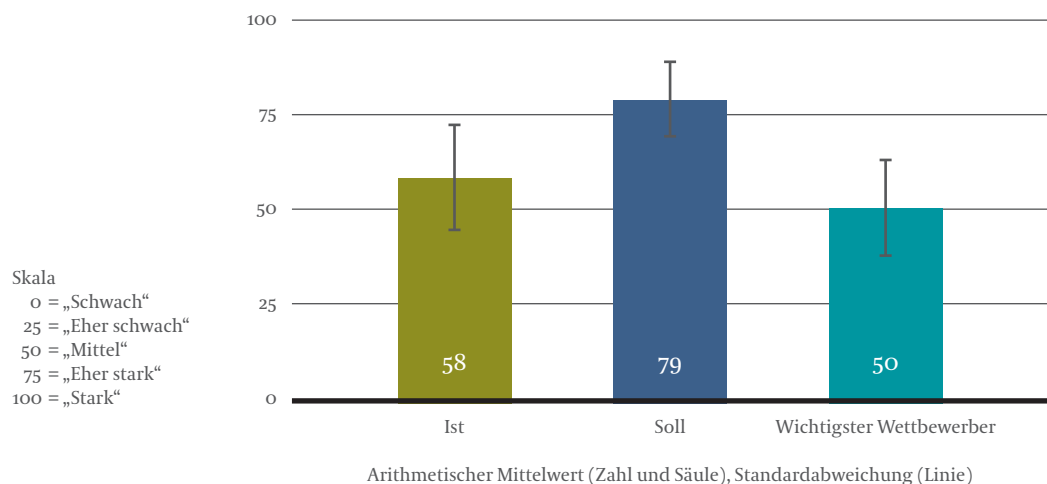
Uneinigkeit herrscht hingegen bei der Frage, ob die digitale Strategie im ganzen Unternehmen bekannt ist; die durchschnittliche Zustimmung liegt bei 56 von 100 Punkten. Dieser Durchschnittswert kommt durch heterogene Antworten zustande: Rund 32 Prozent der Teilnehmer geben an, dass die Aussage „Die digitale Strategie ist im ganzen Unternehmen bekannt“ nicht oder eher nicht zutrifft, während die Aussage bei rund 46 Prozent der Teilnehmer auf Zustimmung stößt (Rest: unentschieden).

Die digitale Transformation ist noch nicht ausreichend in der Unternehmensstrategie verankert

Zusammengefasst verdeutlichen diese Ergebnisse, dass in der Mehrheit der Unternehmen bereits wesentliche Schritte unternommen wurden, um die digitale Transformation strategisch anzugehen. Letztlich muss die digitale Strategie allerdings ein integraler Bestandteil oder in vielen Fällen sogar eine Grundlage der Unternehmensstrategie sein. Von entscheidender Bedeutung ist daher, wie die obersten Führungsebenen die Relation zwischen Soll- und Ist-Zustand bei der Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf die digitale Transformation beurteilen.

In dieser Hinsicht zeigen die Befragungsergebnisse, dass viele Unternehmen hinterherhinken: Sie wären gerne weiter, was die Ausrichtung ihrer Strategie auf die digitale Transformation angeht, als sie es bislang sind. So geben die Unternehmen an, dass ihre Unternehmensstrategie im Durchschnitt mit einem Wert von 58 Punkten eher mittelmäßig auf die Herausforderungen des digitalen Wandels ausgerichtet ist (Abbildung 5-3). Gleichzeitig erkennen die Unternehmen aber den „Ernst der Lage“ und die Chancen, die die digitale Transformation mit sich bringt, da sie angeben, dass ihre Strategie stark auf die digitale Transformation ausgerichtet sein sollte (79 Punkte). Die Awareness für das Thema Digitalisierung besteht also, eine Lücke zwischen Soll und Ist aber ebenfalls.

Abbildung 5-3
Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf die digitale Transformation
Ist, Soll und Einschätzung des wichtigsten Wettbewerbers
 Copyright: Egon Zehnder



Allerdings schätzen die Unternehmen die Ausrichtung der Strategie des wichtigsten Wettbewerbers auf die digitale Transformation als schwächer ein als die eigene: Der Wettbewerber liegt nach durchschnittlicher Einschätzung bei 50 Punkten, also 8 Punkte unter dem eigenen Stand. Demnach gehen die befragten Unternehmen im Mittel davon aus, dass ihr bedeutendster Konkurrent bei der Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf die digitale Transformation auch noch nicht weiter ist, als sie es selbst sind.

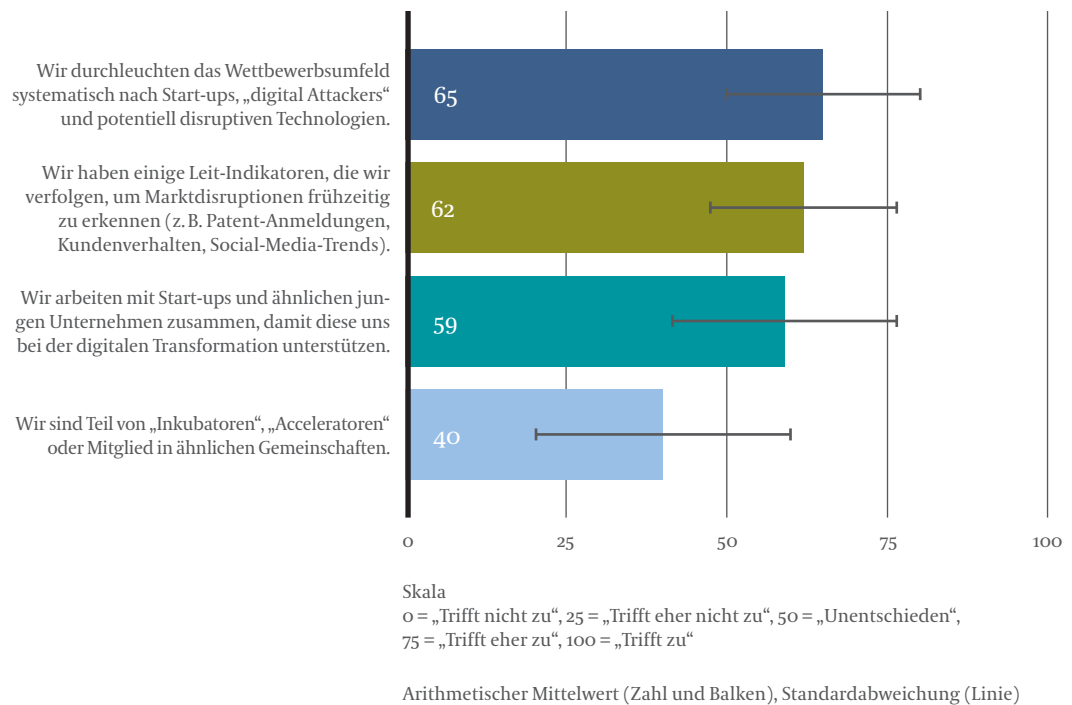
Disruptionen, Angreifer und frühe Vögel – Monitoring des Wettbewerbs und Kooperationen

No company is an island – aber viele Unternehmen richten ihren Blick bisher eher zaghaft nach außen

„Nur ein Hype“, soll Bill Gates in den 1990er Jahren kurzzeitig über das Internet gedacht haben. Wenn dieser Gedanke die Ausrichtung über die nächsten Jahre bestimmt hätte, wäre Microsoft heute vermutlich nur noch ein Nischenanbieter. Unternehmen, die ihr enges und weites Umfeld beobachten (und passend interpretieren), können Veränderungen frühzeitig erkennen und darauf reagieren. Ein intensives Monitoring des kompetitiven und kooperationsbereiten Umfelds ist erforderlich, um die neuesten Ideen, Trends und Technologien zu identifizieren – und somit die Innovationsgeschwindigkeit zu erhöhen und sich Wettbewerbsvorsprünge zu sichern. Gerade in Zeiten des digitalen Wandels spielen innovative Produkte und Dienstleistungen eine zentrale Rolle, um den Kundenbedürfnissen kurz- und langfristig gerecht zu werden und den Anschluss an die Wettbewerber nicht zu verlieren.

Das Monitoring des Umfelds kann auf verschiedene Arten und mit unterschiedlicher Intensität erfolgen. Ein erster Schritt besteht darin, das Wettbewerbsumfeld systematisch (d. h. nicht nur ad hoc oder reaktiv) zu durchleuchten – wobei es im Hinblick auf die digitale Transformation vor allem entscheidend ist, Start-ups, „digitale Angreifer“ und potenziell disruptive Technologien im Auge zu behalten. Die von uns befragten Unternehmen sind bei diesem Schritt relativ weit, von einem durchgängigen Monitoring kann aber nicht gesprochen werden: Auf einer Skala von 0 bis 100 schätzen die Unternehmen ihren eigenen Stand mit 65 Punkten ein (*Abbildung 6-1*). Dies gilt in ähnlichem Maß für den nächsten Schritt: Die Definition und Verfolgung von Leitindikatoren, anhand derer Marktstörungen identifiziert werden können, bevor es „zu spät“ ist, werden mit 62 Punkten bewertet. Strategische Früherkennung im Hinblick auf den digitalen Wandel wird also praktiziert, aber noch nicht in einem Ausmaß, das seiner fundamentalen Bedeutung entspricht.

Abbildung 6-1
 Maßnahmen zum Monitoring des Wettbewerbs und Kooperationsaktivitäten
 Copyright: Egon Zehnder



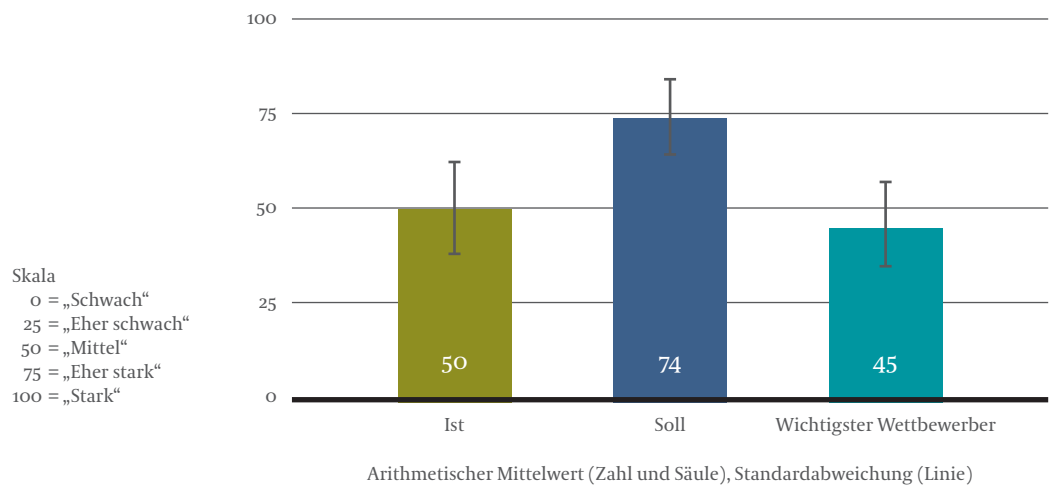
Verhaltener sind die Unternehmen hinsichtlich ihrer Kooperationsaktivitäten. Bei der Zusammenarbeit mit Start-ups und ähnlichen „jungen“ Unternehmen wird ein Stand von 59 Punkten erreicht, und die (stärker institutionalisierte) Einbindung in Inkubatoren und verwandte Organisationen liegt sogar nur bei 40 Punkten. Demnach versuchen viele Unternehmen, den digitalen Wandel im Alleingang oder nur mit geringem Input aus dem innovativen Umfeld zu betreiben. Institutionalisierte Kooperationen mit jungen Unternehmen können den Wissensaustausch fördern und Innovationspotenziale heben – und darüber hinaus zum kulturellen Wandel beitragen, denn vor allem Start-ups zeichnen sich durch innovative Denk- und Arbeitsweisen aus, die das eigene Unternehmen bei der digitalen Transformation unterstützen können. Die befragten Unternehmen schöpfen die Geschäftspotenziale, die durch entsprechende Kooperationen entstehen, noch nicht ausreichend aus.

Die digitale Transformation mit Weitsicht angehen – wir brauchen bessere Ferngläser und Brücken zum digitalen Neuland

Diese Einschätzung spiegelt sich in der Diskrepanz zwischen wahrgenommenem Soll und Ist wider: Die befragten Unternehmenslenker geben an, dass ihr Wettbewerbsmonitoring und ihre Kooperationsaktivitäten deutlich stärker auf die digitale Transformation ausgerichtet sein sollten, als sie es bisher sind (Abbildung 6-2). Die Unternehmen erkennen, dass sie den digitalen Wandel am besten meistern können, wenn sie die Aktivitäten der Konkurrenz noch stärker im Auge behalten und ihre Kooperationen intensivieren.

Abbildung 6-2
Ausrichtung von Monitoring und Kooperationen auf die digitale Transformation
Ist, Soll und Einschätzung des wichtigsten Wettbewerbers

Copyright: Egon Zehnder



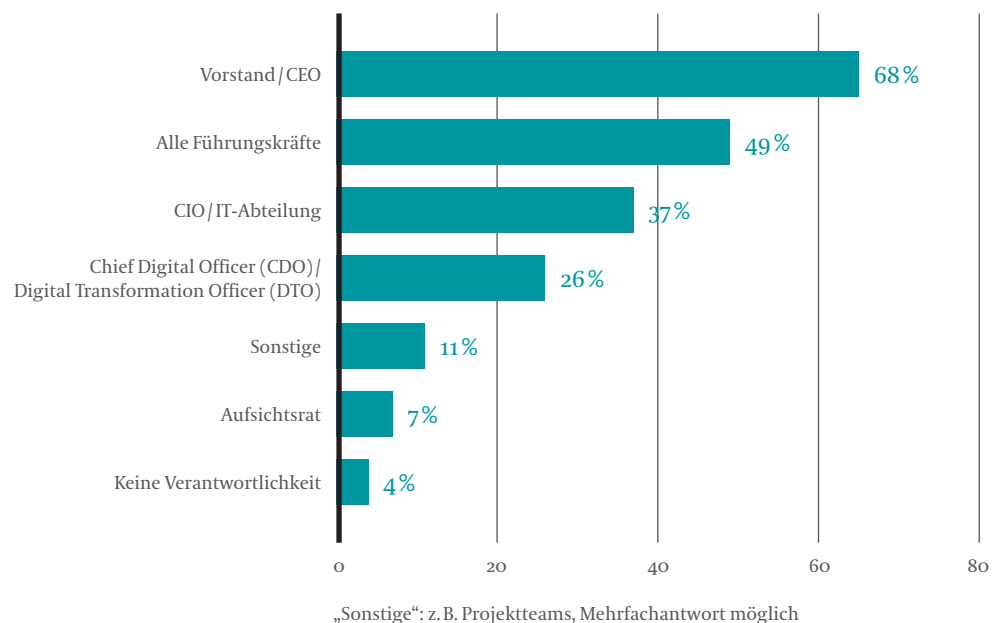
Gleichzeitig sind die befragten Unternehmenslenker aber auch der Ansicht, dass ihr wichtigster Wettbewerber keinen besseren Stand hat als sie selbst, sondern sogar einen marginal schlechteren. Wenn man bedenkt, dass das Wettbewerbsmonitoring in Bezug auf die digitale Transformation keineswegs umfassend ist (siehe oben), schließt sich die Frage an, ob diese Wahrnehmung valide ist – und ob der wichtigste Wettbewerber von heute auch der von morgen ist.

Wer gestaltet den Wandel? – Organisation und Verantwortung

Die digitale Transformation ist ein Thema für die Führungsriege ...

Unternehmen benötigen Arbeitsteilung, und insofern sind die Organisation von Zuständigkeiten und die Gestaltung von Abläufen entscheidende Erfolgsfaktoren. Die digitale Transformation ist dabei eindeutig ein Thema für die oberste Führungsebene: In mehr als zwei von drei Unternehmen ist der Vorstand bzw. der CEO für den digitalen Wandel verantwortlich (Abbildung 7-1).

Abbildung 7-1
Verantwortlichkeit für die digitale Transformation
Copyright: Egon Zehnder

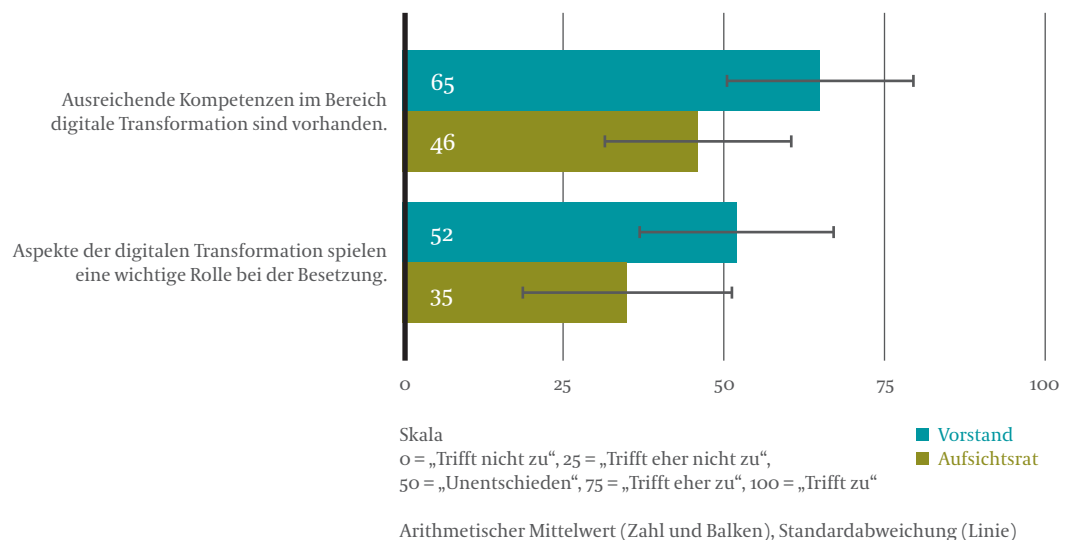


Fast jedes zweite Unternehmen bezieht alle Führungskräfte ein – womit einerseits eine große Durchdringung des Unternehmens einhergeht, sich andererseits aber auch ein Risiko der Verantwortungsdiffusion entwickeln kann. Um dieses Risiko zu vermeiden und die digitalen Aktivitäten zu bündeln, setzt immerhin jedes vierte Unternehmen auf eine spezialisierte Rolle wie beispielsweise einen Chief Digital Officer oder einen Digital Transformation Officer. Eher selten ist der Aufsichtsrat für die digitale Transformation verantwortlich – und in den wenigsten Unternehmen gibt es überhaupt keine Stelle, die verantwortlich ist. Insgesamt zeigt sich, dass die Führungskräfte die Zügel in der Hand halten, was (erneut) veranschaulicht, wie groß die Bedeutung der digitalen Transformation aus Sicht der Unternehmen ist.

... aber in der Führungsriege besteht oftmals Nachholbedarf hinsichtlich digitaler Themen...

Da die oberste Führungsebene maßgeblich für den digitalen Wandel verantwortlich ist, stellt sich die Frage, ob sie über die notwendigen Kompetenzen verfügt – in Anbetracht der vielfältigen und vielschichtigen Anforderungen gerade an Vorstände kann dies nicht als selbstverständlich angesehen werden. Auf einer Skala von 0 bis 100 bewerten die befragten Unternehmen die „digitalen Kompetenzen“ des Vorstands mit 65 Punkten (Abbildung 7-2). Demzufolge besteht in dieser Hinsicht Nachholbedarf – zumal ein Wert von 100 anzeigen würde, dass „ausreichende“ Kompetenzen gegeben sind. Bei der Besetzung des Vorstands spielen Aspekte der digitalen Transformation allerdings bislang keine vorrangige Rolle, sondern nur eine mittelmäßige (52 von 100 Punkten). Hier kann sich ein Risiko entwickeln, denn wenn die Kompetenzen nur teilweise ausreichen und nicht durch entsprechende Neubesetzungen erweitert werden, müssen sie letztlich im Rahmen der persönlichen Weiterentwicklung geschaffen werden – und dies addiert sich zu den Anforderungen, die ohnehin und unabhängig vom digitalen Wandel bestehen.

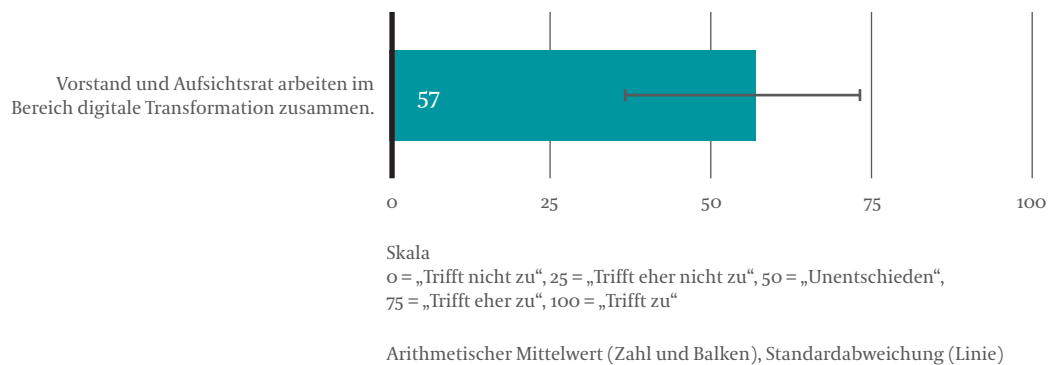
Abbildung 7-2
Digitale Kompetenzen im Vorstand und Aufsichtsrat
Copyright: Egon Zehnder



Für den Aufsichtsrat gilt dies noch stärker: Seine digitalen Kompetenzen werden im Durchschnitt mit 46 von 100 Punkten angegeben, und Aspekte der digitalen Transformation spielen auch nur eine eher untergeordnete Rolle bei seiner Besetzung. Einerseits deckt sich dies damit, dass der Aufsichtsrat nur in wenigen Unternehmen für die digitale Transformation verantwortlich ist (s. o.). Andererseits kann der digitale Wandel gehemmt werden, wenn Vorstand und Aufsichtsrat nicht „die gleiche Sprache sprechen“.

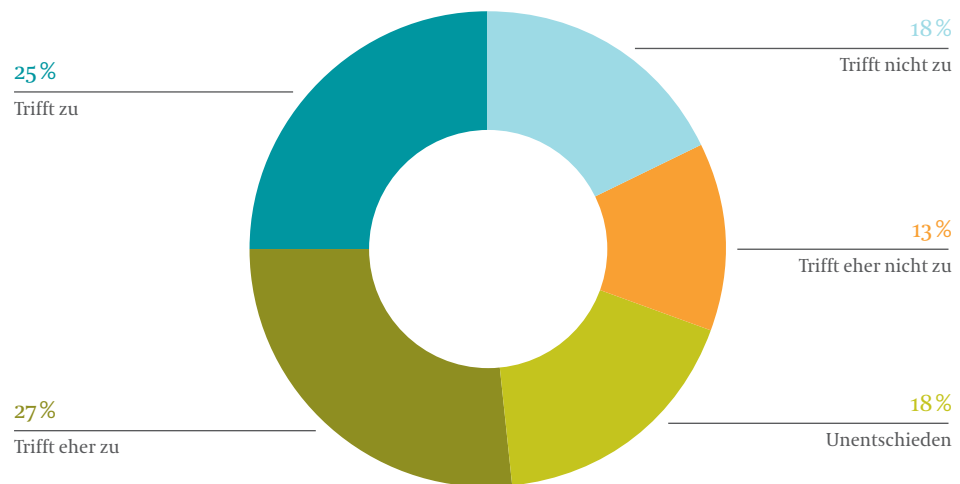
Dass ein solcher Hemmfaktor nicht nur eine hypothetische Möglichkeit ist, zeigt sich auch in der Einschätzung der befragten Unternehmenslenker hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat: Auf einer Skala von 0 bis 100 erhält die Aussage „Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten im Bereich digitale Transformation zusammen“ im Durchschnitt 57 Punkte (Abbildung 7-3).

Abbildung 7-3
Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat
Copyright: Egon Zehnder



Dieses Durchschnittsergebnis gilt naturgemäß nicht für jedes einzelne Unternehmen; Abbildung 7-4 zeigt, dass in 52 Prozent der Unternehmen eine Zusammenarbeit (eher) stattfindet, während dies in 31 Prozent der Unternehmen (eher) nicht der Fall ist. Obwohl nicht allgemein beurteilt werden kann, wie intensiv die Zusammenarbeit sein sollte, implizieren diese Ergebnisse doch ein gewisses Gefährdungspotenzial für die deutsche Wirtschaft – denn wenn Vorstände und Aufsichtsräte nicht oder nur mittelmäßig zusammenarbeiten, kann eine Ausrichtung auf den digitalen Wandel erschwert werden. Dies zeigt sich auch statistisch: Je stärker die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ist, desto kleiner ist die Transformationslücke, d. h. die Differenz zwischen Soll und Ist bei der Vorbereitung auf die digitale Transformation. (Die Korrelation ist statistisch hochsignifikant.)

Abbildung 7-4
Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat – Verteilung
„Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten im Bereich digitale Transformation zusammen.“
Copyright: Egon Zehnder



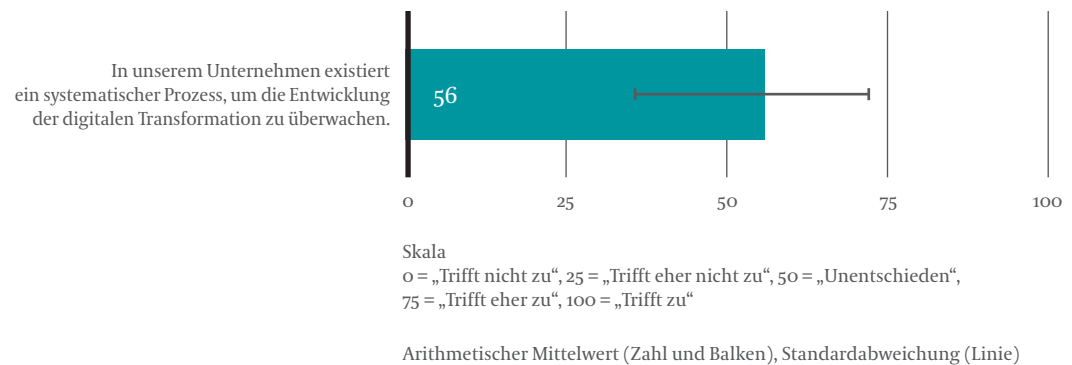
Abweichung von 100 Prozent durch Rundungsdifferenzen

... und in vielen Unternehmen kann sich die Führungsriege nur schwer einen validen Überblick verschaffen

Ein weiterer möglicher Risikofaktor liegt darin, dass es in vielen Unternehmen keinen oder nur einen rudimentären systematischen Prozess zur Beobachtung des digitalen Wandels gibt: Die Unternehmen liegen in dieser Hinsicht bei durchschnittlich 56 Punkten (*Abbildung 7-5*). Somit wird es für viele Unternehmenslenker nur mit großem Aufwand möglich sein, sich einen Überblick zu verschaffen. Es ist zwar nicht per se notwendig, einen systematischen Prozess einzurichten, zumal dies auch mit („bürokratischen“) Nachteilen verbunden sein kann, aber wenn eine Verantwortlichkeit an oberster Stelle nicht durch ein entsprechendes Reporting gestützt wird, steht für Entscheidungen nicht immer die erforderliche Informationsgrundlage zur Verfügung.

Abbildung 7-5
Systematische Beobachtung der digitalen Transformation im Unternehmen

Copyright: Egon Zehnder

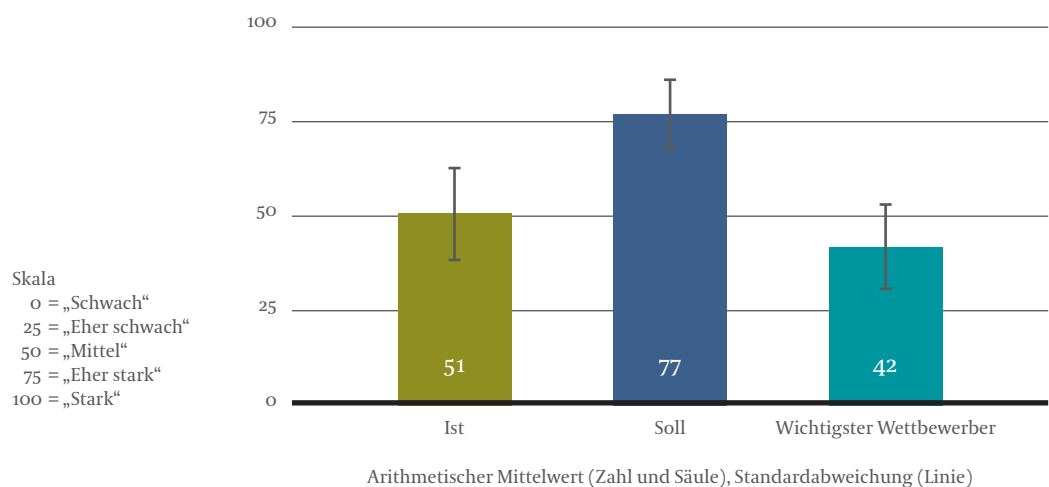


Dancing giants – Unternehmen 4.0 trifft auf Organisation 1.0

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass hinsichtlich der Aufbau- und Ablauforganisation in vielen Unternehmen Nachholbedarf besteht. Diese Interpretation basiert auf den oben genannten einzelnen Punkten, sie ergibt sich aber auch direkt aus der Soll-Ist-Einschätzung der Unternehmenslenker (Abbildung 7-6): Ein gewünschter Stand von 77 Punkten trifft auf einen Status quo von 51 Punkten.

Abbildung 7-6
Ausrichtung der Unternehmensorganisation auf die digitale Transformation
Ist, Soll und Einschätzung des wichtigsten Wettbewerbers

Copyright: Egon Zehnder



Digitale Talente identifizieren, gewinnen und fördern – Kompetenzen der Mitarbeiter

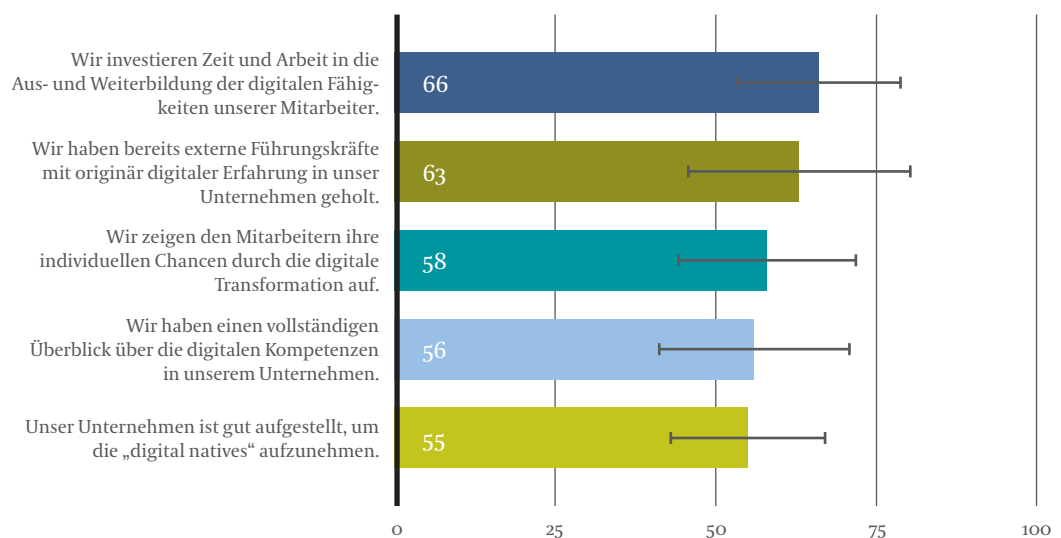
Technologieaffinität und Veränderungsbereitschaft sind Schlüsselqualifikationen – sowohl für die Mitarbeiter als auch für das gesamte Unternehmen

Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt mit seinen Mitarbeitern. Unternehmen, die keine geeigneten Mitarbeiter an Bord haben, wird es schwerfallen, bei der digitalen Transformation mitzuhalten; die Personalpolitik muss dem Rechnung tragen, damit der Wandel gelingen kann. Dabei ist es nicht nur wichtig, digitale Talente zu finden und für das Unternehmen zu gewinnen, sondern auch, die bestehenden Mitarbeiter während des Transformationsprozesses im Unternehmen zu halten und sie auf die neuen Herausforderungen einzustellen, fachlich zu fördern und weiterzuentwickeln.

Nach Einschätzung der befragten Unternehmenslenker ist in dieser Hinsicht schon viel erreicht worden, es bleibt aber auch noch einiges zu tun. So liegen die bereits erfolgenden Investitionen in die Aus- und Weiterbildung auf einem Stand von 66 von 100 Punkten (Abbildung 8-1). Auch die Rekrutierung externer Führungskräfte mit digitalen Kompetenzen liegt mit 63 Punkten im „oberen Mittelfeld“. Der größte Nachholbedarf besteht allerdings darin, das Unternehmen insgesamt für „digital natives“ attraktiv zu machen (55 Punkte) – denn gerade diese Rekrutierungszielgruppe ist entscheidend, um die Ideen von morgen nicht erst übermorgen zu erkennen.

Abbildung 8-1
Digitale Kompetenzen der und für die Mitarbeiter

Copyright: Egon Zehnder

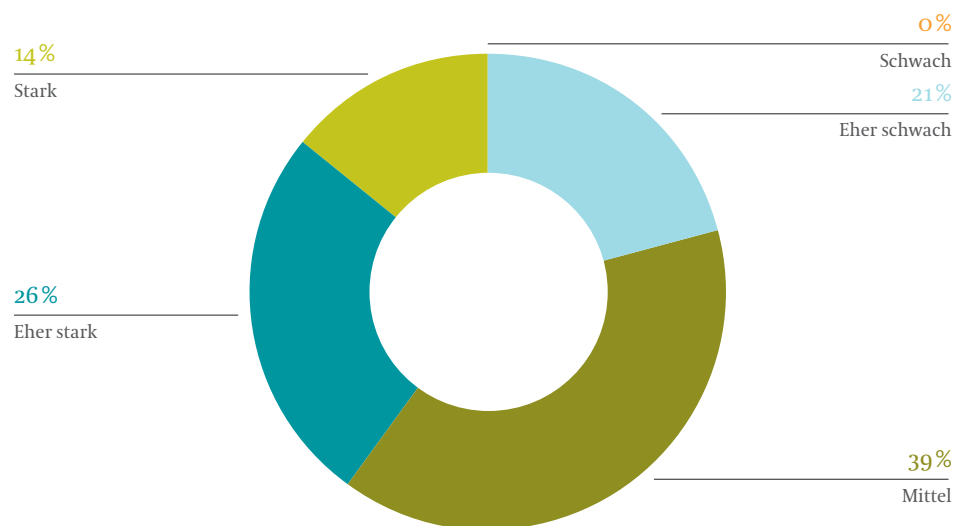


Skala
0 = „Trifft nicht zu“, 25 = „Trifft eher nicht zu“, 50 = „Unentschieden“,
75 = „Trifft eher zu“, 100 = „Trifft zu“

Arithmetischer Mittelwert (Zahl und Balken), Standardabweichung (Linie)

Die Attraktivität als Arbeitgeber für „digital natives“ ist demnach ein zentraler Faktor, um den digitalen Wandel erfolgreich umsetzen zu können. In dieser Hinsicht ist das Gesamtbild bei den befragten Unternehmen differenziert (Abbildung 8-2): Im Vergleich zum wichtigsten Wettbewerber sind 40 Prozent der Unternehmen in einer stärkeren Position, 39 Prozent liegen ungefähr gleichauf, und 21 Prozent beurteilen sich selbst als weniger attraktiv als den wichtigsten Wettbewerber.

Abbildung 8-2
Digitale Arbeitgeberattraktivität relativ zum Wettbewerb
„Wie attraktiv ist Ihr Unternehmen als Arbeitgeber für digitale Talente im Vergleich zu Ihrem wichtigsten Wettbewerber?“
Copyright: Egon Zehnder

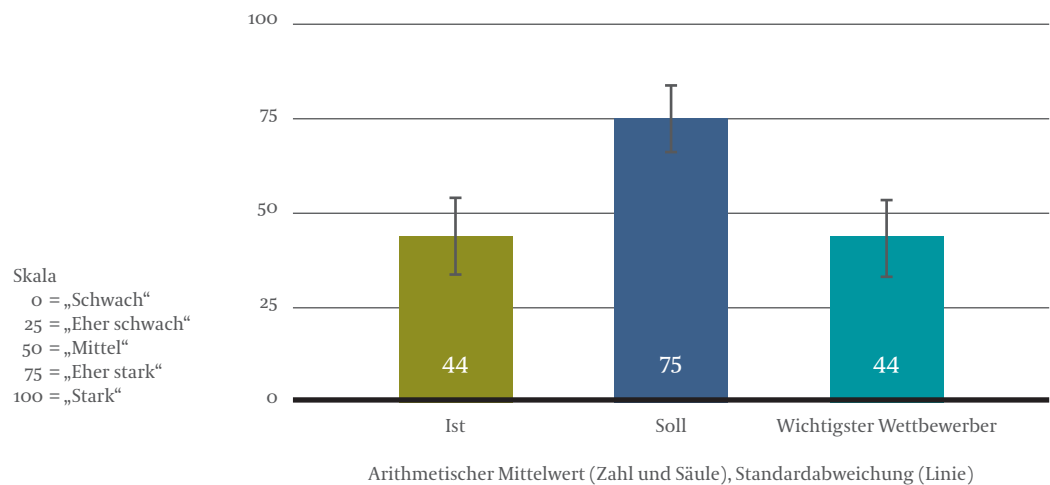


Großer Nachholbedarf bei der Förderung digitaler Kompetenzen

Insgesamt verdeutlichen die Einschätzungen der Unternehmenslenker, dass bei den Kompetenzen der Mitarbeiter hinsichtlich des digitalen Wandels eine große Lücke zwischen Soll und Ist besteht: Der Status quo von 44 Punkten ist weit entfernt vom gewünschten Stand von 75 Punkten (Abbildung 8-3).

Abbildung 8-3
 Ausrichtung der Mitarbeiterkompetenzen auf die digitale Transformation
 Ist, Soll und Einschätzung des wichtigsten Wettbewerbers

Copyright: Egon Zehnder



Immerhin hat der wichtigste Wettbewerber nach Einschätzung der Unternehmenslenker auch noch keinen besseren (aber auch keinen schlechteren) Stand. In Anbetracht der regen Start-up-Szene im In- und Ausland drängt sich dennoch oder gerade deswegen die Frage auf, ob die (derzeit) umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands den „war for talents“ meistern können – denn wenn die meisten „digital natives“ ihren Weg außerhalb etablierter Unternehmen gehen, kündigen sich grundlegende Veränderungen der Wirtschaftsstruktur an.

An einem Strang ziehen (und in die gleiche Richtung) – zur Unternehmenskultur

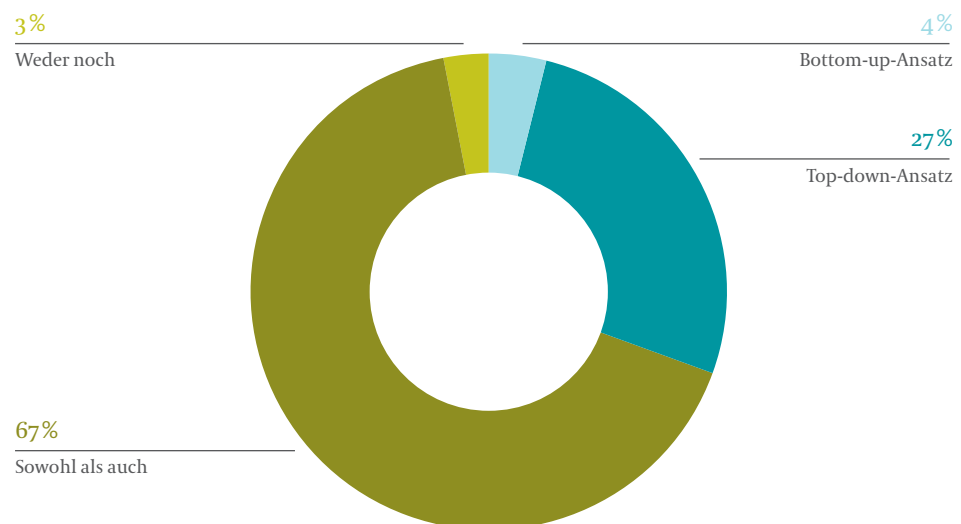
Die Frage: top-down oder bottom-up?

Die Antwort: Traditionelle Konzepte passen nicht zur digitalen Transformation

Kann man den digitalen Wandel verordnen? Wohl kaum, denn dies würde seinem inhärenten Charakter zuwiderlaufen. Kann man den digitalen Wandel als „Graswurzelbewegung“ umsetzen? Auch dies dürfte gerade in größeren Unternehmen nur selten zum Erfolg führen, denn trotz stärkerer Dezentralität und Subsidiarität müssen Ideen, Projekte und Abläufe aufeinander abgestimmt werden.

Die daraus folgende Notwendigkeit einer zweigleisigen Vorgehensweise bzw. eines Gegenstromverfahrens zeigt sich in den Antworten der Unternehmenslenker auf die Frage „Wie wird die digitale Transformation in Ihrem Unternehmen umgesetzt?“. Während 4 Prozent der Unternehmen einen Bottom-up-Ansatz verfolgen, gehen 27 Prozent top-down vor (*Abbildung 9-1*). Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen – 67 Prozent – realisiert beides gleichzeitig.

Abbildung 9-1
Die Umsetzung der digitalen Transformation
Copyright: Egon Zehnder



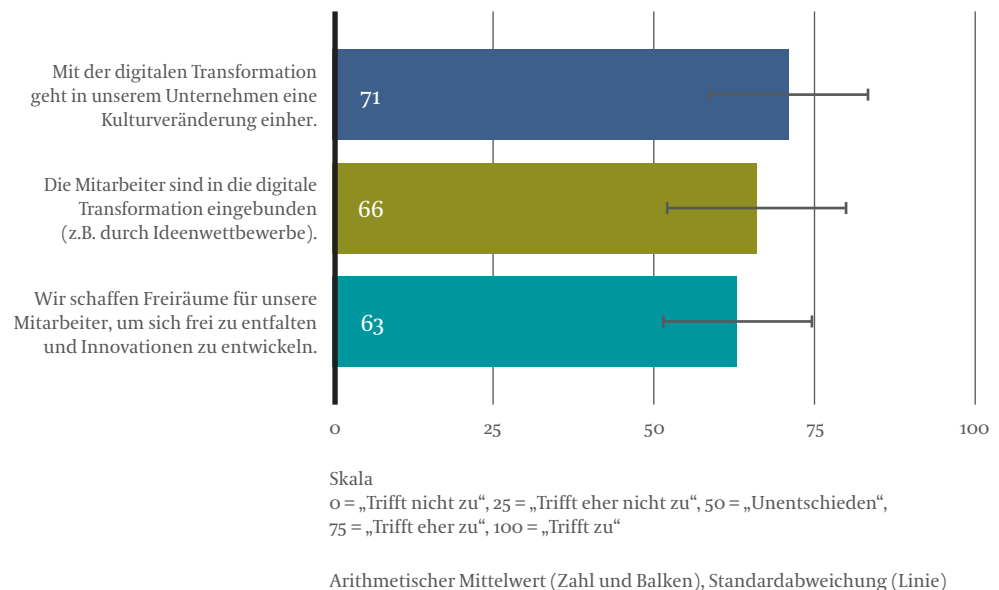
Abweichung von 100 Prozent durch Rundungsdifferenzen

Always change a running system (but keep it running)

Die digitale Transformation sowohl top-down als auch bottom-up umzusetzen geht damit einher, dass ein Unternehmen als Ganzes – d. h. auf allen Ebenen – eine Kulturveränderung durchläuft (Abbildung 9-2). Gleichzeitig bedeutet ein zweigleisiger Ansatz, dass den Mitarbeitern kreative Spielräume gelassen werden (sollten). Dies geschieht in vielen Unternehmen auf institutionalisierte Art, beispielsweise in Form von Ideenwettbewerben. In nur leicht geringerem Ausmaß werden für Mitarbeiter auch „echte“ Freiräume geschaffen, um neue Ideen zu generieren. Wie weit man damit gehen kann, ist nicht umfassend zu beantworten – denn jedes Unternehmen ist darauf angewiesen, dass Freiräume nicht zu einer Gefährdung der (kurzfristigen) Geschäftslage führen. Die Punktzuweisungen der befragten Entscheider – deutlich über 50, aber noch deutlicher unter 100 – spiegeln diese Abwägung wider.

Abbildung 9-2
Kulturveränderung im Großen und im Kleinen

Copyright: Egon Zehnder



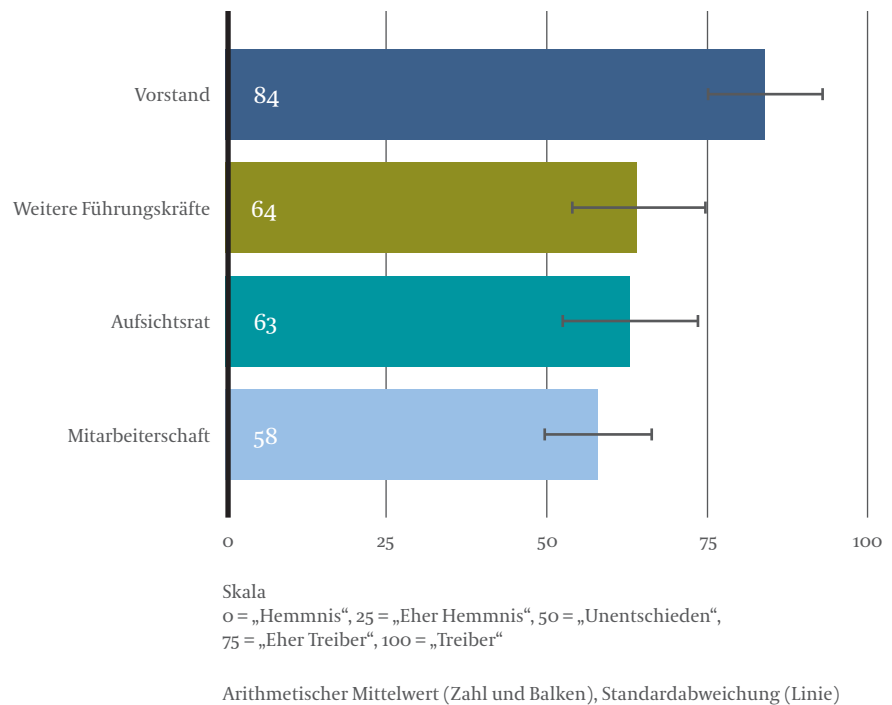
Hemmnisse und Treiber des digitalen Wandels: von üblichen Verdächtigen und der Schwierigkeit, sie zu überführen

Wer bzw. was hemmt die digitale Transformation oder treibt sie voran? In Kapitel 7 wurde bereits auf die Verantwortlichkeit des Vorstands eingegangen – dazu passt, dass der Vorstand generell als starker Treiber angesehen wird (Abbildung 9-3).² Andere Gruppen von Akteuren werden ebenfalls eher als Treiber denn als Hemmnis eingeschätzt; ihre treibende Rolle ist allerdings nicht annähernd so stark wie die des Vorstands.

² Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Befragung in erster Linie von Vorständen beantwortet wurde. Wiewohl es interessant wäre, die Sicht anderer Akteure mit den Antworten zu vergleichen, sind die hier berichteten Ergebnisse von besonderer Relevanz – denn sie geben die Einschätzung derjenigen wieder, die für den digitalen Wandel letztlich verantwortlich sind.

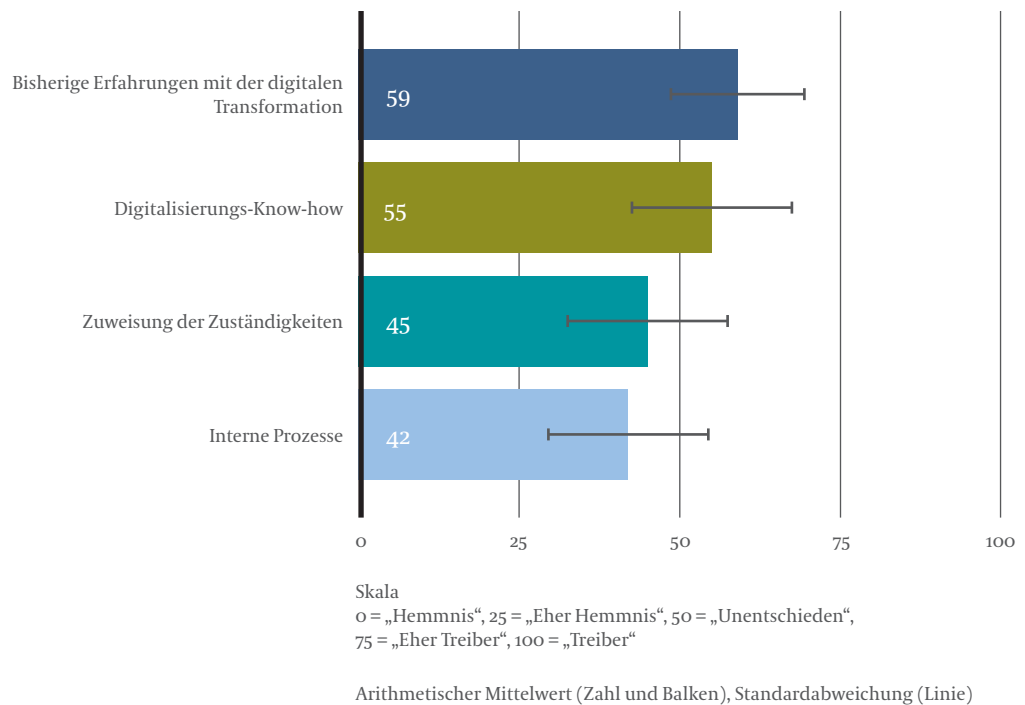
Abbildung 9-3
Unternehmensakteure als Hemmnis oder Treiber der digitalen Transformation

Copyright: Egon Zehnder



Als Hemmnisse der digitalen Transformation machen die befragten Entscheider vor allem unklare oder unpassende Zuständigkeiten und die internen Prozesse aus (Abbildung 9-4). Dies gilt bzw. galt bei vielen fundamentalen Veränderungen im wirtschaftlichen Ökosystem: Erfolgreiche Unternehmen wachsen, und damit wachsen häufig auch die internen Rigiditäten, womit wiederum Reibungsverluste und Veränderungshemmnisse einhergehen. Dem daraus folgenden „organisatorischen Konservatismus“ zu begegnen ist originäre Aufgabe des Change Managements, das sich der Einschätzung der Befragten zufolge insbesondere auf Zuständigkeiten und Abläufe konzentrieren sollte.

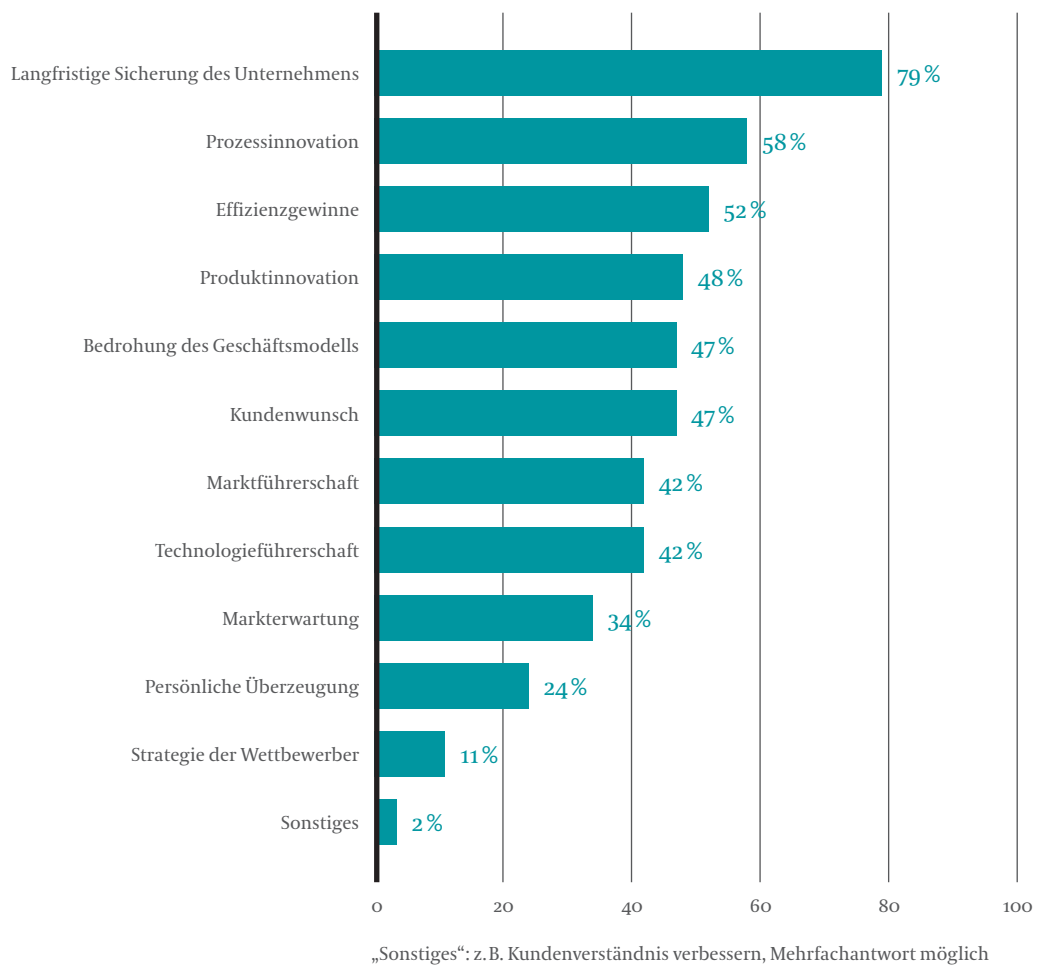
Abbildung 9-4
 Unternehmensmerkmale als Hemmnis oder Treiber der digitalen Transformation
 Copyright: Egon Zehnder



Nur eine Drohkulisse? Unternehmenslenker treiben die digitale Transformation vor allem voran, um den Bestand des Unternehmens zu sichern

Häufig ist zu beobachten, dass es erfolgreichen Unternehmen schwer fällt, sich zu verändern – andererseits sind vermutlich gerade die Unternehmen erfolgreich, die sich verändern können. Im Fall der digitalen Transformation sind die befragten Entscheider der Ansicht, dass sich eine Veränderung nicht nur lohnt, sondern dass sie nahezu unverzichtbar ist: Für fast 80 Prozent ist die langfristige Sicherung des Unternehmens ein Grund, um die digitale Transformation anzugehen (Abbildung 9-5). An zweiter und dritter Stelle rangieren Prozessinnovationen und Effizienzgewinne. Diese sind fast schon „klassische“ Gründe, um die Digitalisierung im Unternehmen (häufig graduell) zu verstärken – aber die (letztlich binäre) digitale Transformation geht darüber hinaus, denn sie kann bedeuten, dass die langfristige Sicherung mit der Entstehung eines „neuen Unternehmens“ mit einer neuen Kultur einhergeht.

Abbildung 9-5
 Motive der digitalen Transformation
 „Welche der folgenden Aspekte sind für Ihr Unternehmen besonders wichtige Motive,
 um die digitale Transformation anzugehen?“
 Copyright: Egon Zehnder



Obwohl wir damit in den Bereich des folgenden Kapitels (zu persönlichen Sichtweisen) übergehen, ist kurz auf das Motiv „persönliche Überzeugung“ einzugehen, denn dieses wirkt mit nur 24 Prozent auf den ersten Blick wie ein eher unbedeutender Grund, sich mit der digitalen Transformation zu befassen. Würde man erwarten, dass sich Unternehmenslenker auf den digitalen Wandel einlassen, wenn dies ihre eigene Überzeugung ist, aber keiner der anderen genannten Gründe zutrifft? Eher nicht, zumal subjektive Einschätzungen zurücktreten, wenn es um handfeste Notwendigkeiten und Verbesserungsmöglichkeiten geht. Persönliche Überzeugungen sind demnach im Geflecht der Motive für den digitalen Wandel hintergründig, da sie durch die anderen Motive erzeugt werden.

Ein langer Weg – der kulturelle Wandel hat (erst) begonnen

Der Soll-Zustand hinsichtlich der Ausrichtung der Unternehmenskultur auf die digitale Transformation liegt nach Einschätzung der befragten Entscheider bei 74 von 100 Punkten, der Ist-Zustand bei 46 Punkten (*Abbildung 9-6*). Die digitale Soll-Ist-Lücke trifft also auch auf die Unternehmenskultur zu. Sie zu schließen, ist eine besondere Herausforderung – denn eine (in vielen Fällen über eine lange Zeit gewachsene) Kultur zu verändern, ist kein einfaches „weiches“ Ziel mit „kommunikativem“ Charakter. Neue Werte zu etablieren und diese auch zu leben dürften zwei der wichtigsten, aber auch schwierigsten Aspekte der digitalen Transformation sein. Gleichzeitig erkennen die befragten Unternehmenslenker die große Bedeutung der Unternehmenskultur: 80 Prozent sind der Ansicht, dass sie einen starken oder eher starken Einfluss auf den digitalen Wandel hat (*Abbildung 9-7*).

Abbildung 9-6

*Ausrichtung der Unternehmenskultur auf die digitale Transformation
Ist, Soll und Einschätzung des wichtigsten Wettbewerbers*

Copyright: Egon Zehnder

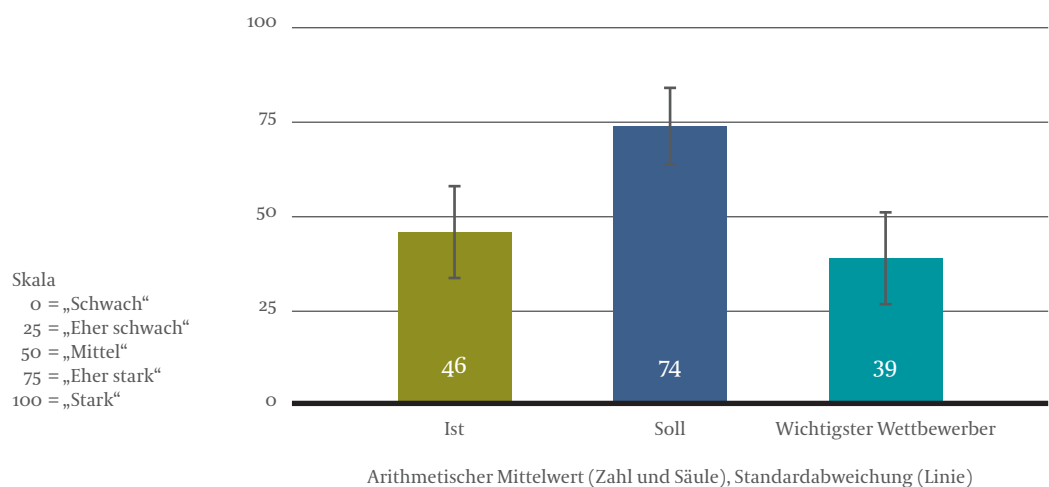
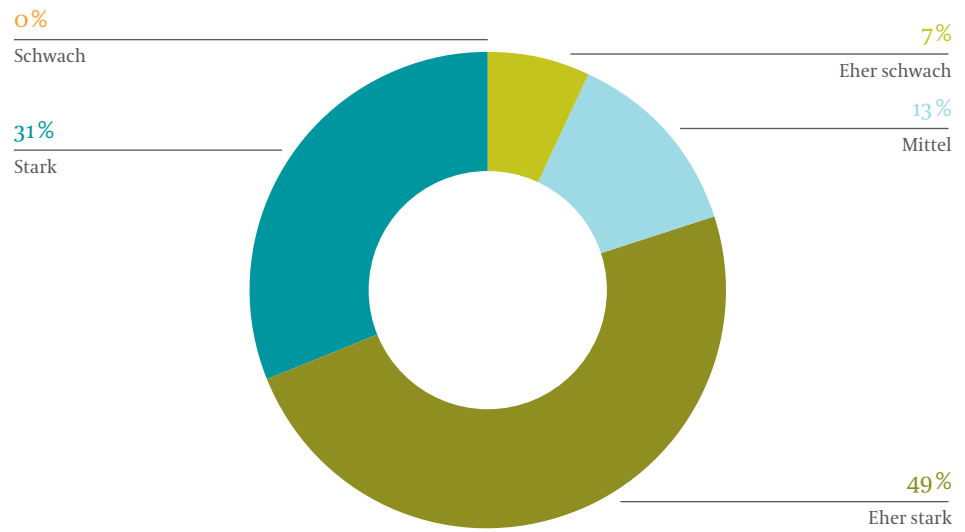


Abbildung 9-7
Bedeutung der Unternehmenskultur für die digitale Transformation
„Welchen Einfluss hat die Unternehmenskultur Ihrer Ansicht nach auf die digitale Transformation?“
Copyright: Egon Zehnder



Digitale Transformation – die CEO-Perspektive

Die „digital attitude“ ist gegeben, und wenn die Einstellung das Verhalten determiniert, kann die Transformationslücke geschlossen werden

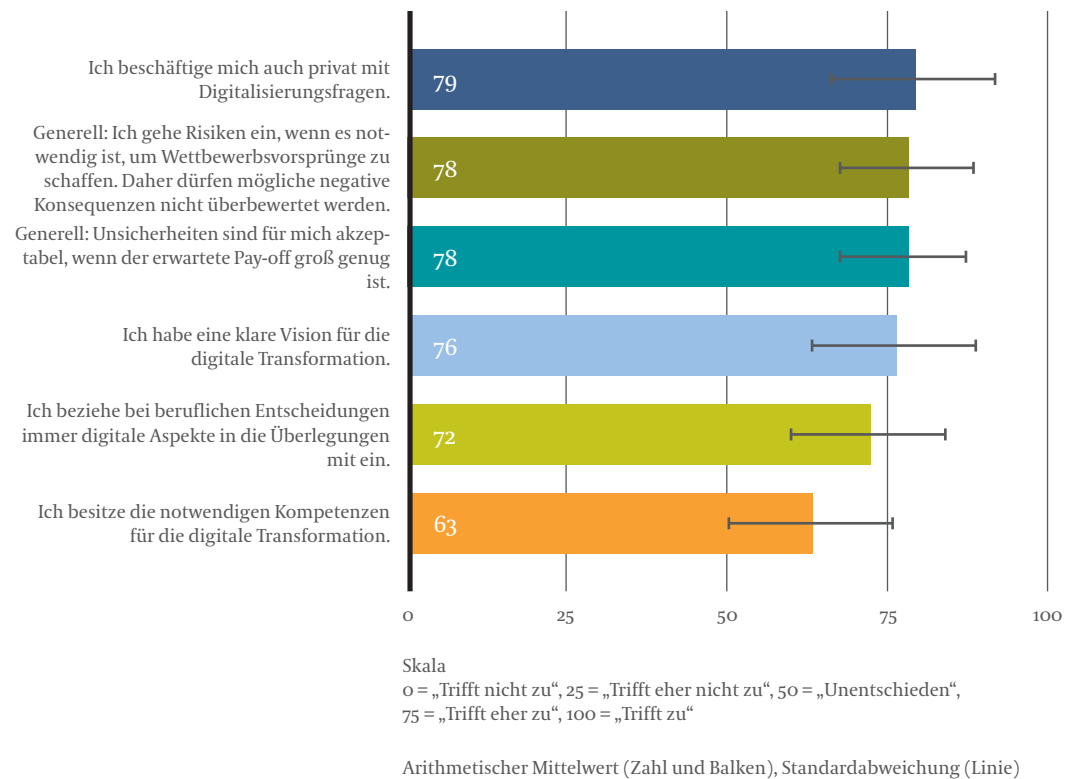
Strategie, Wettbewerbsmonitoring und Kooperationen, Organisation und Verantwortung, Mitarbeiterkompetenzen, Unternehmenskultur – dies sind entscheidende Dimensionen, um den digitalen Wandel im Unternehmen umzusetzen. Die in den vorhergehenden Kapiteln dargestellten Ergebnisse verdeutlichen, dass bei diesen Dimensionen schon einiges erreicht wurde, aber auch noch viel zu leisten ist. Der wahrscheinlich fundamentalste Faktor, um die Differenz zwischen Soll und Ist bei der Vorbereitung auf die digitale Transformation zu schließen, ist die Haltung der Unternehmenslenker. Obwohl es sich dabei um einen persönlichen und daher „weichen“ Faktor handelt, bestimmt die Haltung der Entscheider das Klima im Unternehmen – und das Klima ist gleichzeitig Orientierungshilfe und Motivator für die Mitarbeiter, die den digitalen Wandel (mit)tragen müssen.

Die Ergebnisse in Abbildung 10-1 verdeutlichen, dass die „weiche“ Grundlage überwiegend vorhanden ist: Unternehmenslenker befassen sich auch im privaten Bereich mit Aspekten der Digitalisierung, sie nehmen Risiken und Unsicherheiten in Kauf, sie verfügen über eine klare Vision für die digitale Transformation, und sie beziehen (in etwas geringerem Ausmaß) bei Entscheidungen immer digitale Aspekte mit ein. Zusammengefasst zeigen die erhobenen Indikatoren, dass die Einstellungen der befragten Unternehmenslenker überwiegend zu den Anforderungen passen, die der digitale Wandel mit sich bringt.

Abbildung 10-1

Unternehmenslenker haben die digitale Transformation verinnerlicht

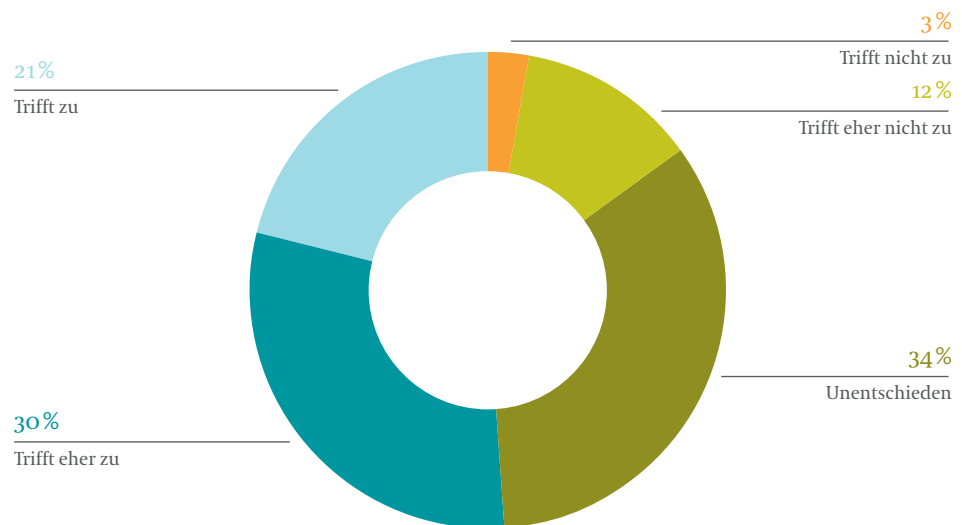
Copyright: Egon Zehnder



Einstellungen sind aber nicht ausreichend, um den digitalen Wandel umsetzen zu können. Die Frage, inwieweit die Einstellung das Verhalten vorherbestimmt, zählt zu den klassischen Themen der verhaltenswissenschaftlichen Forschung. Wesentliche Hemmnisse sind – allgemein gesprochen – wahrgenommene Verhaltensmöglichkeiten und daher Restriktionen „von außen“. Die Einstellung determiniert den Antrieb, Restriktionen zu beseitigen, aber nicht alle Restriktionen können (schnell genug) beseitigt werden.

Ein Faktor, der dabei eine Rolle spielt, sind die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen – und wie schon in Kapitel 7 für die Vorstände und Aufsichtsräte insgesamt zeigt sich auch in der persönlichen Selbsteinschätzung der Unternehmenslenker, dass bei den Kompetenzen für die digitale Transformation Erweiterungspotenzial besteht (63 von 100 Punkten). Ein differenzierter Blick verrät, dass rund die Hälfte der befragten Entscheider der Ansicht ist, über die notwendigen Kompetenzen zu verfügen; ein weiteres Drittel ist in dieser Hinsicht unentschieden (Abbildung 10-2). Ob und inwieweit es gelingt, die digitale Transformation zu meistern, hängt unter anderem davon ab, wie gut und wie schnell der damit einhergehende Nachholbedarf und andere Veränderungshemmnisse angegangen werden können.

Abbildung 10-2
 Digitale Kompetenzen der Unternehmenslenker
 „Ich besitze die notwendigen Kompetenzen für die digitale Transformation.“
 Copyright: Egon Zehnder

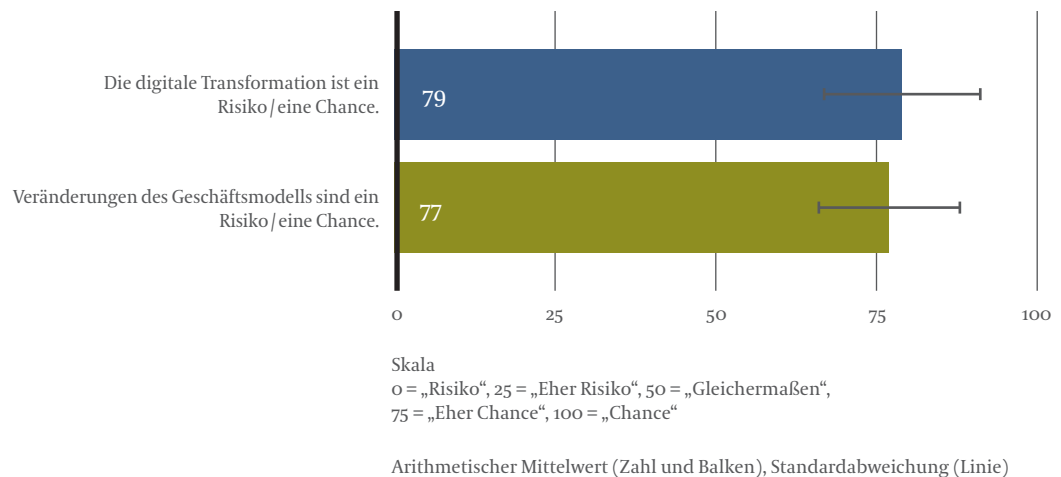


Die Chancen überwiegen – die digitale Transformation ist kein „uphill battle“

Veränderungshemmnisse zu überwinden ist nicht trivial, und ein Unternehmen tatsächlich neu aufzustellen zählt zu den größten Herausforderungen für Vorstände und Aufsichtsräte. Man begegnet häufig einer Präferenz für den Status quo; die potenziellen „Verlierer“ einer Veränderung (oder die, die sich als solche wahrnehmen) äußern sich meist vehementer als die „Gewinner“; und das Not-invented-here-Syndrom ist ein ständiger Begleiter im Veränderungsprozess. Dennoch sind die befragten Unternehmenslenker optimistisch: Sie begreifen die digitale Transformation und damit einhergehende Veränderungen des Geschäftsmodells überwiegend als Chance, weniger als Risiko (Abbildung 10-3). Risiken bestehen vor allem, wenn auf die Veränderungen im Unternehmensumfeld nicht oder nicht adäquat geantwortet wird – die digitale Transformation selbst ist eine Chance, denn sie ermöglicht es, echte Veränderungen herbeizuführen und neue Ideen umzusetzen.

Abbildung 10-3
Der Wandel als Risiko oder Chance

Copyright: Egon Zehnder



Trying to hit a moving target

Die Aufgabe, ein Unternehmen im oder durch den digitalen Wandel zu leiten, wird durch dessen Charakteristika nicht leichter: Aus Sicht der befragten Unternehmenslenker ist die digitale Transformation eine Veränderung, die (a) nicht einmalig, sondern kontinuierlich verläuft, und (b) eher disruptiv als evolutionär erfolgt (Abbildung 10-4 und Abbildung 10-5). Der digitale Wandel ist demnach eine „laufende einschneidende Veränderung“. Dies erschwert es, Veränderungshemmnisse anzugehen – macht es aber auch erforderlich, sich immer wieder aufs Neue die Frage zu stellen, wo das Unternehmen steht und wo es stehen sollte. Finale Antworten auf die digitale Transformation wird es in absehbarer Zeit nicht geben. Die vorläufige Antwort ist, ihr mit flexiblen Managementkonzepten Rechnung zu tragen (passend zum Stichwort „VUCA – volatility, uncertainty, complexity and ambiguity“).

Abbildung 10-4
Verlauf der digitalen Transformation: einmalig vs. kontinuierlich

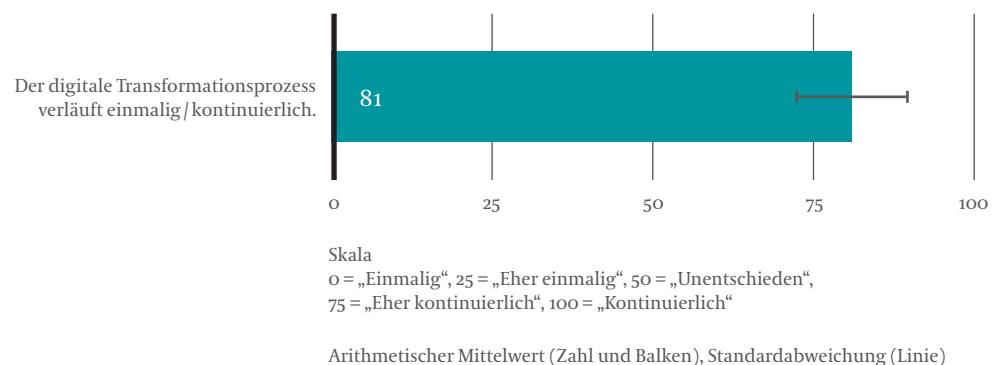
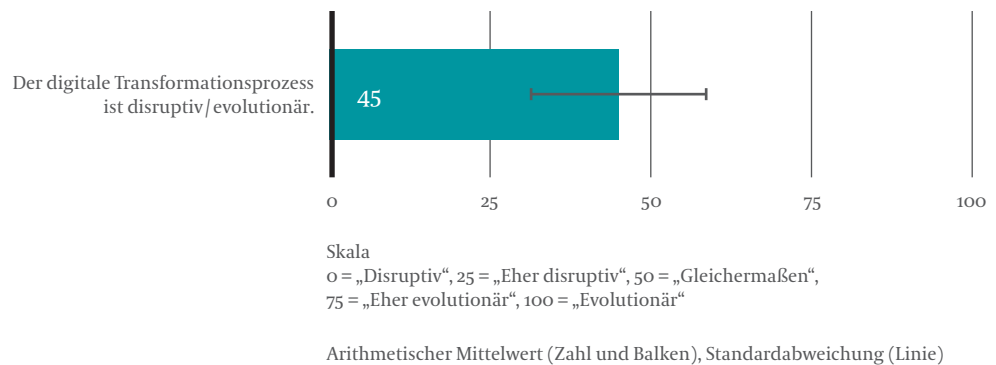


Abbildung 10-5
 Verlauf der digitalen Transformation: disruptiv vs. evolutionär
 Copyright: Egon Zehnder



Natürlich gibt es auch technologische Herausforderungen – aber die Herausforderungen an die Kultur und vor allem an die Leadership überwiegen

Eine Grundthese der vorliegenden Studie ist, dass Personen und Persönlichkeiten letztlich über den Erfolg im digitalen Wandel entscheiden. Die Meinung der befragten Entscheider dazu ist differenziert: In der Tendenz begreifen sie die Herausforderungen der digitalen Transformation eher als Leadership-gerichtet und als kulturell denn als technologisch; das bedeutet allerdings nicht, dass technologische Aspekte gänzlich unbedeutend wären (Abbildung 10-6 und Abbildung 10-7). Es bleibt also festzuhalten, dass die Herausforderungen vielfältig sind – aber aus den Ergebnissen kann dennoch abgeleitet werden, dass „weiche“ Faktoren vorrangig sind, wenn auch nicht allein entscheidend.

Abbildung 10-6
 Digitale Herausforderungen: technologisch vs. Leadership-gerichtet
 Copyright: Egon Zehnder

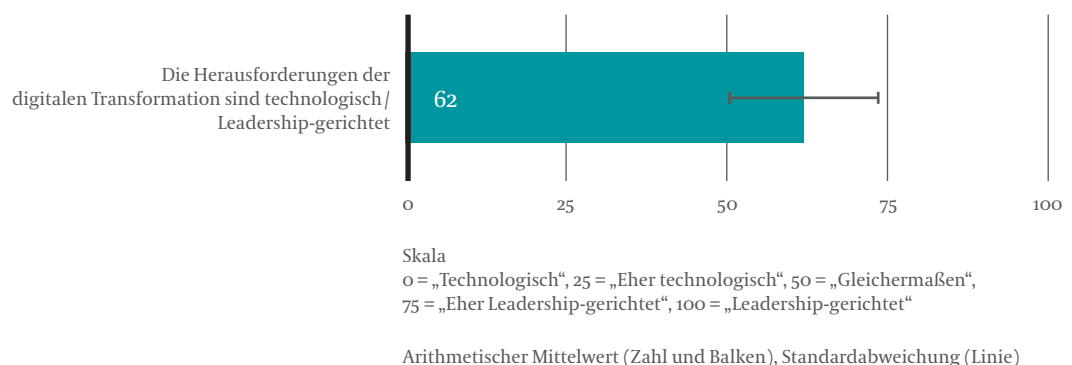
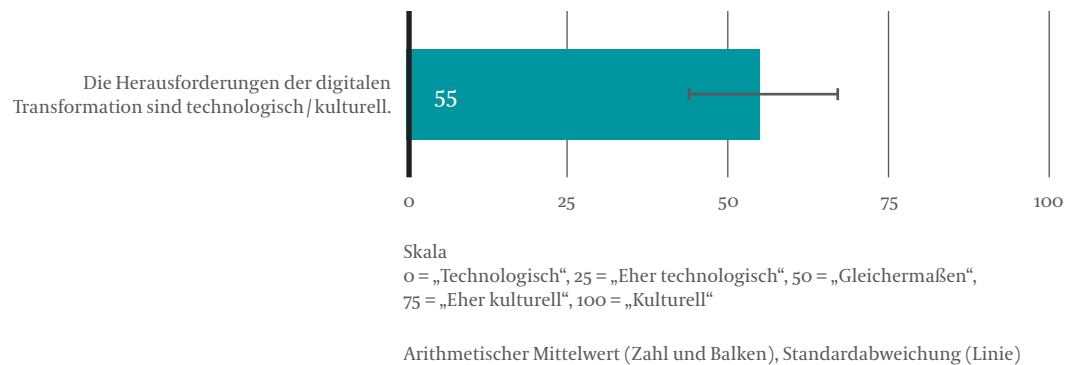


Abbildung 10-7
Digitale Herausforderungen: technologisch vs. kulturell
Copyright: Egon Zehnder



Auch beim Führungsstil gilt: Unternehmenslenker sind weit gekommen, haben ihr Ziel aber noch nicht erreicht

Im Vergleich zu den bisher dargestellten Dimensionen der digitalen Transformation ist die Soll-Ist-Lücke beim Führungsstil relativ klein: Der Soll-Zustand liegt bei 74 von 100 Punkten, der Ist-Zustand bei 59 Punkten (*Abbildung 10-8*). Weiterhin ist der wahrgenommene Abstand zum Führungsstil beim wichtigsten Wettbewerber (44 Punkte) vergleichsweise groß. Der Selbsteinschätzung der befragten Unternehmenslenker zufolge muss sich der eigene Führungsstil also durchaus noch weiterentwickeln – der selbst und von außen auferlegte „Druck“ ist aber nicht so stark wie bei anderen Dimensionen. Allerdings hat der Führungsstil eine große Bedeutung für die Ausgestaltung und das Gelingen des digitalen Wandels (*Abbildung 10-9*). Die Soll-Ist-Lücke beim Führungsstil zu schließen kann daher eine besonders große Hebelwirkung entfalten.

Abbildung 10-8
 Ausrichtung des Führungsstils auf die digitale Transformation
 Ist, Soll und Einschätzung des wichtigsten Wettbewerbers

Copyright: Egon Zehnder

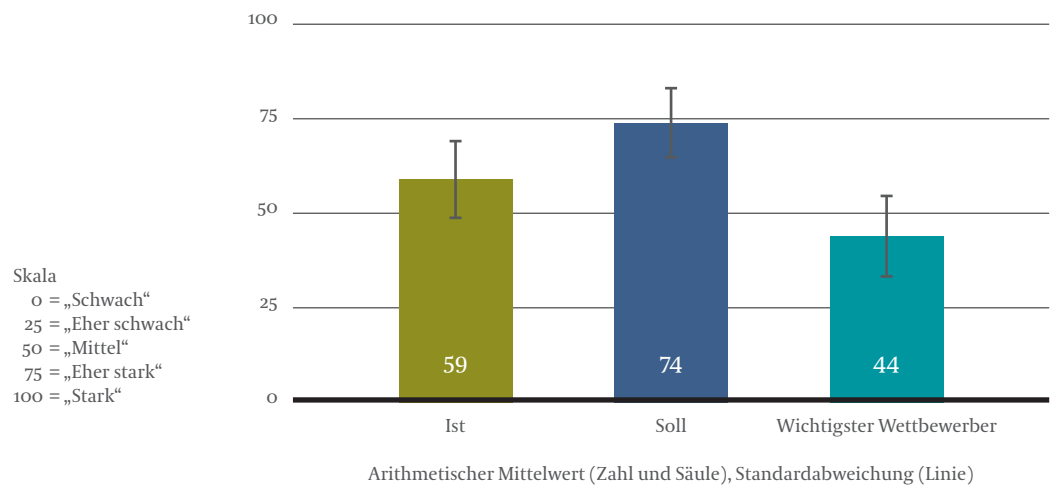
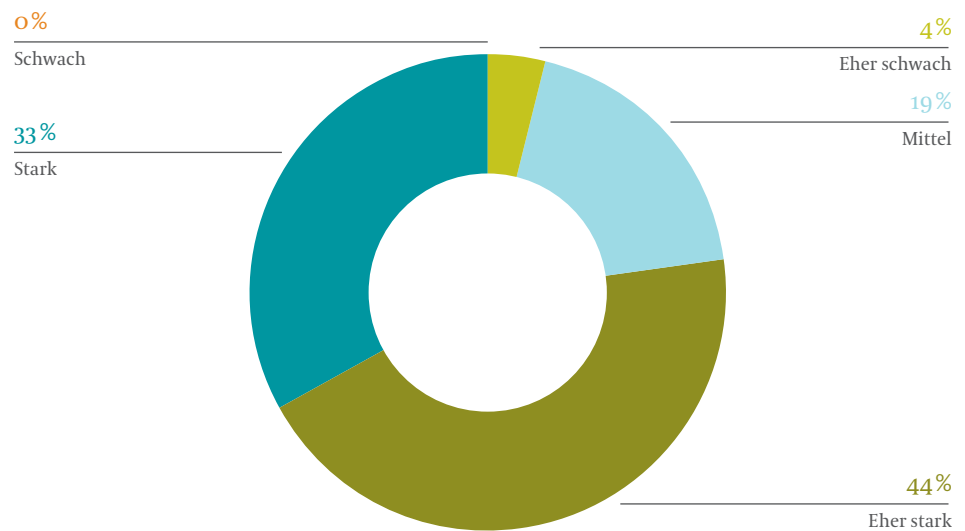


Abbildung 10-9
 Bedeutung des Führungsstils für die digitale Transformation
 „Welchen Einfluss hat der Führungsstil Ihrer Ansicht nach auf die digitale Transformation?“

Copyright: Egon Zehnder

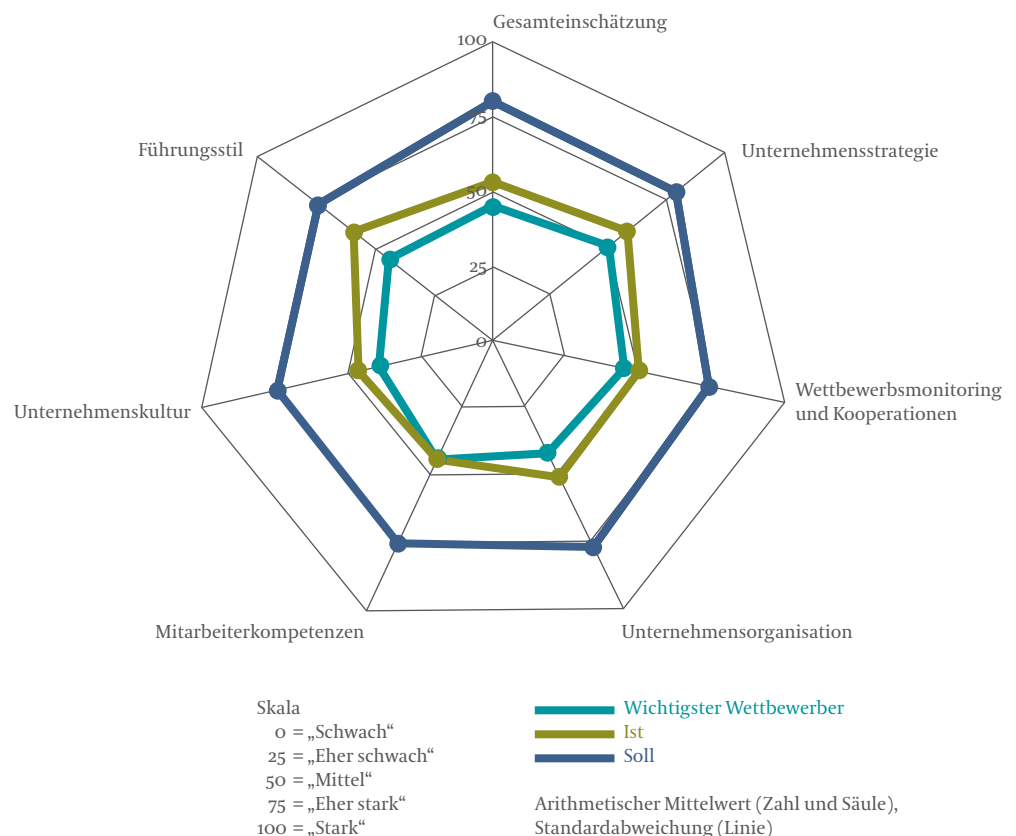


Rekapitulation – durch die digitale Transformation führen

In Abbildung 11-1 werden zentrale Ergebnisse der Studie im Überblick dargestellt. Der rote Faden und übergreifende Befund ist, dass in den meisten Unternehmen eine Transformationslücke besteht – also eine positive Differenz zwischen Soll und Ist bei der Gesamteinschätzung der Vorbereitung des Unternehmens auf die digitale Transformation. Auf einer Skala von 0 bis 100 hat die Transformationslücke im Durchschnitt der Unternehmen einen Umfang von 27 Punkten.

Abbildung 11-1
Gesamteinschätzung und Dimensionen der digitalen Transformation
Ist, Soll und Einschätzung des wichtigsten Wettbewerbers

Copyright: Egon Zehnder



Auch bei den sechs Einzeldimensionen der Vorbereitung auf die digitale Transformation bestehen Lücken – und alle sieben Differenzen zwischen Soll und Ist sind statistisch hochsignifikant. Insofern zeigen die Ergebnisse, dass vielschichtiger Handlungsbedarf besteht, um den digitalen Wandel in der deutschen Wirtschaft (erfolgreich) umzusetzen.

Den Stand des wichtigsten Wettbewerbers bei der Vorbereitung auf die digitale Transformation hingegen schätzen die befragten Unternehmen in fast allen Fällen als schlechter ein als den eigenen Stand. Die Differenz ist in den meisten Fällen allerdings statistisch nur schwach oder nicht signifikant; nur bei der Ausrichtung des Führungsstils auf den digitalen Wandel beurteilen die befragten Unternehmenslenker sich selbst als signifikant weiter fortgeschritten als den wichtigsten Konkurrenten. Insofern hat es den Anschein, als seien die Unternehmen zumindest relativ zum kompetitiven Umfeld gut aufgestellt. Es stellt sich allerdings die Frage, ob die Konkurrenten von (über)morgen bereits auf dem Wettbewerbsradar sind. Wenn man bedenkt, dass neu in Märkte eintretende Unternehmen gerade in Zeiten des digitalen Wandels zuweilen „Game-Changer“ sind, ist davon nicht per se auszugehen.

Da vielschichtiger Handlungsbedarf besteht, drängt sich die Frage auf, welche Aspekte prioritär angegangen werden sollten. Eine finale und allumfassende Antwort darauf kann es nicht geben, denn dazu sind Unternehmen und Unternehmenslenker zu verschieden. Unsere Studie lässt aber dennoch Schlüsse in dieser Hinsicht zu: Die drei Dimensionen mit der größten Differenz zwischen Soll und Ist sind (in absteigender Reihenfolge) die Mitarbeiterkompetenzen, die Unternehmenskultur und die Unternehmensorganisation. Wenn die Soll-Ist-Lücken bei diesen Dimensionen – je nach Stand des eigenen Unternehmens – prioritär behandelt werden, dürfte der digitale Wandel „einfacher“ werden. Die Transformationslücke zu schließen, wird Veränderungen auf vielen Ebenen erfordern – allen voran an der obersten Spitze, die für die vorliegende Studie befragt wurde. Wenn es dann gelingt, Mitarbeiter, Kultur und Organisation auf den digitalen Wandel ab- bzw. einzustimmen, ist die Grundlage für alles Weitere gelegt.

Zur Methodik

Ziel dieser Studie ist es, den digitalen Wandel in Unternehmen aus Deutschland aus Sicht von CEOs und Aufsichtsratsvorsitzenden zu beleuchten. Daher haben wir uns bewusst für eine „kleine“ Gruppe der „stärksten“ Unternehmen und einen explorativen Ansatz entschieden – und gegen die Alternative, eine repräsentative Abdeckung der gesamten deutschen Wirtschaft anzustreben. Bei Letzterer wäre es zwar ebenfalls möglich, die obersten Führungsebenen anzusprechen; dies würde allerdings (branchen)spezifischere oder fokussiertere Fragen erfordern, und da die Studie die digitale Transformation möglichst übergreifend erfassen soll, würde das ihrem Ziel nicht gerecht werden.

Aus diesem Grund wurden die 500 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands zu der Befragung eingeladen. Die Unternehmen wurden anhand gängiger Quellen identifiziert – insbesondere auf Basis der „Rangliste der 500 größten deutschen Unternehmen 2014“ des Axel-Springer-Verlags. Änderungen der letzten Zeit wurden im Einzelfall recherchiert und korrigiert. Angeschrieben wurden die Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzenden der Unternehmen.

Die Befragung wurde vom 15. Oktober bis zum 10. November 2015 durchgeführt. Insgesamt haben sich 78 Unternehmen beteiligt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 15,6 Prozent, was in Anbetracht der Zielgruppe und der Länge des Fragebogens als gut zu bezeichnen ist. (Bei Unternehmensbefragungen liegt der langjährige Durchschnitt bei rund 8 Prozent, wiewohl die Varianz sehr groß ist.) Bei sechs Unternehmen haben sich beide eingeladenen Personen an der Befragung beteiligt, und in diesen Fällen wurden ihre Antworten aggregiert (insbesondere über eine Durchschnittsbildung). So wird gewährleistet, dass alle Unternehmen mit gleichem Gewicht in die Ergebnisse eingehen.

Die teilnehmenden Unternehmen spiegeln die Heterogenität der Grundgesamtheit wider. So liegt der jährliche Umsatz zwischen einer und über 100 Milliarden Euro; der durchschnittliche Umsatz der befragten Unternehmen beträgt rund 7,2 Milliarden Euro. Zu den abgedeckten Branchen zählen beispielsweise Anlagen- und Maschinenbau, Automobil, Baustoffe, Chemie, Dienstleistungen, Elektrotechnik, Energie, Finanzdienstleistungen, Handel, Informationstechnologie, Medien, Mineralöl, Pharma, Telekommunikation und Wirtschaftsprüfung.

Kern der Studie sind sechs Dimensionen der Vorbereitung eines Unternehmens auf die digitale Transformation (Strategie, Wettbewerbsmonitoring und Kooperationen, Organisation und Verantwortung, Mitarbeiterkompetenzen, Unternehmenskultur, Führungsstil und Leadership-Mindset). Diese Dimensionen wurden auf Basis von Expertenwissen, Literaturanalysen und vorliegenden Daten entwickelt. Da die Studie explorativ ausgelegt ist (und die Dimensionen daher nicht aus einer umfassenden Theorie abgeleitet wurden), können wir nicht unbedingt unterstellen, dass die sechs Dimensionen alle relevanten Aspekte abdecken. Eine ökonometrische Analyse stützt diese Vermutung allerdings: In einer multiplen Kleinst-Quadrate-Regression der Soll-Ist-Lücke bei der Gesamtschätzung auf die Soll-Ist-Lücken bei den sechs Dimensionen ergibt sich ein R^2 in Höhe von 0,71. Die Variation bei den einzelnen Dimensionen erklärt also 71 Prozent der Variation bei der Gesamtschätzung. Das bedeutet, dass 29 Prozent ein „unerklärter Rest“ sind, den die sechs Dimensionen nicht abdecken. Obwohl die Erklärung demnach – wie bei jeder empirischen Untersuchung, die menschliches Verhalten betrifft – nicht perfekt ist, ist die Erklärungsgüte als hoch einzuschätzen.

Weiterhin stellt sich die Frage, ob die Selbsteinschätzung der Unternehmenslenker valide ist – ob sie also den tatsächlichen Stand wiedergibt. Abschließend kann man dies nicht beantworten. Da die subjektiven Einschätzungen aber einen wesentlichen Einfluss auf eigene Entscheidungen und daher auf die Unternehmenspolitik haben, ist die Frage, ob die Einschätzungen der „Realität“ entsprechen, nicht vordringlich. Wichtig ist, wie Unternehmenslenker die Realität wahrnehmen, denn diese Wahrnehmung determiniert das eigene Verhalten.

In der Befragung wurden hauptsächlich qualitative Antwortskalen verwendet (z.B. von „trifft nicht zu“ bis „trifft zu“), da dies der Erfassung subjektiver Sichtweisen angemessen ist. Eine Antwort wurde nicht forciert: Alle Skalen enthielten eine Ausweichoption („weiß nicht“ oder „keine Antwort“). Für die Studie wurden die meisten Skalen in Punktwerte umgerechnet (von 0 bis 100), da dies die Anschaulichkeit erhöht. Der Umrechnung liegt die Annahme zugrunde, dass die qualitativen Skalenpunkte äquidistant sind. Da alle betreffenden Skalen balanciert und symmetrisch waren, dürfte diese Annahme gerechtfertigt sein.

Bei den Analysen in der Studie werden insbesondere deskriptive Statistiken verwendet (hauptsächlich arithmetische Mittelwerte und relative Häufigkeiten). Darüber hinaus haben wir an ausgewählten Stellen statistische Signifikanztests durchgeführt, obwohl die Studie als explorativ anzusehen ist und die Stichprobe keine reine Zufallsstichprobe ist. Signifikanztests sind selbst in diesem Fall informativ und erleichtern es, Interpretationsschwerpunkte zu setzen. Um die Robustheit der inferenzstatistischen Ergebnisse gegen Annahmeverletzungen zu erhöhen, wurden ausschließlich nicht-parametrische Verfahren eingesetzt (der Wilcoxon-Vorzeichenrangtest, der Wilcoxon-Rangsummentest und die Spearman-Rangkorrelation). Testergebnisse werden im Text als „hochsignifikant“ ($p < 0,01$), „signifikant“ ($p < 0,05$), „schwach signifikant“ ($p < 0,1$) oder „nicht signifikant“ ($p \geq 0,1$) bezeichnet.

Da die Studie explorativ ausgerichtet ist, kann sie als Grundlage für zukünftige Forschungsprojekte dienen. Mögliche Folgeuntersuchungen könnten beispielsweise auf spezifische Branchen oder auf die Gesamtwirtschaft abstellen, die Selbsteinschätzungen der Unternehmenslenker einer externen Validierung unterziehen, die hier erfassten Dimensionen der Vorbereitung auf die digitale Transformation weiter schärfen oder die Erfolgsfaktoren und -wirkungen der digitalen Transformation analysieren. Letzteres würde es allerdings streng genommen erfordern, (zahlreiche) Fälle zu identifizieren, in denen die digitale Transformation „abgeschlossen“ ist. Die vorliegende Studie zeigt, dass damit – wenn überhaupt – in naher Zukunft nicht zu rechnen ist.

Autoren

Egon Zehnder

Dr. Michael Ensser, Dr. Thorsten Gerhard,
Martin Klusmann, Wolfhart Pentz,
Dr. Jens Stender, Lars Zimmermann

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Dr. Sebastian van Baal, Agnes Millack,
Dr. Thomas Schleiermacher,
Katharina Schmitt

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 4-1

Vorbereitung auf die digitale Transformation – die „Transformationslücke“

11

Abbildung 5-1

Wir haben eine Strategie für die digitale Transformation – eine „digitale Strategie“

13

Abbildung 5-2

Die Verankerung der digitalen Strategie

15

Abbildung 5-3

Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf die digitale Transformation

16

Abbildung 6-1

Maßnahmen zum Monitoring des Wettbewerbs und Kooperationsaktivitäten

18

Abbildung 6-2

Ausrichtung von Monitoring und Kooperationen auf die digitale Transformation

19

Abbildung 7-1

Verantwortlichkeit für die digitale Transformation

20

Abbildung 7-2

Digitale Kompetenzen im Vorstand und Aufsichtsrat

21

Abbildung 7-3

Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat

22

Abbildung 7-4

Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat – Verteilung

23

Abbildung 7-5

Systematische Beobachtung der digitalen Transformation im Unternehmen

24

Abbildung 7-6

Ausrichtung der Unternehmensorganisation auf die digitale Transformation

24

Abbildung 8-1

Digitale Kompetenzen der und für die Mitarbeiter

25

<i>Abbildung 8-2</i>	Digitale Arbeitgeberattraktivität relativ zum Wettbewerb	26
<i>Abbildung 8-3</i>	Ausrichtung der Mitarbeiterkompetenzen auf die digitale Transformation	27
<i>Abbildung 9-1</i>	Die Umsetzung der digitalen Transformation	28
<i>Abbildung 9-2</i>	Kulturveränderung im Großen und im Kleinen	29
<i>Abbildung 9-3</i>	Unternehmensakteure als Hemmnis oder Treiber der digitalen Transformation	30
<i>Abbildung 9-4</i>	Unternehmensmerkmale als Hemmnis oder Treiber der digitalen Transformation	31
<i>Abbildung 9-5</i>	Motive der digitalen Transformation	32
<i>Abbildung 9-6</i>	Ausrichtung der Unternehmenskultur auf die digitale Transformation	33
<i>Abbildung 9-7</i>	Bedeutung der Unternehmenskultur für die digitale Transformation	34
<i>Abbildung 10-1</i>	Unternehmenslenker haben die digitale Transformation verinnerlicht	36
<i>Abbildung 10-2</i>	Digitale Kompetenzen der Unternehmenslenker	37
<i>Abbildung 10-3</i>	Der Wandel als Risiko oder Chance	38
<i>Abbildung 10-4</i>	Verlauf der digitalen Transformation: einmalig vs. kontinuierlich	38

Abbildung 10-5

Verlauf der digitalen Transformation: disruptiv vs. evolutionär

39

Abbildung 10-6

Digitale Herausforderungen: technologisch vs. Leadership-gerichtet

39

Abbildung 10-7

Digitale Herausforderungen: technologisch vs. kulturell

40

Abbildung 10-8

Ausrichtung des Führungsstils auf die digitale Transformation

41

Abbildung 10-9

Bedeutung des Führungsstils für die digitale Transformation

41

Abbildung 11-1

Gesamteinschätzung und Dimensionen der digitalen Transformation

42

Tabelle 5-1

Eine digitale Strategie geht mit einer kleineren Transformationslücke einher

14

Egon Zehnder weltweit

Amsterdam	Houston	New York
Athen	Istanbul	Oslo
Atlanta	Jakarta	Palo Alto
Bangalore	Jeddah	Paris
Barcelona	Johannesburg	Prag
Beijing	Kopenhagen	Rio de Janeiro
Berlin	Kuala Lumpur	Rom
Bogotá	Lissabon	San Francisco
Boston	London	Santiago
Bratislava	Los Angeles	São Paulo
Brüssel	Luxemburg	Seoul
Budapest	Lyon	Schanghai
Buenos Aires	Madrid	Singapur
Calgary	Mailand	Stockholm
Chicago	Malmö	Stuttgart
Dallas	Melbourne	Sydney
Dubai	Mexico	Tel Aviv
Düsseldorf	Miami	Tokyo
Frankfurt	Montreal	Toronto
Genf	Moskau	Warschau
Hamburg	Mumbai	Washington, D. C.
Helsinki	München	Wien
Hongkong	Neu Delhi	Zürich

© 2016 Egon Zehnder

Alle Rechte vorbehalten.

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

Gestaltung: Anzinger und Rasp, München