

Digitale Transformation | 18.08.2016 | Lesezeit 4 Min.

Digitaler Wandel ist Chefsache

Deutsche Großunternehmen sind dabei, den digitalen Wandel zu meistern – die Hälfte der Wegstrecke ist zurückgelegt. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Personalberatung Egon Zehnder in Zusammenarbeit mit der IW Consult.

„Nur ein Hype“ – so hat sich Bill Gates in den 1990er Jahren einmal über das Internet geäußert. Wenn dieser Gedanke damals die Ausrichtung seines Unternehmens bestimmt hätte, wäre Microsoft heute vermutlich nur noch ein Nischenanbieter. Schließlich hängt der Erfolg eines Unternehmens auch davon ab, dass es vorübergehende Trends von tiefgreifenden Veränderungen unterscheiden kann.

Firmen, die versuchen, jede Mode mitzumachen, sind nur selten über den Tag hinaus erfolgreich. Andererseits können Unternehmen, die auf fundamentale Veränderungen ihrer Märkte nicht eingehen, in ihrer Substanz gefährdet werden.

Viele Unternehmen wissen selbst, dass sie beim digitalen Wandel nicht so weit sind, wie sie es vorhatten.

Eine dieser fundamentalen Veränderungen ist die digitale Transformation (Kasten unten). Die Unternehmen müssen sich in allen Facetten darauf einstellen, sonst scheitern sie. Sie müssen ihre Strategien und Geschäftsmodelle entsprechend

überarbeiten – ebenso wie ihre Strukturen und Prozesse, die Unternehmenskultur und die Arbeitsbeziehungen.

Das Glas ist erst halbvoll - oder halbleer



Wo stehen deutsche Großunternehmen derzeit in Sachen Digitalisierung? Diese Frage hat die IW Consult Vorständen und Aufsichtsräten gestellt. Konkret wollten die Forscher wissen, wie weit das jeweilige Unternehmen beim digitalen Wandel bereits gekommen sein sollte und wie weit es tatsächlich vorangeschritten ist. Gefragt wurde überdies, wo nach Ansicht der Manager der wichtigste Wettbewerber in diesem Prozess angesiedelt ist.

Die Ergebnisse der Befragung sind ernüchternd. Die meisten Firmen attestieren sich selbst eine Transformationslücke, das heißt, sie sind noch nicht so recht auf den digitalen Wandel vorbereitet (Grafik):

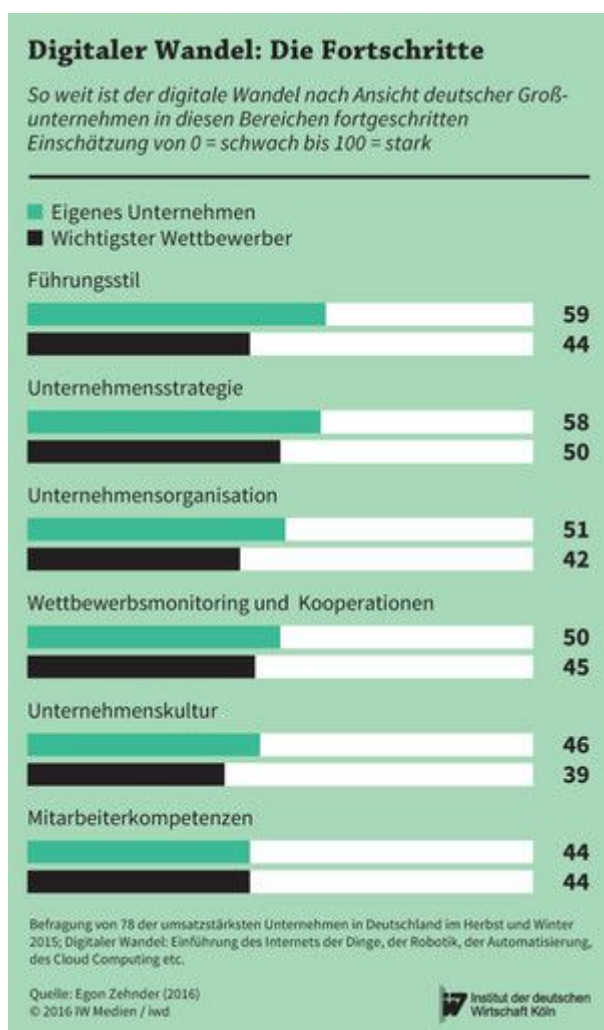
Auf einer Skala von 0 (schwach) bis 100 (stark) erreicht der digitale Wandel in deutschen Großunternehmen lediglich den Wert 53.

Anders gerechnet: Weniger als 20 Prozent der Unternehmen haben ihren selbstgesteckten Sollzustand bereits erreicht.

Dabei schätzen sich die einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich ein. So gibt es durchaus Firmen, die alle ihre Vorstellungen umgesetzt haben, andere wiederum haben nicht einmal angefangen, sich in die angestrebte Richtung zu bewegen.

Wettbewerber sind auch nicht weiter

Bemerkenswert ist auch die Einschätzung des wichtigsten Wettbewerbers. Dessen Istzustand wird im Durchschnitt mit 45 Punkten bewertet. Die Entscheidungsträger sehen demnach zwar durchaus Nachholbedarf im eigenen Unternehmen – sie glauben aber auch, zumindest schon weiter zu sein als ihr schärfster Konkurrent. So sind rund 38 Prozent der Chefs ihrer Ansicht nach dem Wettbewerber voraus, 46 Prozent liegen gleichauf und 17 Prozent schätzen ihren Wettbewerber als besser vorbereitet ein.



Eine offene Frage ist, ob die Konkurrenten von (über)morgen bereits auf dem Wettbewerbsradar sind, denn alle Befragten beziehen sich bei ihren Einschätzungen auf bereits existierende Wettbewerber. Wenn man aber bedenkt, dass neue Unternehmen gerade in Zeiten des digitalen Wandels zuweilen Game-Changer sind, also die Märkte komplett umkrepeln, können sich daraus in Zukunft Gefahren ergeben.

Über die Gesamteinschätzung hinaus untersucht die Studie für sechs einzelne Unternehmensbereiche, wie weit die digitale Transformation vorangekommen ist.

Dazu gehören die Unternehmensstrategie, das Wettbewerbsmonitoring und die Kooperationen, die Unternehmensorganisation, die Mitarbeiterkompetenzen, die Unternehmenskultur und der Führungsstil.

Bei diesen einzelnen Dimensionen zeigen sich in der Befragung der Führungskräfte zwar Nuancen, der übergreifende Befund ist jedoch gleich (Grafik). In allen Bereichen besteht eine Lücke zwischen Soll und Ist.

Vergleichsweise groß ist dieser Gap bei den Mitarbeiterkompetenzen, der Unternehmenskultur und der Unternehmensorganisation.

Wie aber kann die Transformationslücke geschlossen werden? Die Antwort auf diese Frage dürfte für jedes Unternehmen unterschiedlich ausfallen. Der wahrscheinlich wichtigste Faktor ist die Haltung der Manager selbst. 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.

Weitere Ergebnisse der Studie zeigen, dass zumindest die grundsätzliche Haltung der Manager stimmt: Die Vorstände und Aufsichtsräte befassen sich auch privat mit Aspekten der Digitalisierung. Sie nehmen Risiken und Unsicherheiten in Kauf, sie verfügen über eine klare Vision für die digitale Transformation und sie beziehen bei Entscheidungen immer digitale Aspekte mit ein.

In der persönlichen Selbsteinschätzung der Manager zeigt sich aber auch, dass bei den Kompetenzen für die digitale Transformation noch Potenzial besteht: Nur rund die Hälfte der Entscheider ist der Ansicht, (eher) über die notwendigen digitalen Kompetenzen zu verfügen; ein weiteres Drittel ist in dieser Hinsicht unentschieden.

Gutachten

[Sebastian van Baal, Agnes Millack, Thomas Schleiermacher, Katharina Schmitt, Michael Ensser, Thorsten Gerhard, Martin Klusmann, Wolfhart Pentz, Jens Stender, Lars Zimmermann: Digitales Deutschland? CEOs und Aufsichtsratsvorsitzende sagen, wo wir stehen und was uns jetzt nach vorne bringt.](#)

Für die Studie „Digitales Deutschland?“ wurden die Vorstände und Aufsichtsräte von 78 der umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands befragt. Die IW Consult hat die Studie für die Unternehmensberatung Egon Zehnder konzeptionell begleitet und die

empirische Erhebung durchgeführt.

Digitale Transformation

Unter diesem Sammelbegriff werden Entwicklungen in der Informationstechnik zusammengefasst, die das Potenzial haben, Märkte grundlegend zu verändern. Treiber des digitalen Wandels sind zum Beispiel das Internet der Dinge und Dienste, Cloud Computing, Additive Fertigung (zum Beispiel 3-D-Druck), Big Data, Augmented Reality (zum Beispiel visuelle Darstellung von Informationen), Autonomik (zum Beispiel Werkzeuge, die sich selbst vernetzen) und Robotik.

Kernaussagen in Kürze:

- Die meisten Unternehmen attestieren sich selbst eine Transformationslücke, das heißt, sie sind noch nicht so recht auf den digitalen Wandel vorbereitet.
- Vergleichsweise groß ist der digitale Transformations-Gap bei den Mitarbeiterkompetenzen, der Unternehmenskultur und der Unternehmensorganisation.
- Die Haltung der Chefs entscheidet mit darüber, wie schnell der digitale Wandel im Unternehmen vorankommt.