

## **10. Hitchman Executive-Panel in Zusammenarbeit mit Digitizer**

# **Ergebnispräsentation 'Digital Governance'**

Autoren: Roman Huber, Claudia Nussberger, Sandro Rügger, Michael Hilb

Dezember 2019

## Inhalt

• Zusammenfassung der Ergebnisse	3
• Unsere Einschätzung	6
• Befindet sich Ihr Unternehmen in einer Digitalen Transformation?	7
• Welche Aussage zur Digitalen Transformation trifft für Ihr Unternehmen am besten zu?	8
• Was stellt für Ihr Unternehmen im Kontext Digitalisierung die mit Abstand grösste Gefahr dar?	9
• Wie wohl fühlen Sie sich als VR in Bezug auf die Oberleitung der Digitalen Transformation Ihres Unternehmens/des Portfolios Ihrer Unternehmen?	10
• Was beschreibt Ihre VR-Aufgabe bei der Governance der Digitalen Transformation Ihres Unternehmens am besten?	11
• Hat der VR als Gremium für die effektive Governance der Digitalen Transformation die nötige Qualifikation?	12
• Wenn ja, welches sind die 3 wichtigsten Qualifikationen?	13
• Wenn nein – was fehlt?	14
• Was stellt bezüglich der Digitalen Transformation die 3 grössten Herausforderungen dar?	15
• Wie verhalten sich der VR und die GL effektiv in der Transformation?	16
• Hat die GL für die Gestaltung des Wandels die nötige Qualifikation?	17
• Wenn ja, welches sind die 3 wichtigsten Qualifikationen?	18
• Wenn nein – was fehlt?	19
• Sieht die Belegschaft die berufliche Zukunft mit Freude und Zuversicht?	20
• Wie würden Sie die 'Digitale Reife' Ihres Unternehmens beschreiben?	21
• Statistische Informationen	22
• Kontakt	23

## Zusammenfassung der Ergebnisse (1)

### Die Digitale Transformation findet statt!

- Über 92% der befragten Verwaltungsräte geben an, dass sich ihr Unternehmen in einer Digitalen Transformation befindet. Bei gut 77% der Nennungen läuft die Transformation bereits seit einigen Jahren, bei rund 15% erst seit Kurzem. Bei den befragten operativen Führungskräften liegt der Wert mit über 84% ähnlich hoch.
- 23,75% der befragten Verwaltungsräte sind der Meinung, dass das Unternehmen ohne Transformation in 5 Jahren nicht mehr überlebensfähig ist. 17,5% sind der Meinung, dass dies erst in 10 Jahren der Fall sein wird. Weitere 43,75% erachten die Transformation des Unternehmen als sehr wichtig, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die befragten operativen Führungspersönlichkeiten sehen das ähnlich.
- Für die Verwaltungsräte stellen mit knapp 27% der Nennungen neue Marktteilnehmer mit Abstand die grösste Gefahr für das Unternehmen dar. Bei den operativen Führungskräften liegt die Hauptherausforderung mit knapp 24% der Nennungen bei der fehlenden Agilität der Organisation.
- Knapp 42% der befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte fühlen sich wohl mit dem Thema, gut 51% mehr oder weniger wohl. Lediglich gut 6,5% fühlen sich mit der Oberleitung zum Thema Digitale Transformation unwohl.
- Fast 77% der VR geben an, dass das Gremium für die effektive Governance der Digitalen Transformation die nötige Qualifikation hat. Interessanterweise sind nur gut 50% der operativen Führungskräfte der Meinung, dass der VR als Gremium die nötigen Kompetenzen mitbringt.
- Die VR beschreiben das Engagement und die Zusammenarbeit mit der GL mit gut 55% als stark und wirkungsvoll. Lediglich gut 11% bewerten die Zusammenarbeit als stark, aber eher wirkungsschwach. Knapp 24% sind der Meinung, dass ein starkes Engagement von der GL ausgeht, weniger vom VR.

## Zusammenfassung der Ergebnisse (2)

### **Erneuerung des Geschäftsmodells und Veränderung des Mindset als grösste Herausforderung!**

- Die grösste Herausforderung der Digitalen Transformation ist für die VR die Anpassung/Erneuerung des Geschäftsmodells (55,5%), gefolgt von der Veränderung des Mindsets (45,8%) und der Leadership zur Gestaltung des Wandels (41,6%).
- Die Frage an das operative Management, ob die GL für die Gestaltung des Wandels die nötige Qualifikation hat, beantworten gut 62% mit Ja und gut 37% mit Nein.
- Für die gut 62% des operativen Managements, die der Meinung sind, dass die GL die für die Gestaltung des Wandels nötige Kompetenz mitbringt, sind die wichtigsten Qualifikationen die Fähigkeit, Veränderung im Wettbewerb zu antizipieren (56%), die Offenheit für Neues und das Loslassen von Altem (54%) sowie die Zurverfügungstellung der notwendigen Ressourcen (46,5%).
- Für die gut 37% des operativen Managements, die der Meinung sind, dass die GL für die Gestaltung des Wandels nicht die nötige Kompetenz mitbringt, liegen die Gründe im fehlenden Verständnis relevanter Technologien (51,5%), in den fehlenden Ressourcen zur effektiven Umsetzung der Digitalen Transformation (51,5%) sowie in der fehlenden Impuls- und Taktgebung (50,5%).
- Über 53% der befragten VR beschreiben ihre VR-Aufgabe bei der Governance der Digitalen Transformation als proaktiver Sparring Partner mit der Geschäftsleitung im Lead. Immerhin knapp 25% sehen sich als Impuls- und Taktgeber für die Transformation und sehen dabei den VR im Lead.

## Zusammenfassung der Ergebnisse (3)

### **Nur bedingte Freude und Zuversicht zur beruflichen Zukunft!**

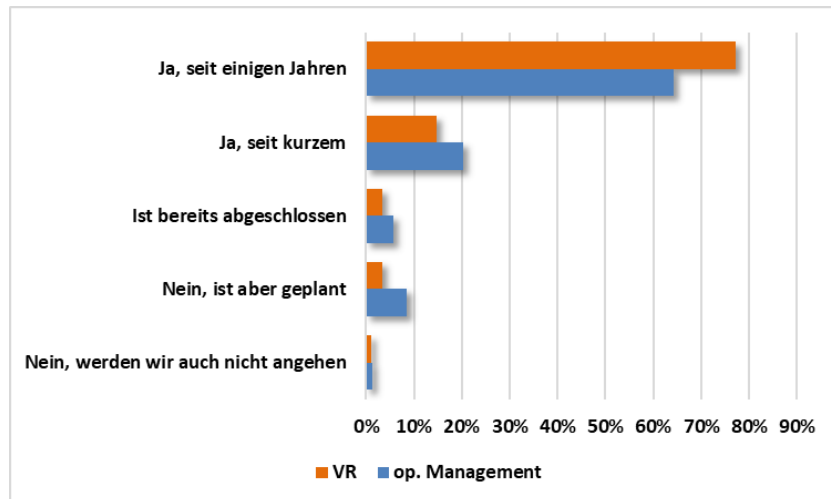
- Gefragt nach den drei wichtigsten Qualifikationen im VR wird von den VR mit knapp 75% die Fähigkeit, Veränderung im Wettbewerb zu antizipieren, genannt – gefolgt von der Plausibilisierungskompetenz für Digitale Themen (53%) und einem robusten Technologieverständnis (40%).
- Die Frage, ob die Belegschaft die berufliche Zukunft mit Freude und Zuversicht sieht, beantworteten die operativen Führungskräfte zu 37% mit Ja, zu knapp 57,5% mit Bedingt und zu 3,4% mit Nein.
- Bei der Frage nach der Digitalen Reife des Unternehmens sind sich VR und operative Führungskräfte mehr oder weniger einig. Gesamthaft sind knapp 37% der Meinung, dass 'Digital' breit in spezifischen Projekten stattfindet. Bei immerhin knapp 32% ist 'Digital' bereits integrierter Bestandteil der Strategie und in der gesamten Organisation kohärent verankert. Knapp 23% sagen aus, dass sich das Unternehmen diesbezüglich noch im Experimentier-Modus befindet. Gut 7,5% attestieren, dass man mit dem Thema noch am Anfang stehe.

## Unsere Einschätzung

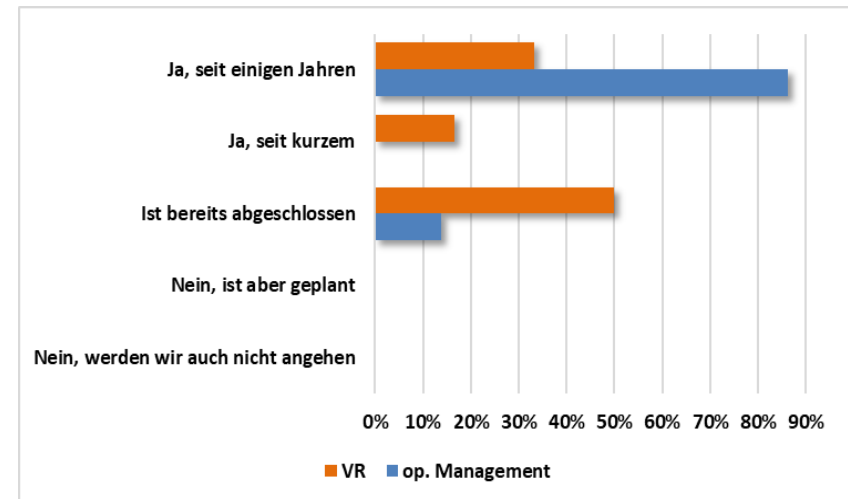
- Dass über 92% der Verwaltungsräte und 84% des operativen Managements bestätigen, dass sich ihr Unternehmen in einer Digitalen Transformation befindet zeigt, dass das Thema breit strategische Relevanz hat. Dass knapp ein Viertel der befragten VR und operativen Führungskräfte der Meinung sind, dass ihr Unternehmen ohne Transformation in 5 Jahren nicht mehr überlebensfähig sei, zeigt die Dringlichkeit, jetzt die strategischen Weichen zu stellen. Dass sich hingegen nur knapp 42% der VR mit dem Thema sehr wohlfühlen, macht Sorge, dass auf breiter Ebene nicht zeitnah die notwendigen strategischen Entscheide vorbereitet und getroffen werden.
- Bei der Benennung der grössten Gefahr, welche sich den Unternehmen im Kontext der Digitalisierung stellt, sind sich VR und operatives Management nicht einig. Für die VR sind es mit grossem Abstand neue Marktteilnehmer, welche die Firmen bedrohen, und für das operative Management ist es die fehlende Agilität zur Nutzung sich bietender Möglichkeiten. Eine Synchronisierung wäre hier wünschenswert, denn die (Gegen-)Massnahmen zur Stärkung/Zukunftssicherung sind nicht die gleichen.
- Dass sich der VR für die Transformation als proaktiver Sparring Partner und die GL im Lead sieht, entspricht einem breiten Verständnis effektiver Corporate Governance. Dass sich sogar fast ein Viertel der VR als Impuls- und Taktgeber für die Transformation sehen, ist löblich, kann aber zu Spannungen, Irritationen und Kompetenzdiskussionen mit dem operativen Management und der Belegschaft führen.
- Dass die VR den Gesamtgremien mit fast 77% die für die effektive Governance der Digitalen Transformation nötigen Qualifikation zuschreiben, steht nicht nur im Konflikt mit den Aussagen des operativen Managements, welches diese Qualifikation nur zu gut 50% bestätigt, sondern auch mit unserem Research der Profile der Verwaltungsräte der an der Schweizer Börse kotierten Unternehmen.
- Die Fähigkeit, Veränderung im Wettbewerb zu antizipieren, wird von den VR sowie von den operativen Führungskräften als die wichtigste Qualifikation beider Professionen bezeichnet. Der Einblick, den wir in VR- und GL-Agenden erhalten, lässt Zweifel aufkommen, ob die dafür nötige Zeit, Reflexion und Diskussionskultur zur Verfügung stehen.

## Befindet sich Ihr Unternehmen in einer Digitalen Transformation?

Sicht VR/op. Management\*



Sicht VR/op. Management TIME\*\*

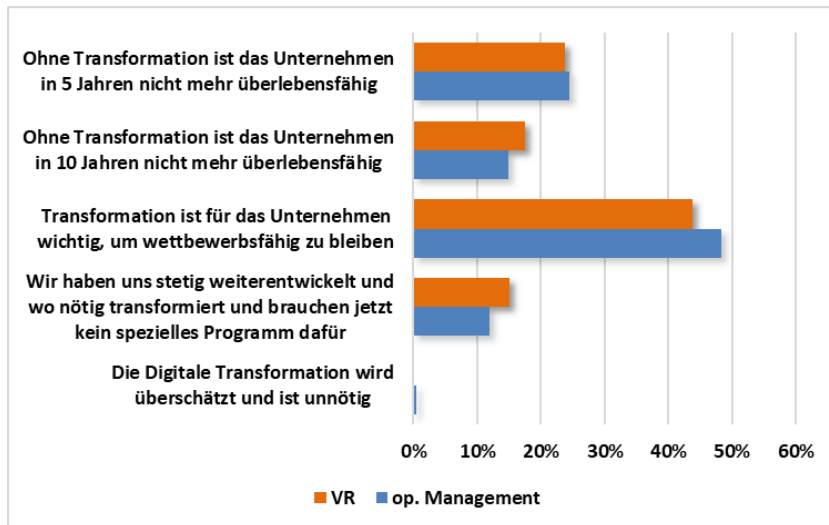


\* op. Management steht für das gesamte operative Management inkl. GL

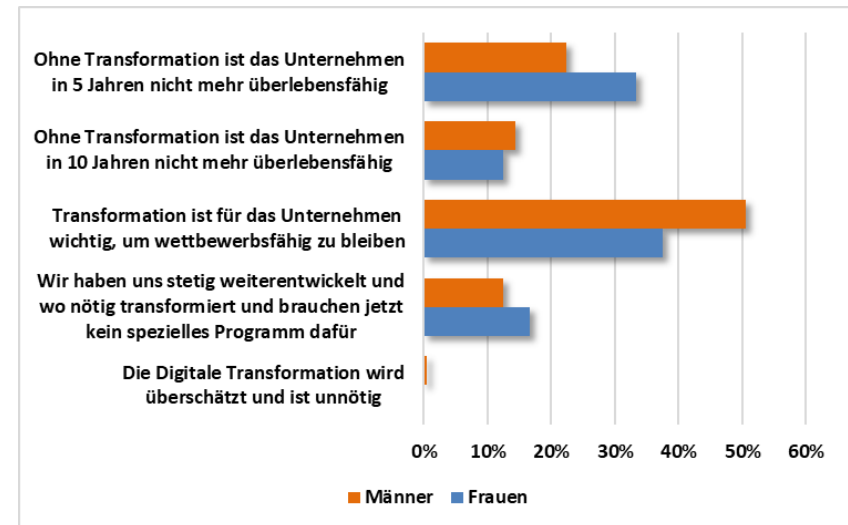
\*\* TIME steht für die Industrien Telecommunication, Internet, Media, Entertainment

## Welche Aussage zur Digitalen Transformation trifft für Ihr Unternehmen am besten zu?

Sicht VR/op. Management



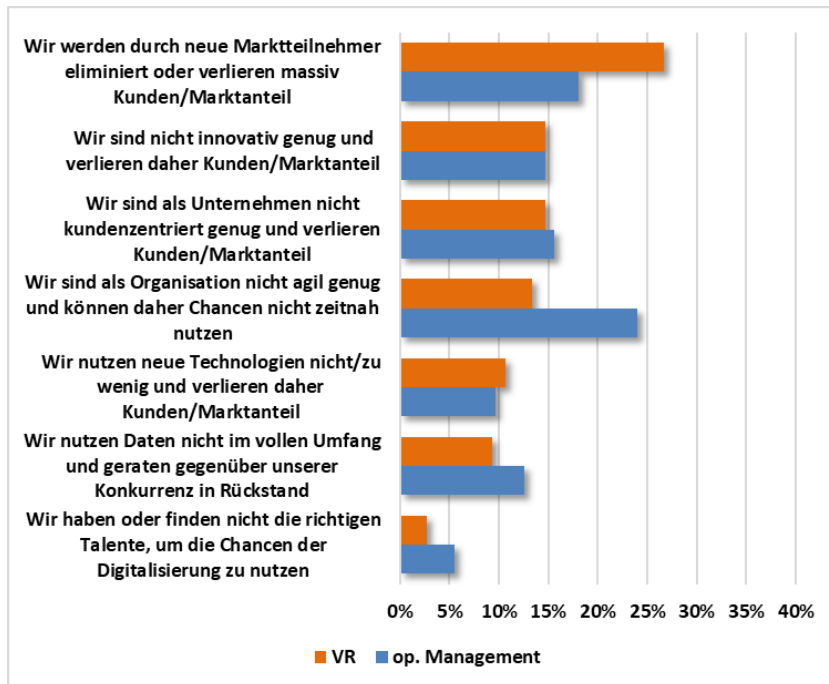
Sicht op. Management Männer/Frauen



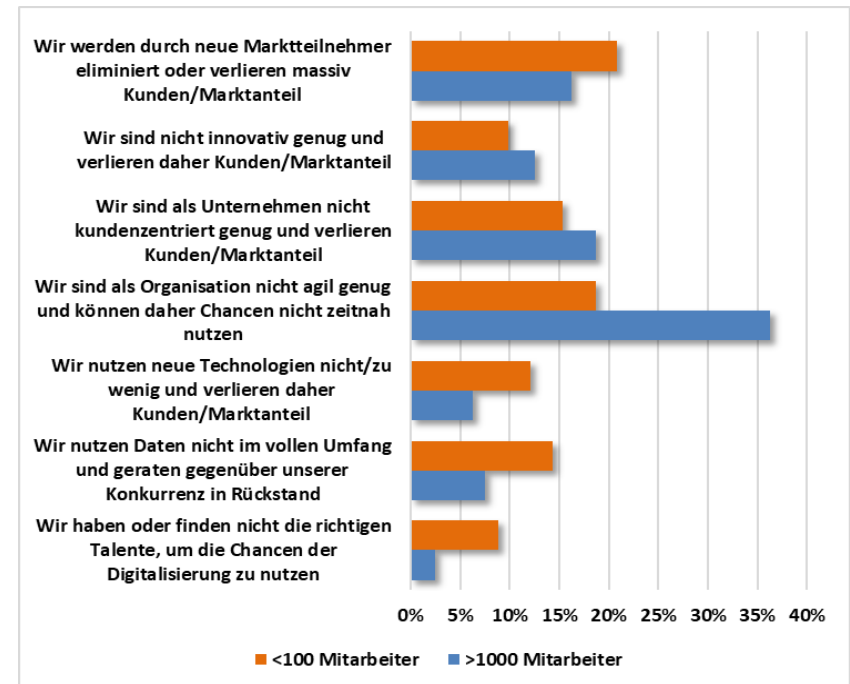


## Was stellt für Ihr Unternehmen im Kontext Digitalisierung die mit Abstand grösste Gefahr dar?

Sicht VR/op. Management

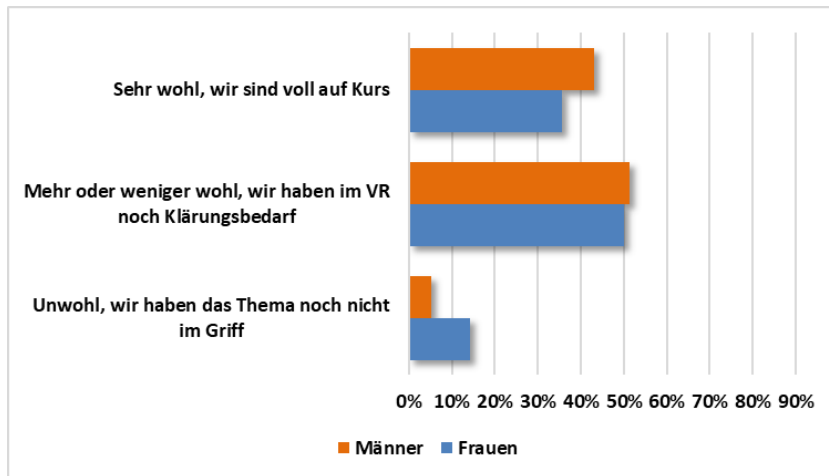


Sicht op. Management kleine/grosse Unternehmen

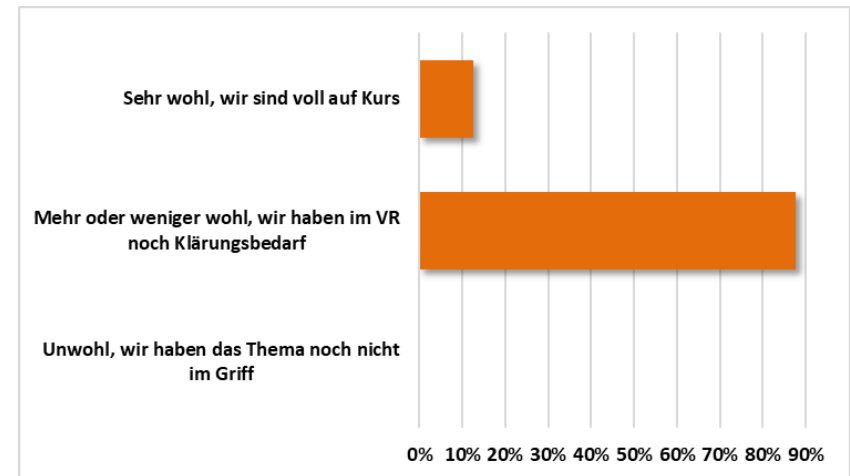


## Wie wohl fühlen Sie sich als VR in Bezug auf die Oberleitung der Digitalen Transformation Ihres Unternehmens/des Portfolios Ihrer Unternehmen?

Sicht VR Männer/Frauen

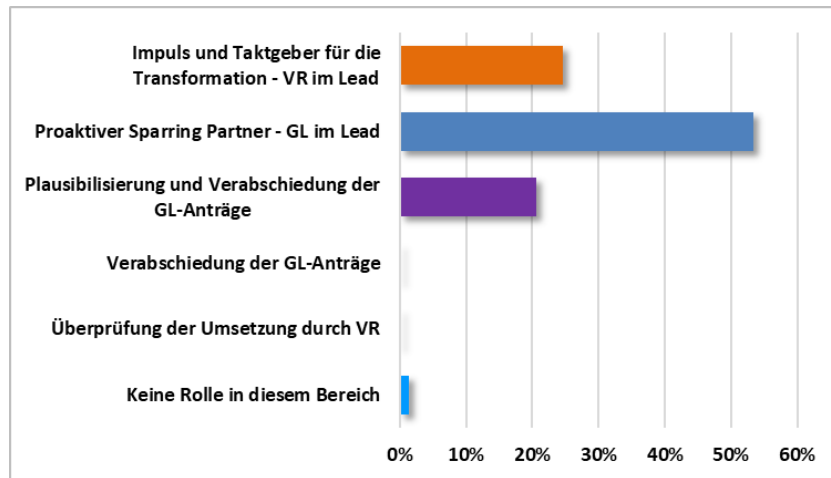


Sicht VR Fertigungsindustrie

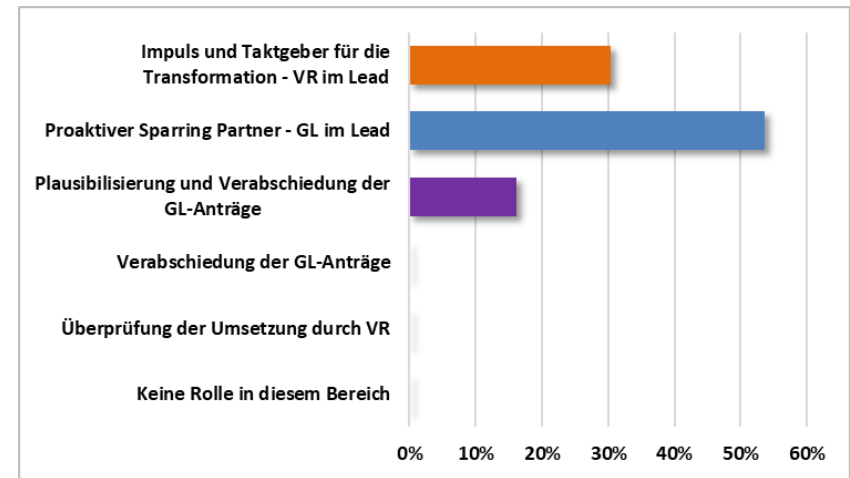


## Was beschreibt Ihre VR-Aufgabe bei der Governance der Digitalen Transformation Ihres Unternehmens am besten?

Gesamtsicht VR



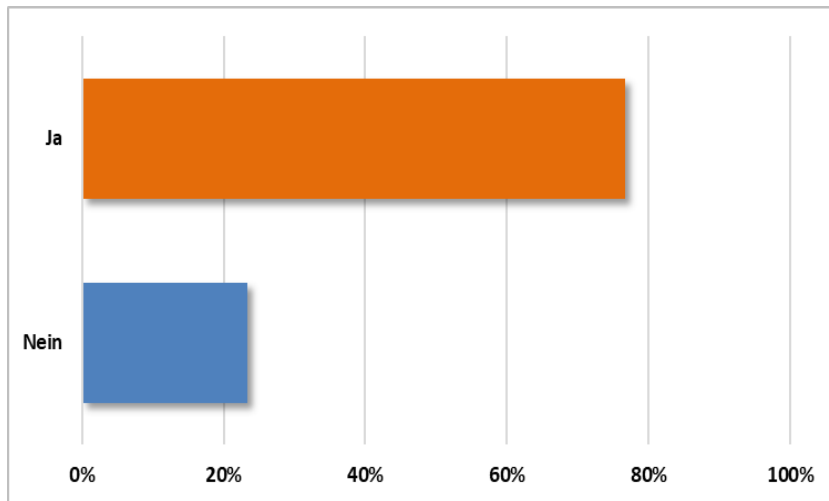
Sicht VR mit nötiger Qualifikation\*



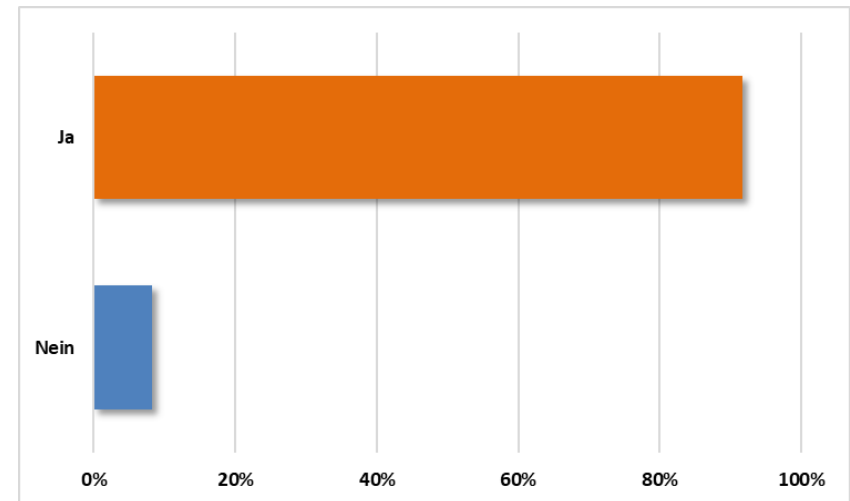
\* VR, welche auf die Frage 'Hat der VR als Gremium die nötige Qualifikation' mit Ja geantwortet haben

Hat der VR als Gremium für die effektive Governance der Digitalen Transformation die nötige Qualifikation?

Gesamtsicht VR

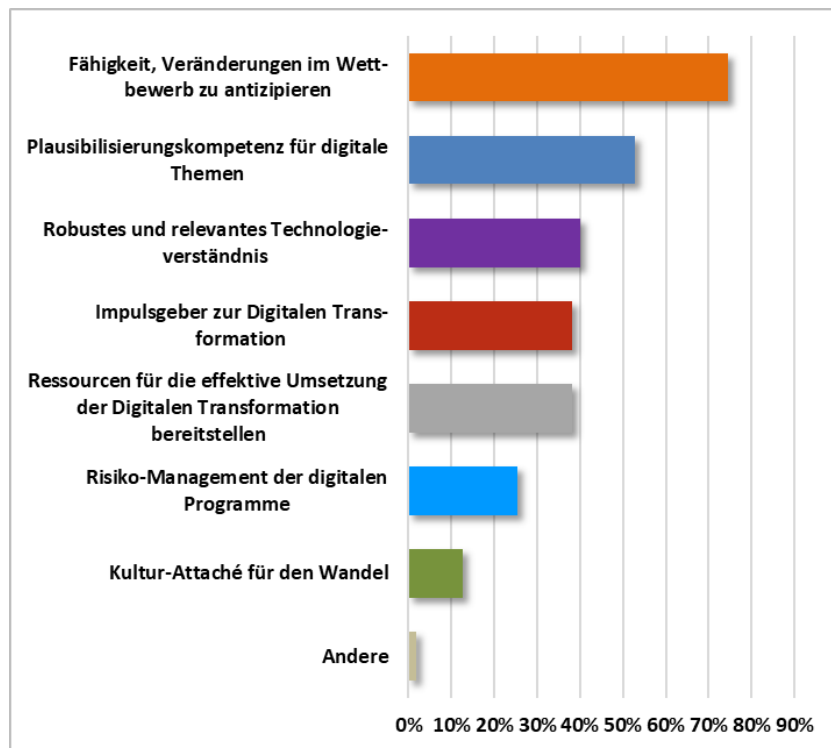


Sicht VR Finanzdienstleistungsindustrie



## Wenn ja, welches sind die 3 wichtigsten Qualifikationen?

Gesamtsicht VR

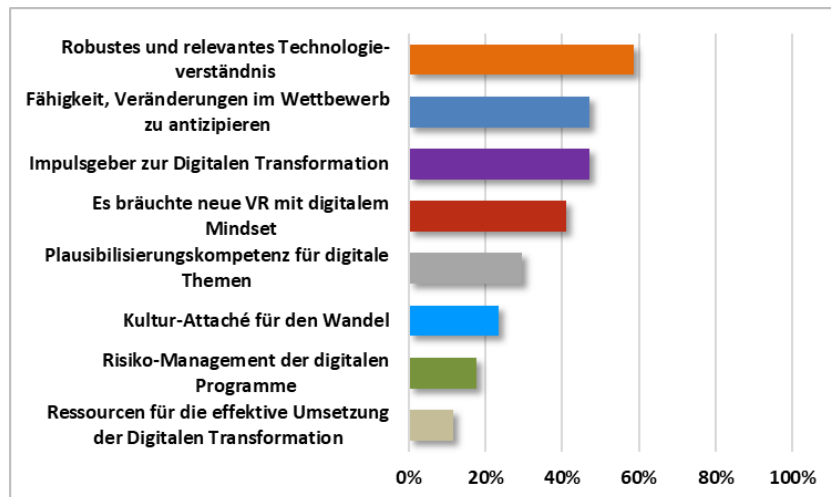


Sicht VR kleine/grosse Unternehmen

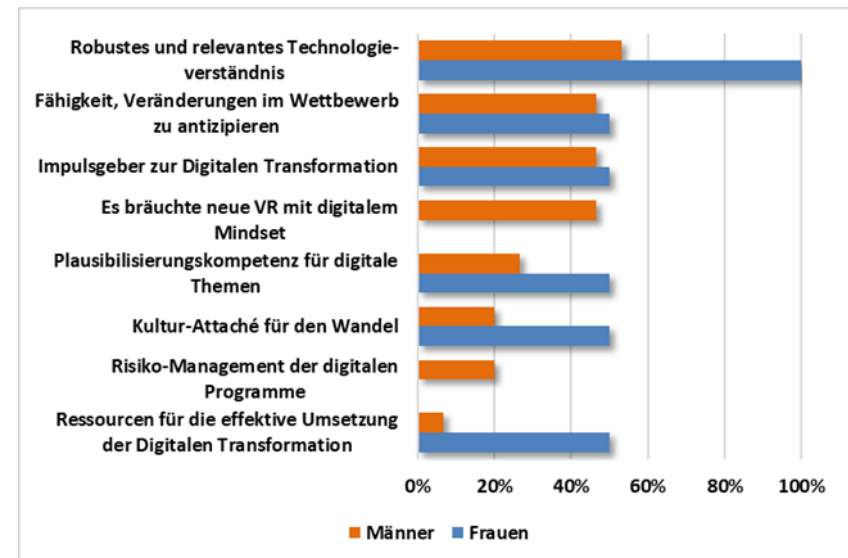


## Wenn nein – was fehlt? Mehrfachnennungen möglich

Gesamtsicht VR

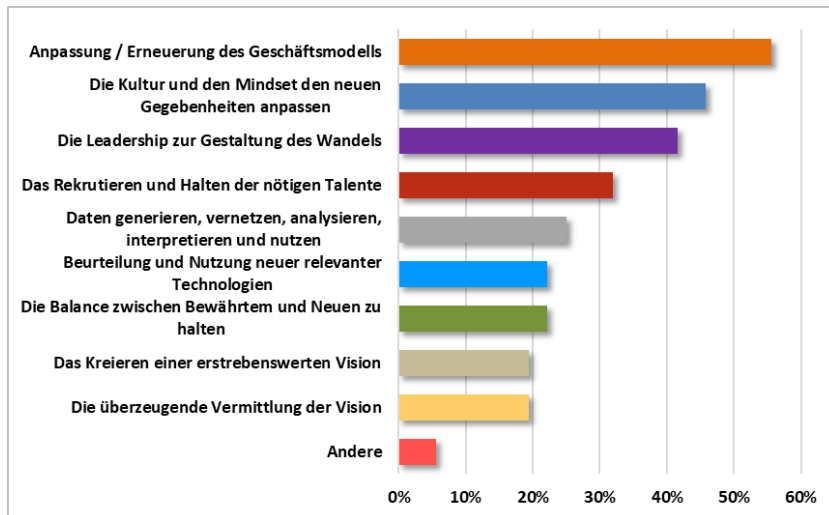


Sicht VR Männer/Frauen

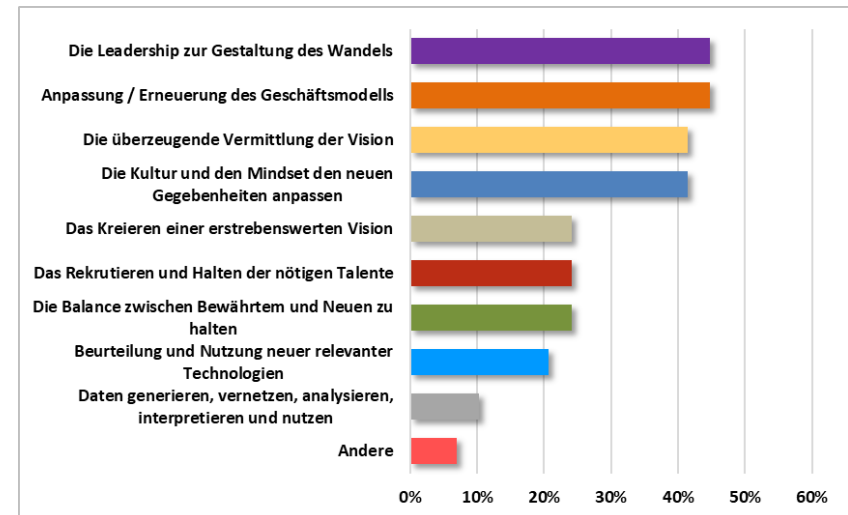


## Was stellt bezüglich der Digitalen Transformation die 3 grössten Herausforderungen dar?

Gesamtsicht VR

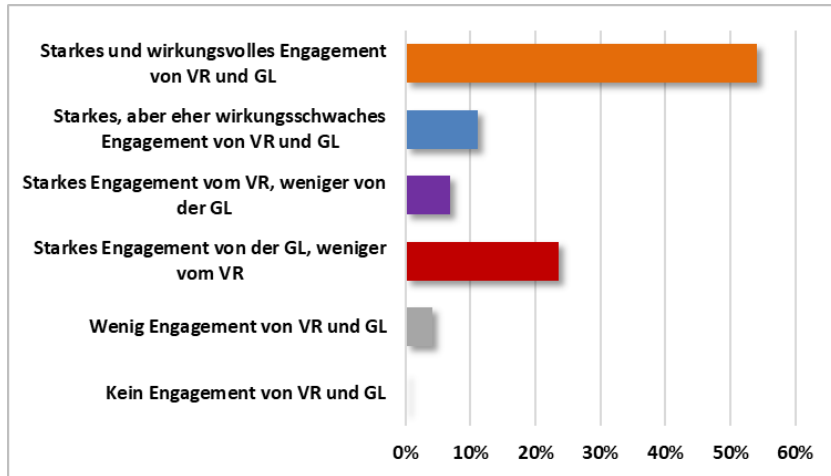


Sicht VR Kleinunternehmen

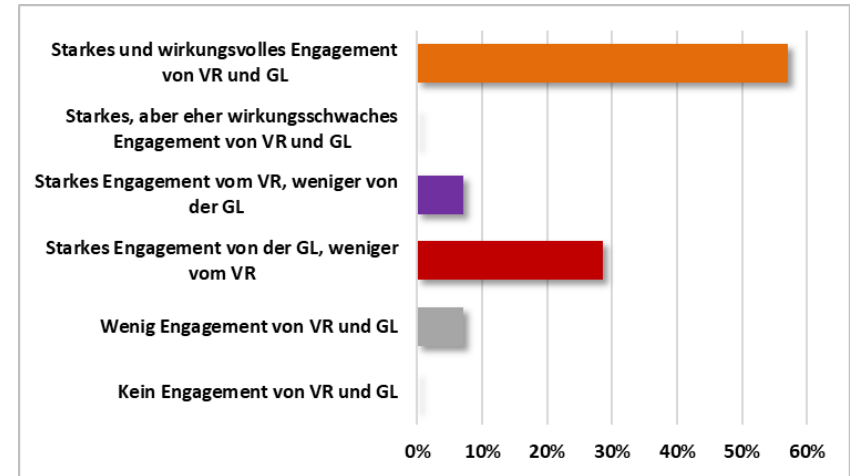


Wie verhalten sich der VR und die GL effektiv in der Transformation?

Gesamtsicht VR



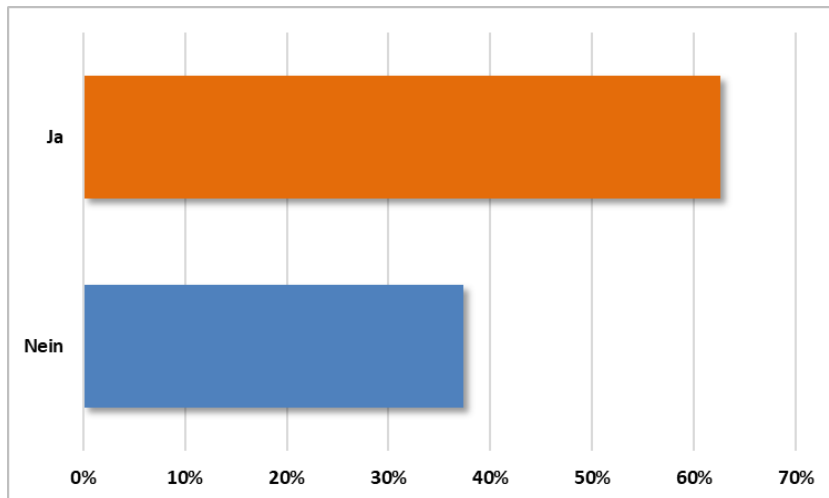
Sicht VR Frauen



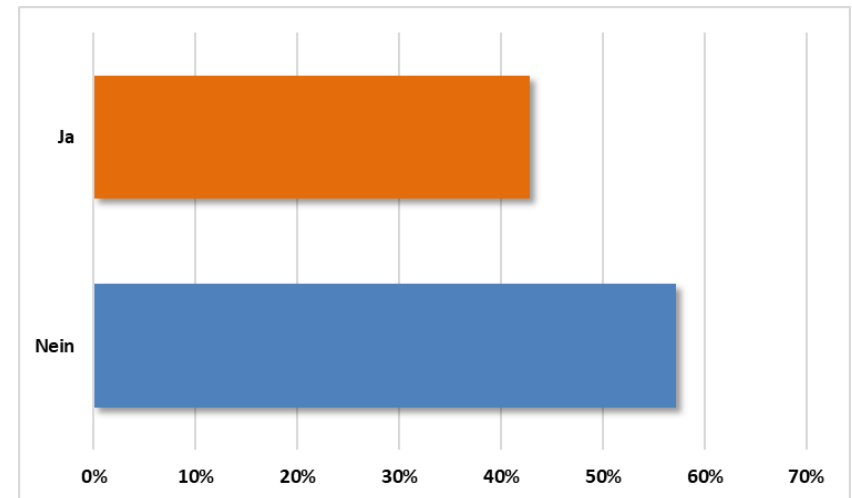


## Hat die GL für die Gestaltung des Wandels die nötige Qualifikation?

Gesamtsicht op. Management

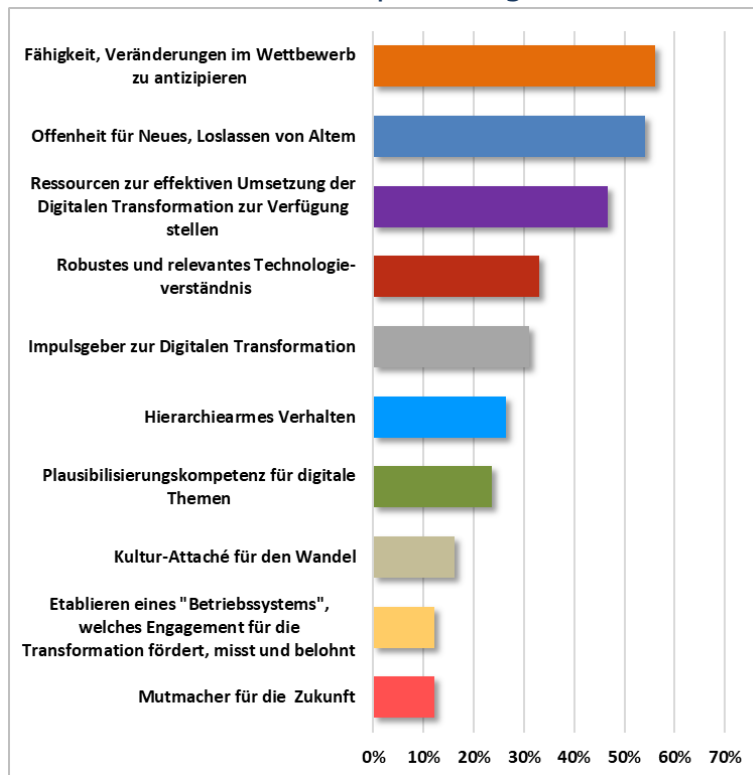


Sicht op. Management Behörden/Verbände/NGO

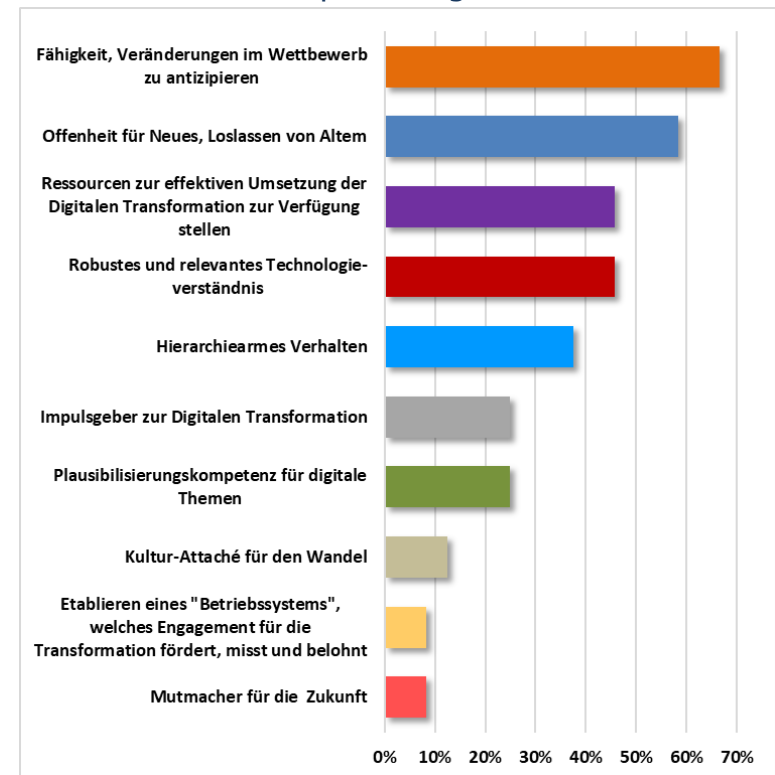


## Wenn ja, welches sind die 3 wichtigsten Qualifikationen?

Gesamtsicht op. Management

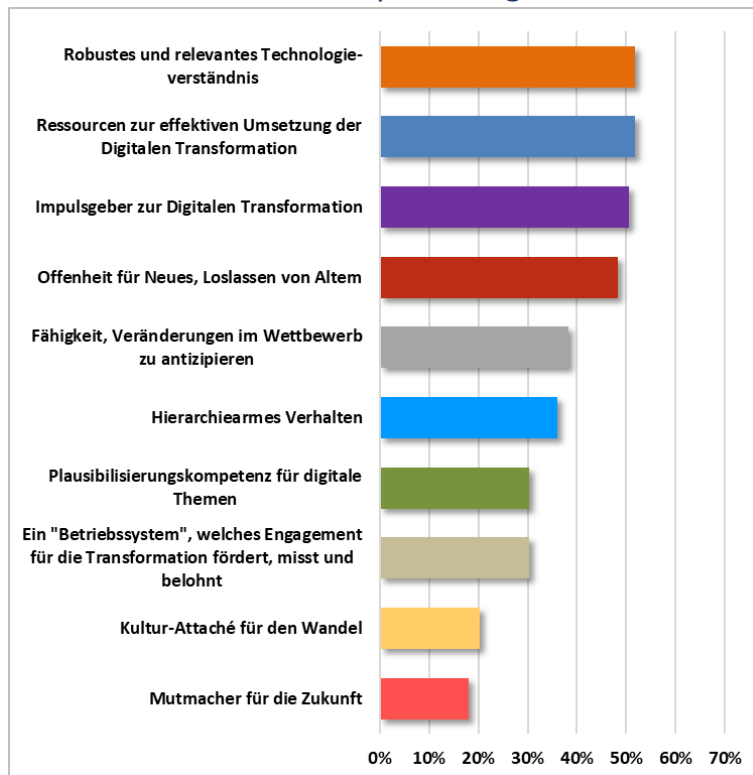


Sicht op. Management TIME

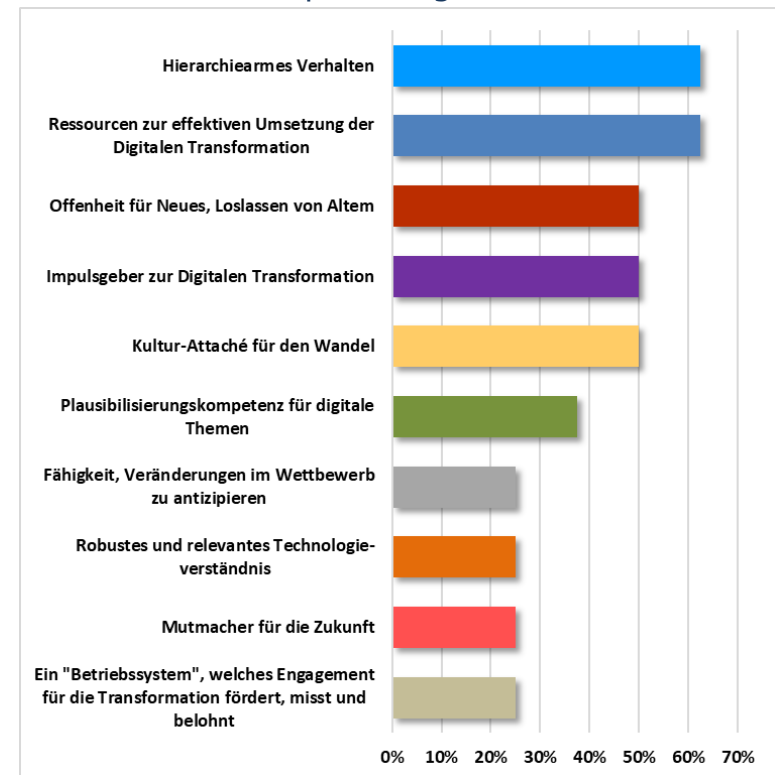


## Wenn nein – was fehlt? Mehrfachnennungen möglich

Gesamtsicht op. Management

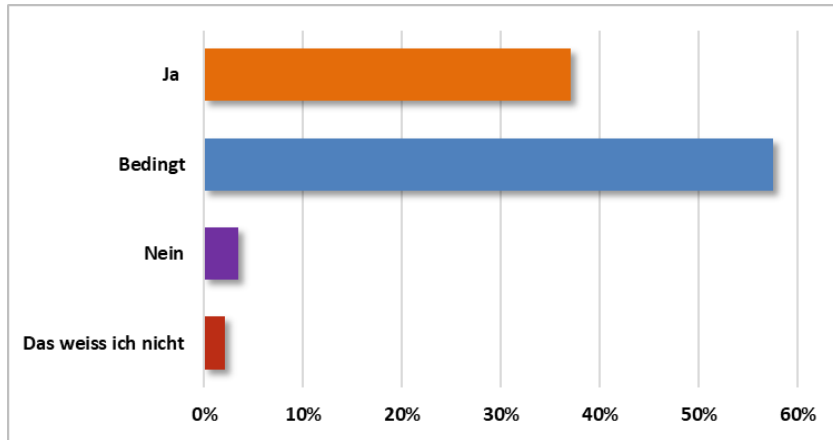


Sicht op. Management Frauen

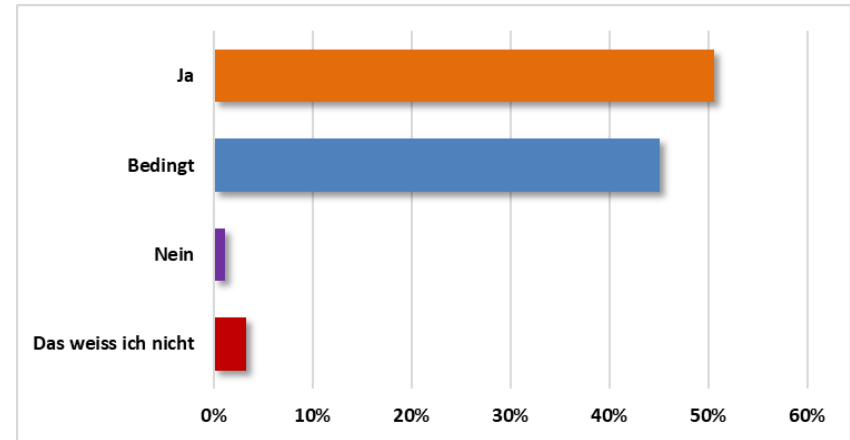


## Sieht die Belegschaft die berufliche Zukunft mit Freude und Zuversicht?

Gesamtsicht op. Management

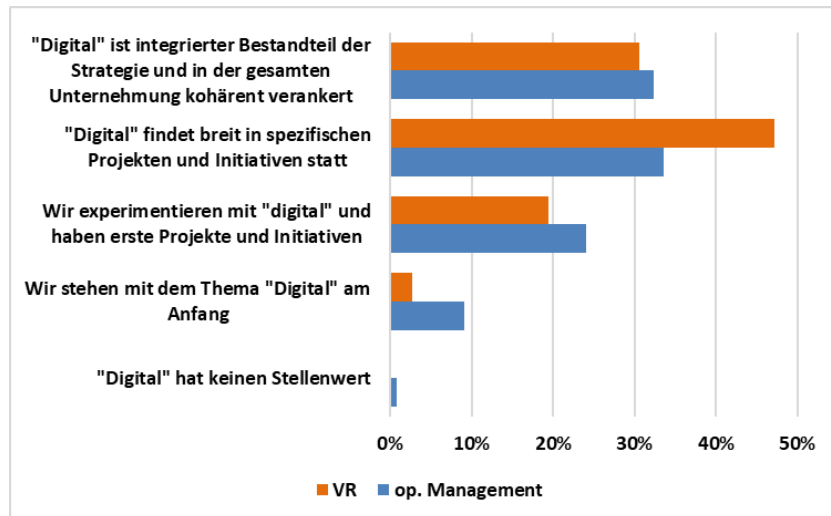


Sicht op. Management Firmen <100 Mitarbeiter

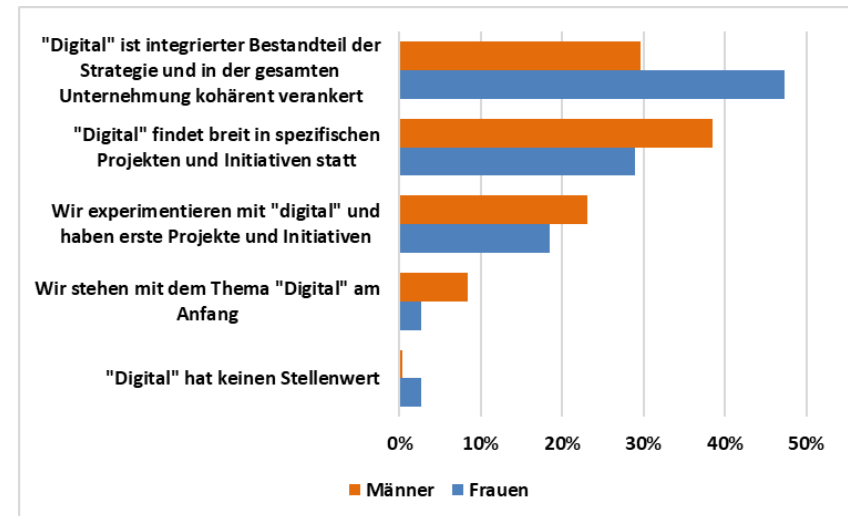


## Wie würden Sie die 'Digitale Reife' Ihres Unternehmens beschreiben?

Sicht VR/op. Management



Gesamtsicht Männer/Frauen



## Statistische Informationen

Die Studie hat mit einem Rücklauf von 348 vollständigen Antworten gute Akzeptanz erfahren. Die Befragung dauerte von Anfang Juni bis Mitte Juli 2019.

Die Teilnehmerstruktur (nur vollständige Antworten) ist die folgende:

### Hierarchiestufe

Präsident des Verwaltungsrates:	8,39%
Mitglied des Verwaltungsrates:	16,44%
CEO:	18,79%
Oberstes Management:	38,93%
Andere:	17,45%

### Firmengrösse

Über 1'000 Mitarbeitende:	39,87%
100 bis 1'000 Mitarbeitende:	28,90%
Weniger als 100 Mitarbeitende:	31,23%

### Geschlecht

Weiblich:	12,75%
Männlich:	87,25%

### Branche

Allgemeine Dienstleistungen:	16,72%
Bau, Baunebenleistungen:	5,35%
Behörden, Verbände und Non-Profit:	5,69%
Chemie:	1,34%
Fertigungsindustrie:	7,69%
Finanzdienstleistung:	16,72%
FMCG:	2,34%
Handel, Distribution, Logistik:	8,70%
Life Sciences:	3,68%
TIME:	11,71%
Andere:	20,07%

## Kontakt

Roy C. Hitchman AG  
Consultants in Executive Search  
Bellerivestrasse 3  
8008 Zürich

+41 43 499 12 50  
[www.roy-hitchman.ch](http://www.roy-hitchman.ch)

Partner:

- Roman Huber
- Claudia Nussberger
- Sandro Rügger

digitizer.

<https://www.digitizer.com>

Partner:

- Prof. Dr. Michael Hilb