

BOYDEN STUDIE 2017:

Leadership in der digitalen Welt –
wo stehen die deutschen Unternehmen?

Vorwort

Digitalisierung. Kaum ein Schlagwort bestimmt die Agenda der Unternehmen momentan stärker. Doch Big Data bei der Kundenanalyse oder vernetzte Fertigungsanlagen und „intelligente“ Maschinenteile sind nur ein Aspekt der digitalen Entwicklung.

Dank immer globaler werdender Märkte und dem damit verbundenen gestiegenen Wettbewerbsdruck, ist die Digitalisierung längst zum beherrschenden Thema in den Führungsetagen der Unternehmen geworden.

Das Führungsverhalten hat sich dadurch grundlegend geändert. Manager sind immer stärker gefordert, die Möglichkeiten der digitalen Welt bestmöglich zu nutzen und die Herausforderungen schnellstmöglich anzugehen. Doch dafür müssen nicht nur „digitale“ Chancen und „Probleme 4.0.“ frühzeitig erkannt, sondern auch entsprechende Lösungen schnell erarbeitet, Prozesse angestoßen und Schwerpunkte neu gesetzt werden.

Wie gut sind die Unternehmenslenker dafür aufgestellt? Haben sie die notwendige digitale Vision, um ihr Unternehmen sicher durch den Transformationsprozess zu führen? Wie sehen die größten Defizite in Sachen Digitalisierung bei Managern, Vorständen und Geschäftsführern aus? Und wie haben sich Führungsstile und Anforderungen an Manager in Zeiten immer digitaler werdender Prozesse verändert?

Ein umfassendes Bild liefert die vorliegende Marktstudie „Leadership in der digitalen Welt – wo stehen die deutschen Unternehmen?“.

Zwischen September und Dezember 2016 wurden Führungskräfte, Manager, Vorstände und Beiräte von großen Konzernen und mittelständischen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen befragt. Zusammen mit der EBS Business School haben wir die Ergebnisse zusammengestellt und wünschen Ihnen eine kurzweilige und spannende Lektüre.



Jörg Kasten
Managing Partner and Chairman
Boyden World Corporation
Boyden Global Executive Search



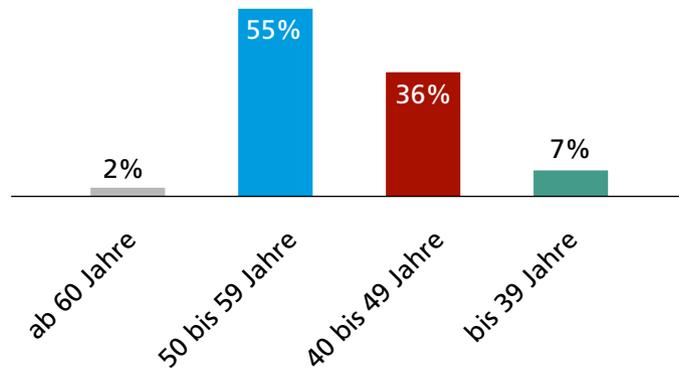
Marjo-Riitta Diehl
Professor in Organizational Behavior and HRM
Academic Director of
MBA and MSc in Management
EBS Business School

Allgemeine Teilnehmerdaten

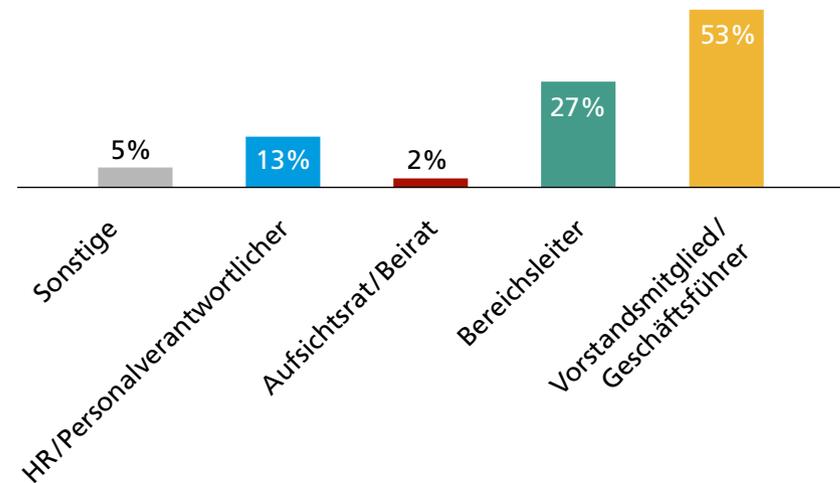
Geschlecht



Alter

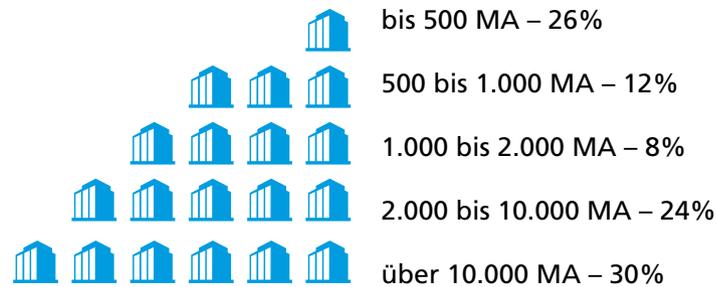


Position

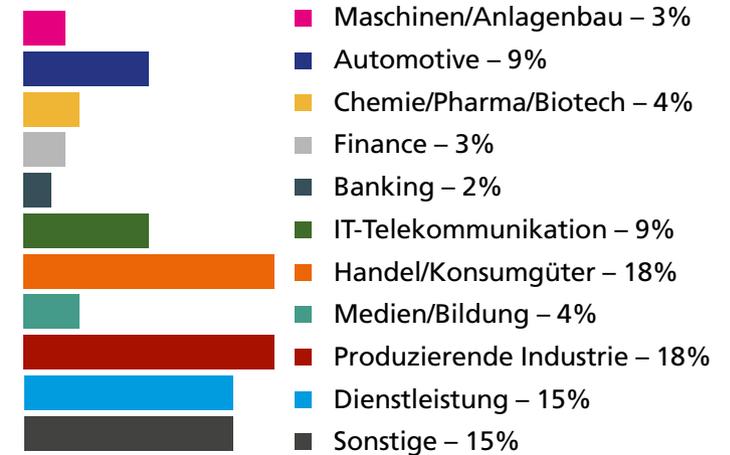


Unternehmensdaten

Unternehmensgröße



Branche



Ausrichtung



Zugehörigkeit



Wichtige Ergebnisse im Überblick

Auf Digitalisierung vorbereitet?

81 Prozent der deutschen Manager glauben, dass sie nur bedingt auf die Herausforderungen der Digitalisierung vorbereitet sind.

Hier besteht akuter Handlungsbedarf. Die harte Selbsteinschätzung lässt auf schwierige Zeiten schließen. Die Chancen der Digitalisierung können so nicht genutzt werden. Deutsche Manager müssen sich besser in Sachen Digitalisierung aufstellen, damit ihre Unternehmen im internationalen Vergleich nicht ins Hintertreffen geraten.

Nutzung der digitalen Möglichkeiten

Die Möglichkeiten der Digitalisierung, des IoT oder Big Data werden nicht in vollem Umfang genutzt. Nur jeder zweite Top-Manager räumt eine bedingte Nutzung ein.

Die Möglichkeiten sind da, jedoch es fehlt an der adäquaten Umsetzung. Keiner der Befragten ist der Meinung, dass Top-Manager in Deutschland in vollem Umfang die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen. Der Abstand zu innovativen Geschäftsmodellen könnte zu einem nicht mehr aufzuholenden Nachteil werden. Top-Führungskräfte müssen jetzt handeln.

Bedeutung digitaler Strategien

Für 68 Prozent der deutschen Top-Manager ist eine globale, digitale Strategie sehr wichtig, der Unternehmenserfolg hängt mitunter davon ab.

Trotzdem die Bedeutung digitaler Strategien für den Unternehmenserfolg erkannt wird, mangelt es an Maßnahmen zur Umsetzung und Implementierung. Vorteile und Einfluss der Digitalisierung werden zwar erkannt, aber nicht darauf reagiert. Eine nachhaltige, strategische Ausrichtung mit Weitblick ist nun oberstes Gebot. Abwarten und kurzfristiges Reagieren bergen Gefahren für die Unternehmen.

Umsetzung digitaler Strategien

Digitale Konzepte fehlen: Jedes zehnte Unternehmen hält seine Top-Führungskräfte für schlecht aufgestellt. 57 Prozent der Unternehmen sind der Meinung, dass ihre Führungsriege beim Thema digitale Strategien nicht auf dem neuesten Stand sind. Planungen werden voran getrieben.

Selbstkritik und akuter Nachholbedarf bei den Führungskräften! Damit auf die Digitalisierung reagiert werden kann und die Unternehmen bestens aufgestellt sind, fehlt es offensichtlich an den entscheidenden Stellen an passendem Personal mit den dafür notwendigen Fähigkeiten.

Wichtige Ergebnisse im Überblick

Vorreiter-Branchen

Im Branchenvergleich liegen Unternehmen der IT und Telekommunikationsbranche auf Rang 1 (26%). Abgeschlagen auf den letzten Plätzen liegen die deutsche Top-Branche Maschinen- und Anlagenbau (5%), die Konsumgüterindustrie (4%) sowie die chemisch-pharmazeutische Industrie (3%).

Wenige Überraschungen: Bei IT/Telekommunikation, Medien und Automotive ist die Digitalisierung bereits sehr ausgeprägt und ein klarer Wettbewerbsdruck spürbar. Wichtige Branchen wie Konsumgüter, Maschinen und Anlagenbau sowie die Dienstleistungsbranche hinken hinterher. Gerade hier liegt das große Potenzial der Digitalisierung.

Hintergrund der digitalen Top-Führungskräfte

Gewünschte Skills: Erfahrungen in Transformationsprozessen (46%), Identifikation mit und Antizipation von der heutigen Start-up-Kultur (23%), intensive, langjährige Erfahrung mit Digitalisierung.

Große Veränderungen kommen auf die Unternehmen zu: Manager müssen Erfahrung in Transformationsprozessen haben und ihre Unternehmen auf eine „digitale Reise“ mitnehmen können. Die Start-ups machen es schon lange vor. Diese – für traditionelle Mittelständler unter Umständen ungewohnte – Herangehensweise wird als einer der Schlüssel zum Erfolg angesehen.

Manager-Typen für Digitalisierung

Gefragt sind Impulsgeber, die neue Wege einschlagen und in der Lage sind, neue Business-Modelle zu entwickeln (34%). Fast gleichermaßen wichtig sind Change Manager Typen, die das Unternehmen durch die betrieblichen Veränderungen führen können (28%).

Wanted: Manager, die Unternehmensprozesse optimieren, den Vorstand von innovativen Vorhaben überzeugen können und das Unternehmen in ein digitales Zeitalter führen. Digitale Prozesse müssen intern angestoßen und vorangetrieben werden. Diese Schritte erfordern Mut und Durchsetzungsvermögen.

Auswirkungen auf die Führungsetagen

Die Zusammensetzung der Führungsetagen ändert sich: Jüngeren Top-Managern gelingt es, ihre Karriere zu beschleunigen und schneller in höhere Führungsposition aufzusteigen. 62 Prozent der befragten Führungskräfte sind dieser Meinung.

Sesselwechsel in den Chefetagen: Die Digitalisierung bietet Chancen für den schnellen Aufstieg in die oberen Führungsebenen. Hier wird sich in nächster Zeit einiges tun. Jetzt kommt es darauf an, die richtigen Positionen für digitale Unternehmensprozesse auszumachen – und die passenden Kandidaten dafür zu finden.

Wichtige Ergebnisse im Überblick

Generationswechsel

Mit Blick auf die digitale Transformation unterscheidet sich der Führungsstil der jüngeren von der älteren Generation erheblich. Nur drei Prozent glauben, dass der Führungsstil jüngerer und älterer Manager gleich ist.

Der Führungsstil ist eine Schlüssel-Qualifikation für die erfolgreiche Umsetzung einer digitalen Unternehmensstrategie. Immerhin sind über 80 Prozent der Meinung, dass sich der Führungsstil von den jüngeren und älteren Manager-Generationen unterscheidet. Wie sich dies auf den Unternehmenserfolg im Hinblick auf die Digitalisierung auswirken wird, bleibt abzuwarten.

Neue Anforderungen an Manager

Manager müssen über Bereichsgrenzen hinausdenken (27%) und schneller auf neue Anforderungen bzw. aktuelle Trends reagieren können (25%). Stärker gefragt ist auch die Kommunikationsfähigkeit (21%), außerdem müssen die Manager vermehrt komplexe Systeme steuern und Daten auswerten können.

Manager dürfen nicht mehr mit Scheuklappen auf ihren Kompetenzbereich schauen. Links und rechts davon findet die Digitalisierung statt. Es gilt, Chancen zu erkennen und zu antizipieren. Kommunikation ist außerdem gefragt – sowohl nach oben, als auch nach unten. Der Wandel kommt so oder so. Nun heißt es mit den richtigen Skills dafür gewappnet zu sein.

Widerstand gegen Digitalisierung

Das Mittlere Management (65%) leistet den größten Widerstand bei der Implementierung digitaler Konzepte! Weniger schwer nehmen Top-Management (19%) und Mitarbeiter (12%) die Einführung digitaler Prozesse.

Überraschung: Das mittlere Management wird als größte Bremse für digitale Konzepte wahrgenommen. Schon früh müssen die Voraussetzungen für digitale Kompetenz geschaffen werden. Top-Führungskräfte müssen ihre Manager ermutigen, digitaler zu denken und ihre digitale Vision nach unten zu kommunizieren. Das mittlere Management scheint der Schlüssel für erfolgreiche Digitalisierungsstrategien zu sein. Hier müssen entsprechende Positionen geschaffen und/oder ersetzt werden.

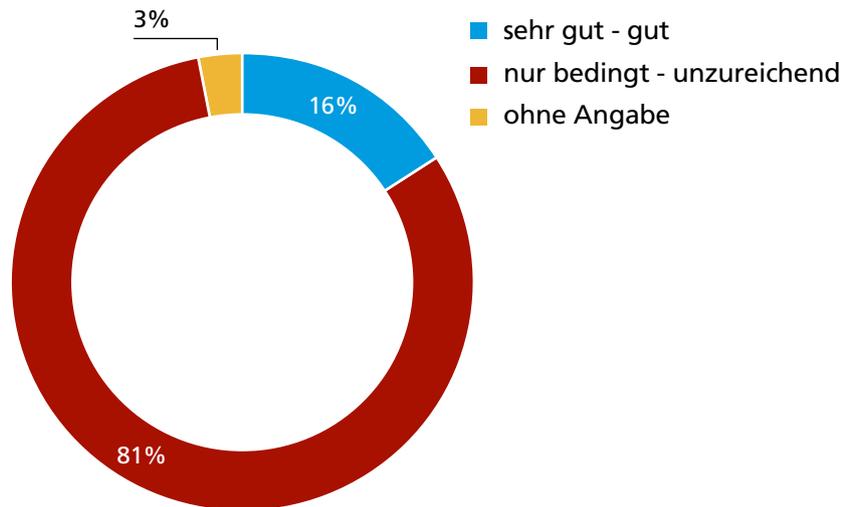
Interim Management als Lösung

Jeder dritte Manager (29%) ist der Ansicht, dass zunehmende Veränderungsstrategien zwingend Kompetenz, Unbeschwertheit und neue Ideen von außen benötigt. Jede Fünfte kann sich vorstellen einen Interim Manager im digitalen Bereich einzusetzen, wenn das Thema für das Unternehmen an Priorität gewinnt.

Interim-Manager sind für die kurzfristige Bewältigung von digitalen Problemstellungen ein adäquates Mittel für die Unternehmen. Über die Hälfte hat bereits mit Interim Managern gearbeitet oder kann sich vorstellen, Interim Manager als Digitalisierungschefs einzusetzen.

Die Ergebnisse im Einzelnen

Unabhängig von Ihrem Unternehmen: Inwieweit sind deutsche Manager auf die Herausforderungen der Digitalisierung vorbereitet?



81 Prozent der deutschen Manager glauben, dass sie nur bedingt auf die Herausforderungen der Digitalisierung vorbereitet sind. Lediglich 16 Prozent sind der Meinung, dass sie gut bis sehr gut präpariert sind.

Hier besteht akuter Handlungsbedarf. Die harte Selbsteinschätzung lässt auf schwierige Zeiten schließen. Die Chancen der Digitalisierung können so nicht genutzt werden. Deutsche Manager müssen sich besser in Sachen Digitalisierung aufstellen, damit ihre Unternehmen im internationalen Vergleich nicht ins Hintertreffen geraten.

Haben deutsche CEOs die Möglichkeiten der Digitalisierung bereits erkannt und ihre Unternehmen darauf ausgerichtet?

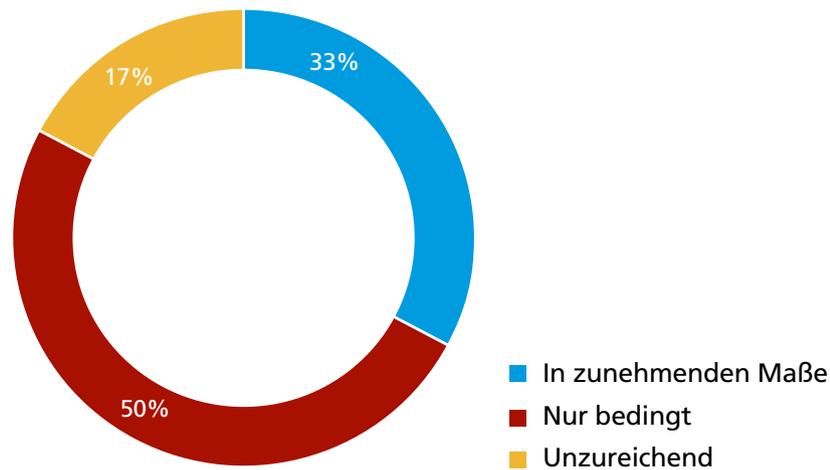


- 5% Nein, deutsche CEOs verschlafen die Digitalisierung
- 32% Nein, aber das wird sich schnell ändern
- 58% Ja, aber die Maßnahmen greifen noch nicht
- 5% Ja, deutsche CEOs sind gut auf die Digitalisierung eingestellt

58 Prozent der Studienteilnehmer sind der Meinung, dass deutsche CEOs zwar die Möglichkeiten der Digitalisierung bereits erkannt haben, entsprechende Maßnahmen jedoch noch nicht greifen. Jeder dritte Manager (32%) glaubt jedoch, dass das Potenzial der Digitalisierung noch nicht erkannt wurde, dass sich dies aber schnell ändern wird. Fünf Prozent der Manager sind der Meinung, dass die deutschen CEOs gut auf die Digitalisierung eingestellt sind, weitere fünf Prozent haben gegenteilige Ansichten. Sie glauben, dass deutsche CEOs die Digitalisierung verschlafen.

Der große Wandel steht bevor. Entweder, wenn die Gegenmaßnahmen zur „verschlafenen“ Digitalisierung greifen oder spätestens dann, wenn CEOs erste Anzeichen für Verlust und geringerer Unternehmensperformance spüren. Ein großer Anteil wird auf mangelnde Digitalisierungsprozesse zurückzuführen sein. Die Zeit zu Handeln rückt stetig näher...

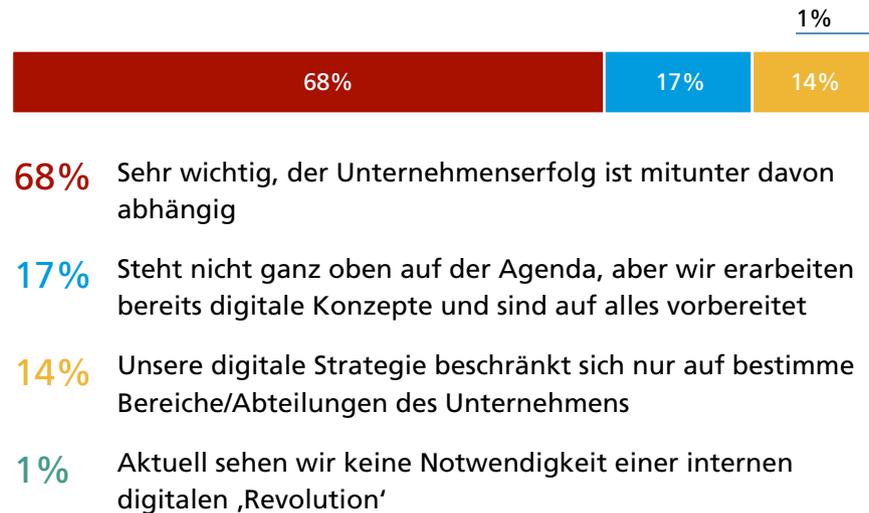
Inwieweit nutzen Top-Manager in Deutschland heute schon die Möglichkeiten der Digitalisierung, des Internet of Things (IoT) oder Big Data für ihre Strategie/Innovation/Führung?



Die Möglichkeiten der Digitalisierung, des Internet of Things oder Big Data werden nicht in vollem Umfang genutzt. Nur jeder zweite Top-Manager (50%) räumt eine bedingte Nutzung ein. Jeder dritte Manager (33%) schätzt, dass dies in Zukunft in zunehmenden Maße der Fall sein wird. 17 Prozent der Befragungsteilnehmer sind der Ansicht, dass die Möglichkeiten nur unzureichend genutzt werden.

Die Möglichkeiten sind da, jedoch es fehlt an der adäquaten Umsetzung. Keiner der Befragten ist der Meinung, dass Top-Manager in Deutschland in vollem Umfang die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen. Der Abstand zu innovativen Geschäftsmodellen könnte zu einem nicht mehr aufzuholenden Nachteil werden. Top-Führungskräfte müssen jetzt handeln, digitale Prozesse vorantreiben und in Strategie-Überlegungen, Innovation und das Führungsverhalten einfließen lassen.

Wie wichtig ist in Ihren Augen eine globale, digitale Strategie für Unternehmen?



Für 68 Prozent der deutschen Top-Manager ist eine globale, digitale Strategie sehr wichtig. Sie sind der Meinung, dass der Unternehmenserfolg mitunter davon abhängt. Für 17 Prozent steht eine globale, digitale Unternehmensstrategie noch nicht ganz oben auf der Agenda. Sie sind jedoch auf alles vorbereitet, digitale Konzepte liegen bereits in der Schublade. Weitere 14 Prozent glauben, dass sich ihre digitale Unternehmensstrategie nur auf bestimmte Unternehmensbereiche ausweiten wird. Lediglich ein Prozent sieht aktuell keine Notwendigkeit einer internen digitalen ‚Revolution‘.

Trotzdem die Bedeutung digitaler Strategien für den Unternehmenserfolg erkannt wird, mangelt es an Maßnahmen zur Umsetzung und Implementierung. Unternehmenslenker sehen zwar mehrheitlich Vorteile und nehmen den Einfluss der Digitalisierung zur Kenntnis, es bleibt aber abzuwarten, wann und vor allem wie darauf reagiert wird. Eine nachhaltige, strategische Ausrichtung mit Weitblick ist nun oberstes Gebot. Abwarten und kurzfristiges Reagieren ist mit hohen Gefahren für die Unternehmen verbunden.

Ist Ihr Unternehmen im Hinblick auf Top-Führungskräfte gut aufgestellt, um digitale Strategien umzusetzen?

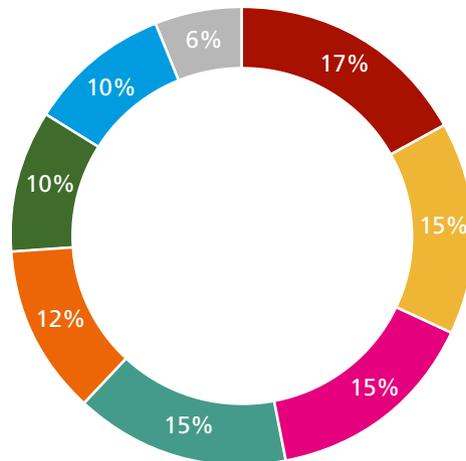


- 1% nicht beantwortet
- 1% Nein, bis dato sehen wir für uns keinen Nutzen in einer digitalen Strategie
- 10% Nein, unsere Führungskräfte haben auch auf längere Sicht kein digitales Konzept
- 57% Nein, unsere Führungskräfte sind noch nicht auf dem neuesten Stand, wir treiben unsere Planungen diesbezüglich aber voran
- 31% Ja, unsere Führungskräfte sind sich den steigenden Anforderungen durch die Digitalisierung bewusst

Nahezu jedes dritte Unternehmen (31%) bescheinigt seinen Top-Führungskräften eine gute Umsetzung digitaler Strategien. Mehr als die Hälfte der deutschen Unternehmen (57%) sind der Meinung, dass ihre Führungsriege mit Blick auf die Umsetzung von digitalen Strategien noch nicht auf dem neuesten Stand ist, diesbezügliche Planungen jedoch voran getrieben werden. Jedes zehnte Unternehmen (10%) hält seine Top-Führungskräfte für schlecht aufgestellt und ist der Meinung, dass auch auf längere Sicht ein digitales Konzept fehlen wird.

Selbstkritik und akuter Nachholbedarf bei den Führungskräften! Zwar wird bei der Mehrheit der Unternehmen bereits daran gearbeitet, eine „Einsatzfähigkeit“ ist aber laut 67 Prozent der Befragten noch nicht vorhanden. Damit auf die Digitalisierung reagiert werden kann und die Unternehmen bestens aufgestellt sind, fehlt es offensichtlich an den entscheidenden Stellen an passendem Personal mit den dafür notwendigen Fähigkeiten.

Wie entgegnet man auf Führungsebene der zunehmenden Komplexität und Dynamik, die durch die Digitalisierung hervorgerufen wird und ganze Branchen tiefgreifend verändert?



- Transparente und offene Kommunikation auf allen Ebenen und Unternehmensbereichen
- Neue Bereiche und Teams mit Fokus auf Digitalisierung müssen aufgebaut werden
- Führungsqualitäten, z.B. Visionen kommunizieren und umsetzen sowie verunsicherten Mitarbeitern Perspektiven aufzuzeigen
- Einstellen von neuen Managern mit digitaler Kompetenz
- Einführung von Digitalisierungsprozessen im Management
- Firmeninterne Wachstumsstrategie für die kommenden Jahre, Geduld und ein langer Atem
- Trainings und Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte im Bereich Digitalisierung
- Trainings und Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter im Bereich Digitalisierung

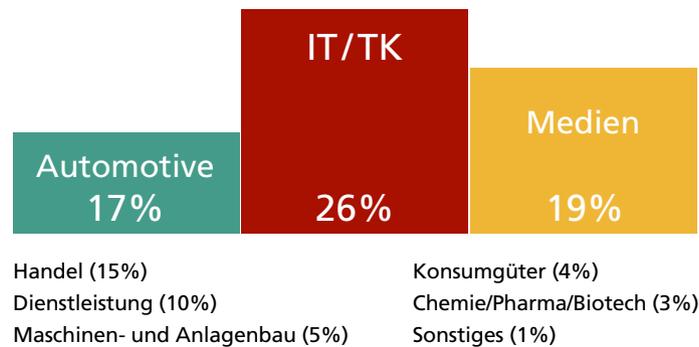
Wie entgegnet man auf Führungsebene der zunehmenden Komplexität und Dynamik, die durch die Digitalisierung hervorgerufen wird und ganze Branchen tiefgreifend verändert?

Diesen Herausforderungen will die Führungsebene mit transparenter und offener Kommunikation auf allen Ebenen und Unternehmensbereichen (17%), dem Einstellen von neuen Managern mit digitaler Kompetenz, dem Aufbau neuer Teams mit Fokus auf die Digitalisierung und einem einfühlsamen Führungsstil, der Visionen kommuniziert und verunsicherten Mitarbeitern Perspektiven aufzeigt (jeweils 15%), begegnen.

Als ebenfalls wichtig erachten die Top-Manager die Einführung digitaler Prozesse im Management (12%), das Verfolgen einer firmeninternen Wachstumsstrategie, Geduld und ein langer Atem (10%), Trainings- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich Digitalisierung für Führungskräfte (10%) und für Mitarbeiter (6%).

Die Maßnahmen sind vielfältig – genauso wie die Meinung der befragten Manager. Kommunikation steht hier ganz oben und macht deutlich, dass zuallererst bestimmte Skills der Manager gefragt sind. Erst danach geht es um konkrete Prozesse. Die Einstellung und die Kompetenz der Manager sind hier Schlüssel zum Erfolg.

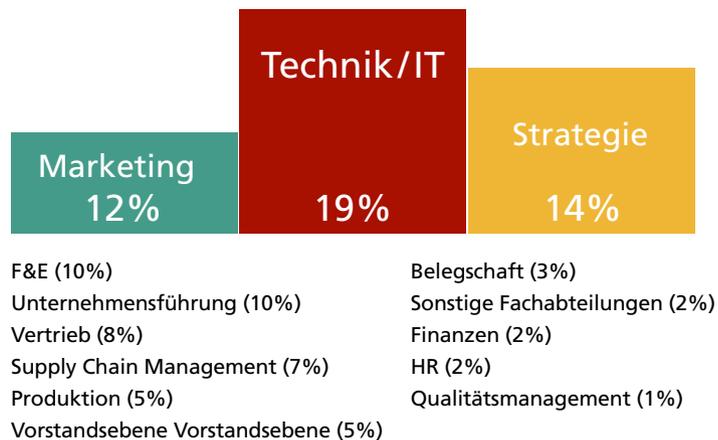
In welchen drei Branchen haben Ihrer Meinung nach Unternehmen die Möglichkeiten der Digitalisierung am besten erkannt und verstehen es die Vorteile zu nutzen?



Im Branchenvergleich liegen Unternehmen der IT und Telekommunikationsbranche auf Rang 1 (26%), wenn es darum geht, wer die Möglichkeiten am besten erkannt hat und es versteht, die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen. Auf dem zweiten Platz rangiert die Medienbranche (19%), dicht gefolgt vom Automotive-Sektor (17%). Sowohl der Handel als auch die Dienstleistungsbranche bewegen sich mit 15 bzw. 10 Prozent im mittleren Level. Abgeschlagen auf den letzten Plätzen liegen die deutsche Top-Branche Maschinen- und Anlagenbau (5%), die Konsumgüterindustrie (4%) sowie die chemisch-pharmazeutische Industrie (3%).

Wenige Überraschungen bei den Branchen, die am besten für Digitalisierung aufgestellt sind. IT/ Telekommunikation, Medien und Automotive liegt das Thema schon seit längerem im Blut. In diesen Branchen ist die Digitalisierung sehr ausgeprägt und ein klarer Wettbewerbsdruck spürbar. Interessant ist, dass so wichtige Branchen wie Konsumgüter, Maschinen und Anlagenbau sowie die Dienstleistungsbranche hier offenbar hinterherhinken. Gerade dort wird oft vom großen Potenzial der Digitalisierung gesprochen.

Aus welchen drei Unternehmensbereichen kommen die meisten Impulse und Innovationen was digitale Konzepte und Strategien angeht?



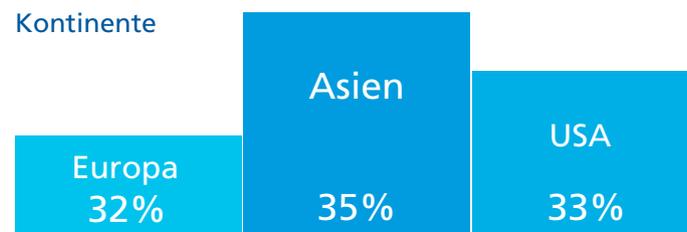
Von der Digitalisierung sind alle Bereiche eines Unternehmens betroffen. Die höchste Innovationsfähigkeit liegt nach Meinung der befragten Führungskräfte in den Bereichen Technik & IT (19%), Strategie (14%) und Marketing (12%), gefolgt von Forschung & Entwicklung sowie der Unternehmensführung (jeweils 10%). Nur wenige digitale Impulse werden den Bereichen Finanzen, HR und Qualitätsmanagement eingeräumt.

Gerade das Qualitätsmanagement, dem in der Regel ein guter Gesamtüberblick über das eigene Unternehmen attestiert wird, schneidet hier besonders schlecht ab. Verwunderlich ist auch, dass so wichtige Abteilungen wie Produktion, Supply Chain Management und der Vertrieb nicht den Bedarf an bzw. das Potential von digitalen Konzepten an die richtigen Stellen adressiert. Gerade hier schlummert bekanntlich „Digital Potential“.

Welche drei Nationen sind aus Ihrer Sicht führend im Hinblick auf die digitale Transformation / Industrie 4.0?

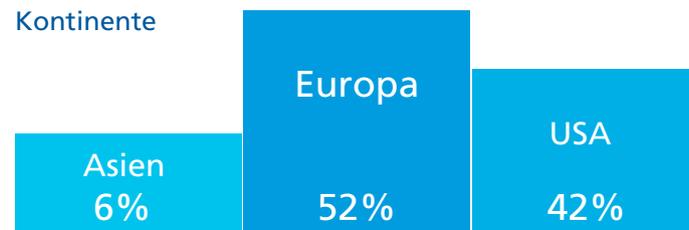


USA (30%), Deutschland (13%) und China (12%) sind nach der Einschätzung deutscher Top-Manager bei Industrie 4.0 weltweit führend. Gemessen nach Kontinenten liegen Asien (35%), USA (33%) und Europa (32%) nahezu gleichauf.



Natürlich liegen die USA mit ihrem digitalen Leuchtturm – dem Silicon Valley – vorne. Europa, und insbesondere Deutschland, muss aber gerade im Hinblick auf die Konkurrenz in Asien schauen, dass seine Unternehmen richtig aufgestellt sind und beim globalen Wettbewerb mithalten können. Dies ist umso interessanter, als dass die Befragten in Asien am wenigsten Erfahrung haben (siehe nächste Frage).

In welcher dieser Regionen haben Sie persönliche Erfahrungen?

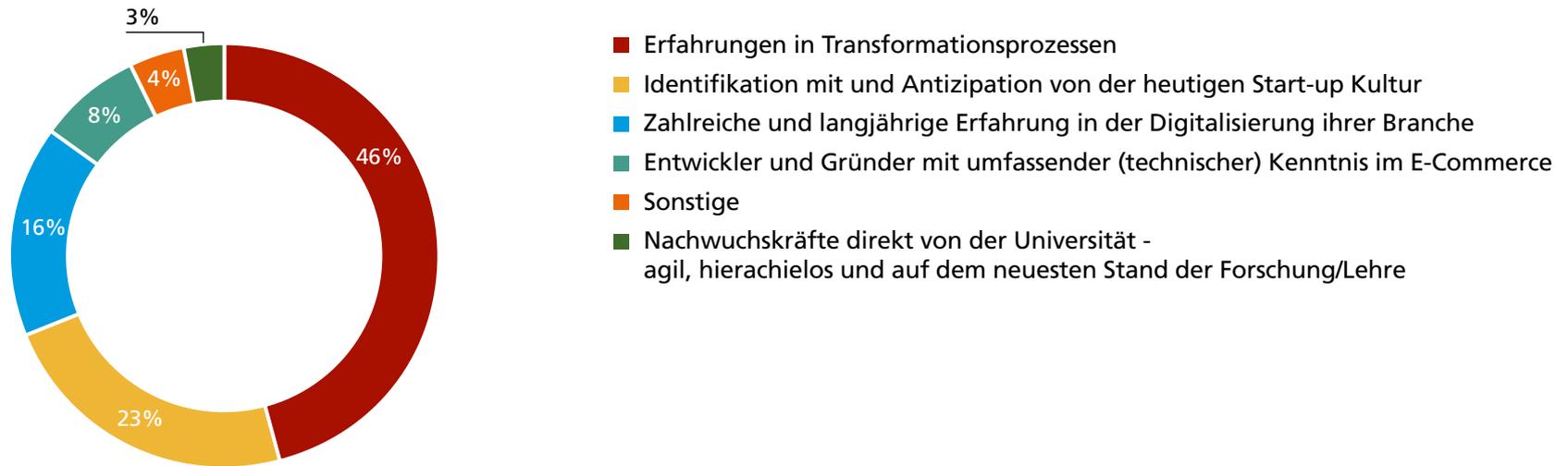


Die meisten Industrie-4.0-Erfahrungen konnten deutsche Führungskräfte bisher in den Regionen USA (36%), Deutschland (26%) und China (12%) sammeln.

Überträgt man diese gesammelten Erfahrungen auf Kontinente, so liegt Europa mit 52 Prozent vor den USA mit 42 Prozent. In Asien konnten lediglich sechs Prozent der Befragten bereits Erfahrungen sammeln.

Insgesamt bleiben die USA ein Mekka für innovative digitale Lösungen. Deutschland holt auf; die Impulse kommen auch verstärkt aus den benachbarten europäischen Ländern.

Welchen Hintergrund müssen Top-Führungskräfte mit digitaler Vision heute haben?



Welchen Hintergrund müssen Top-Führungskräfte mit digitaler Vision heute haben?

Erfahrungen in Transformationsprozessen (46%), Identifikation mit und Antizipation von der heutigen Start-up-Kultur (23%) sowie intensive, langjährige Erfahrung in der Digitalisierung sollten Top-Führungskräfte mit digitaler Vision vorweisen können.

Weniger gefragt sind Entwickler und Gründer mit umfassender (technischer) Kenntnis im E-Commerce und agile Nachwuchskräfte, die direkt von der Universität kommen und Unternehmenshierarchien ablehnen.

Große Veränderungen kommen auf die Unternehmen zu. Ausgelöst durch neue Chancen und Herausforderungen, die von der Digitalisierung ausgehen. Hier sind daher vermehrt Erfahrungen in Transformationsprozessen gefragt – Manager müssen die Fähigkeit haben, das Unternehmen auf eine „digitale Reise“ mitzunehmen. Die Start-ups machen es schon lange vor. Hier geschieht viel durch motivierte Unternehmenslenker, die erfolgreich einen neuen, digitalen Takt vorgeben. Diese – für traditionelle Mittelständler unter Umständen ungewohnte – Herangehensweise wird als einer der Schlüssel zum Erfolg angesehen. Aber auch vorige Erfahrung in der Branche ist eine gute Voraussetzung.

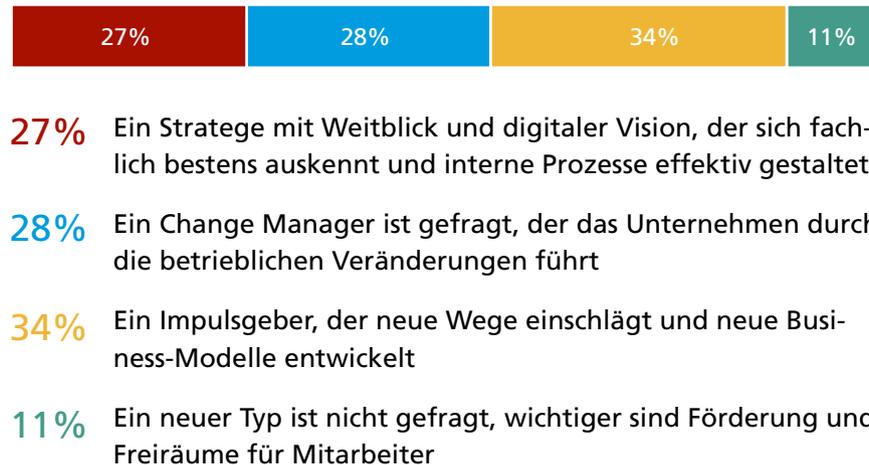
Welche drei Manager-Skills sind in Zeiten der digitalen Transformation am meisten gefragt?

- 25% Unternehmergeist und Offenheit sowie Gespür für künftige Business-Trends
- 21% Interesse und Kenntnisse an/von neuen Technologien
- 20% Mut und Überzeugungskraft (gerade im Hinblick auf Vorstände und Aufsichtsräte ohne digitale Vision/Know-how)
- Datenverständnis und BWL-Know-how/Geschäftsentwicklung (10%)
- Networking Skills (9%)
- Kreativität (9%)
- Forschergeist und gedankliche Flexibilität (6%)
- Studienabschlüsse der Wirtschafts- und/oder Rechtswissenschaften (0%)

Unternehmensgeist und Offenheit sowie Gespür für künftige Business-Trends (25%), Interesse und Kenntnisse an/von neuen Technologien (21%), Mut und Überzeugungskraft (20%) sind Skills, die Manager in Zeiten der digitalen Transformation vorweisen müssen. Weniger gefragt sind Studienabschlüsse der Wirtschafts- und/oder Rechtswissenschaften.

Wie schon weiter vorne festgestellt, hat der Erfolg eines Unternehmens in Zeiten der Digitalisierung viel mit den Fähigkeiten der jeweiligen Unternehmenslenker zu tun. Soft-Skills wie Unternehmergeist (Stichwort: Start-up Kultur), Überzeugungskraft und ein Gespür für Trends werden als die entscheidenden Qualitäten angesehen. Gesucht sind Führungspersönlichkeiten, die den Bedarf an Digitalisierung nicht nur erkennen sondern auch Prozesse durchsetzen. Die richtige Auswahl der passenden Manager wird daher nicht einfacher, sondern komplizierter, denn wichtige Parameter sind neu hinzugekommen.

Welcher Typ Manager wird für eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie aus Ihrer Sicht benötigt und hat Ihr Unternehmen bereits eine genaue Vorstellung davon?

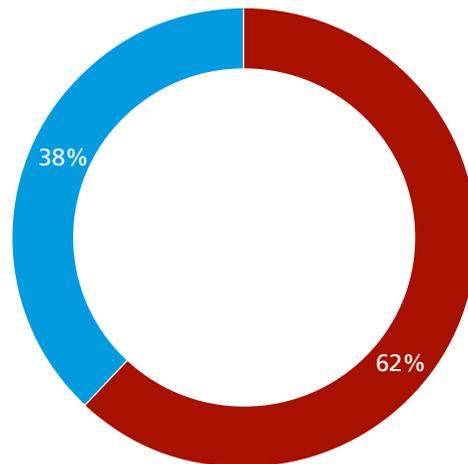


Wanted: Manager, die Unternehmensprozesse optimieren, ggfs. die Richtung ändern, den Vorstand von innovativen Vorhaben überzeugen können und das Unternehmen in ein digitale(re)s Zeitalter führen. Digitale Prozesse müssen intern angestoßen und vorangetrieben werden. Diese Schritte erfordern Mut und Durchsetzungsvermögen. Führungskräfte, die diese Eigenschaften in sich vereinen oder wenigstens erkennen, welche Stellschrauben angezogen werden müssen, sind nun gefragter denn je.

Für eine erfolgreiche Digitalisierung sollten Manager bestenfalls mehrere Typen in sich vereinen: Gefragt sind Impulsgeber, die neue Wege einschlagen und in der Lage sind, neue Business-Modelle zu entwickeln (34%). Fast gleichermaßen wichtig sind Change Manager Typen, die das Unternehmen durch die betrieblichen Veränderungen führen können (28%) sowie Strategen mit Weitblick und digitaler Vision, die sich fachlich bestens auskennen und interne Prozesse effektiv gestalten können (27%).

Jede 10. Führungskraft ist der Meinung (11%), dass es keinen speziellen, neuen Manager-Typ geben muss. Vielmehr sollten die Mitarbeiter hinsichtlich der Digitalisierung gezielt gefördert und ihnen mehr Freiraum gewährt werden.

Haben digitale Unternehmensstrategien Auswirkungen auf die Zusammensetzung der Führungsetagen?

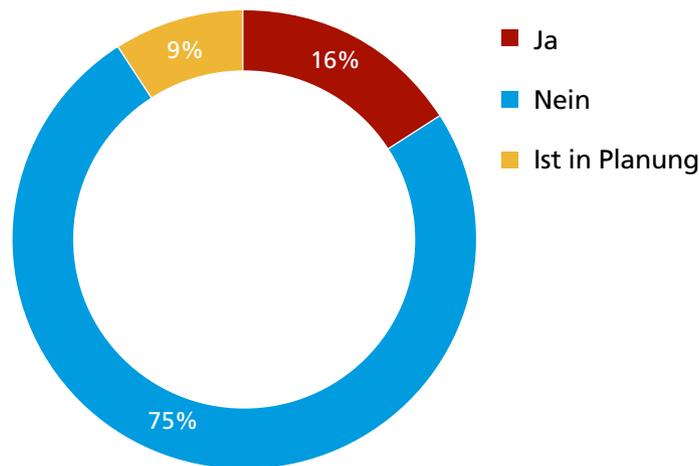


- Ja, bedingt durch die neuen Anforderungen der Digitalisierung gelangen jüngere Top-Manager schneller in höhere Führungspositionen
- Nein, die demographische Zusammensetzung hat sich nicht groß geändert. Neue Ideen und Konzepte finden aber Eingang.

Bedingt durch die neuen Anforderungen der Digitalisierung, haben digitale Unternehmensstrategien Auswirkungen auf die Zusammensetzung der Führungsetagen. Jüngeren Top-Managern gelingt es, ihre Karriere zu beschleunigen und schneller in höhere Führungsposition aufzusteigen. 62 Prozent der befragten Führungskräfte sind dieser Meinung. 38 Prozent glauben, dass sich die Führungsetagen nicht großartig verjüngen werden. Es ist jedoch zu erwarten, dass neue Ideen und Konzepte Eingang finden werden.

Sesselwechsel in den Chefetagen. Die Digitalisierung bietet Chancen für den schnellen Aufstieg in die oberen Führungsebenen. Hier wird sich in nächster Zeit einiges tun. Vergleicht man die Einschätzungen der Befragten bezüglich der Bereitschaft und Aufstellung in Sachen Digitalisierung, sind Personalwechsel programmiert. Jetzt kommt es darauf an, die richtigen Positionen für digitale Unternehmensprozesse auszumachen – und die passenden Kandidaten dafür zu finden.

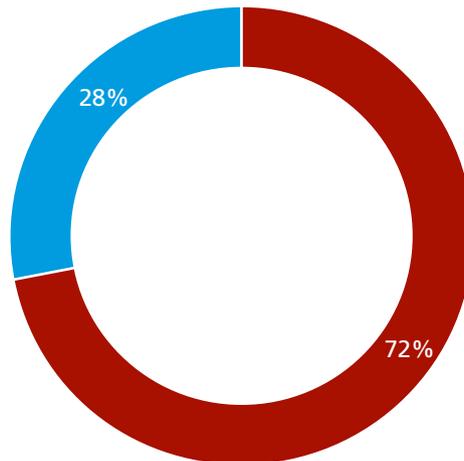
Gibt es in Ihrem Unternehmen die Stelle des CDOs (Chief Digital Officer) oder plant Ihr Unternehmen diese Position in Zukunft einzuführen?



Drei Viertel der befragten Unternehmen (75%) beschäftigen keinen Chief Digital Officer in ihrem Unternehmen und lediglich neun Prozent planen diese Position in Zukunft einzuführen. Bisher haben nur 16 Prozent der Unternehmen einen CDO in ihrem Mitarbeiterportfolio.

Immerhin: 16 Prozent haben bereits einen Mann oder eine Frau fürs Digitale. Bei knapp 10 Prozent ist diese Stelle in Arbeit. Der Trend geht zu mehr CDOs. So oder so werden Schlüsselpositionen im Top-Management nicht an digitalen Entscheidungen vorbeikommen.

Hat sich nach Ihrer Meinung das Anforderungsprofil eines CDOs gewandelt?



- Ja, CDOs sind im Zuge der digitalen Transformation wichtiger denn je, rücken näher an die Unternehmensführung heran und müssen auch alle weiteren Mitarbeiter hinsichtlich der neuen Anforderungen instruieren
- Nein, das Anforderungsprofil des CDOs hat sich nicht zwingend gewandelt und die Relevanz eines solchen ist derzeit überschaubar

Fast drei Viertel (72%) der Unternehmen sind der Meinung, dass sich das Anforderungsprofil eines CDOs gewandelt hat und die Position im Zuge der Digitalisierung näher an die Unternehmensführung heranrückt. Ein CDO muss zudem in der Lage sein, die Mitarbeiter an die neuen Anforderungen heranzuführen. Das restliche Viertel (28%) glaubt, dass Profil habe sich nicht gewandelt. Zudem halten sie die Relevanz dieser Position derzeit für überschaubar.

CDOs sind schon spezialisiert auf die Themen rund um die Digitalisierung, aber auch hier wandelt sich das Anforderungsprofil. Ein klares Signal an alle Unternehmen ohne digitale Kompetenz-Person: Digitalisierung erfordert Spezialisten! Für viele Unternehmensbereiche und Branchen ist der CDO ein immer wichtigerer Partner für die Führungsetage und dient dabei als Bindeglied zur Belegschaft.

Wie kommen ältere Manager mit den Anforderungen und Möglichkeiten der Digitalisierung und der digitalen Revolution zurecht?



14% Kein Unterschied zu jüngeren Managern

32% Überraschend gut

37% Zufriedenstellend

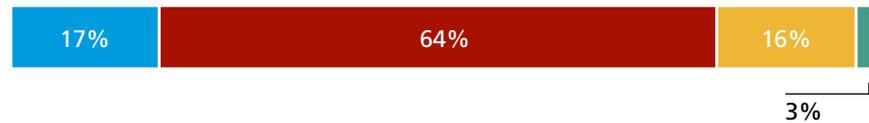
16% Eher schlecht

1% Gar nicht

Ältere Manager kommen überraschend gut mit der Digitalisierung zurecht: 32 Prozent der befragten Führungskräfte teilen diese Meinung. Weitere 37 Prozent halten die Situation für zufriedenstellend und 14 Prozent der Befragten sehen sogar keinen Unterschied zur jüngeren Generation. Lediglich 16 Prozent der Führungskräfte denken, dass sich ältere Manager mit langjähriger Erfahrung schlecht mit der Digitalisierung identifizieren können.

Etwas mehr als die Hälfte sehen einen eher negativen Unterschied zwischen jüngeren zu älteren Managern. Dies ist erst einmal weniger als erwartet. Trotzdem ist das Thema Digitalisierung sicherlich auch ein Generationen-Thema – nicht zuletzt auch in den Führungsebenen. (Siehe nächste Frage)

Unterscheidet sich der Führungsstil der jüngeren Generation von dem der älteren Manager in Bezug auf die digitale Transformation?



17% Ja, grundsätzlich

64% Ja, in bestimmten Bereichen

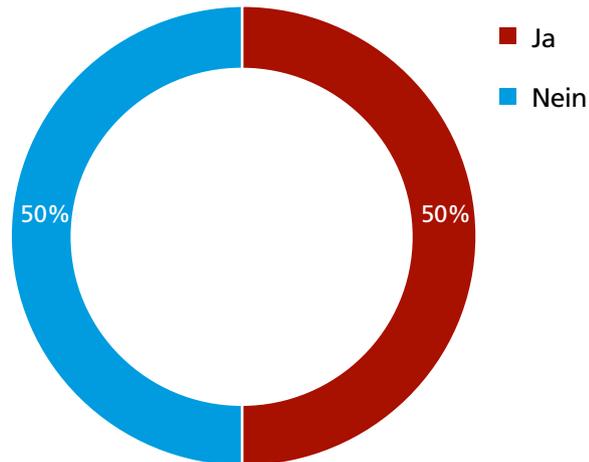
16% Unterschiede sind kaum festzustellen

3% Nein, jüngere und ältere Manager führen auf dieselbe Weise

Mit Blick auf die digitale Transformation unterscheidet sich der Führungsstil der jüngeren von der älteren Generation erheblich. Nur drei Prozent glauben, dass der Führungsstil jüngerer und älterer Manager gleich ist. Die meisten Unterschiede liegen in der Experimentierfreudigkeit sowie der Offenheit, sich mit Neuem auseinanderzusetzen. 64 Prozent der Befragten sind der Auffassung, dass Führung in bestimmten Bereichen unterschiedlich definiert wird. 17 Prozent konstatieren, dass sich die Führungsstile sogar grundsätzlich unterscheiden und 16 Prozent sind wiederum der Meinung, dass sich Unterschiede kaum feststellen lassen.

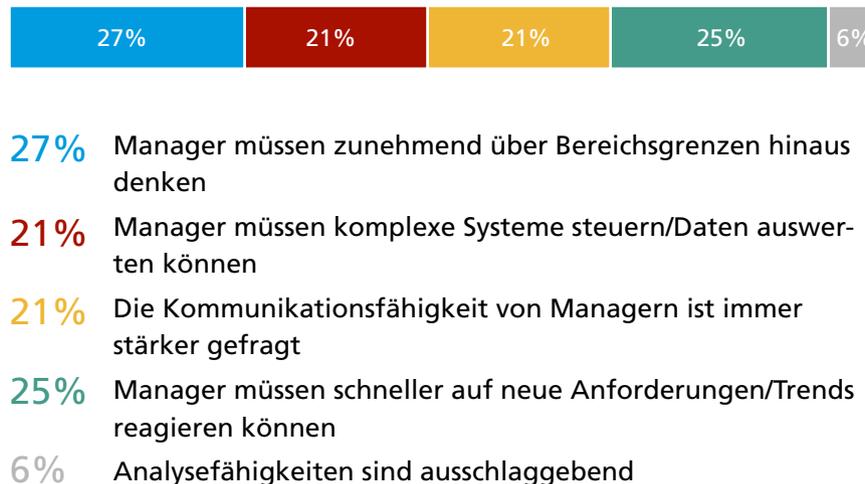
Der Führungsstil ist eine Schlüsselqualifikation für die erfolgreiche Umsetzung einer digitalen Unternehmensstrategie. Immerhin sind über 80 Prozent der Meinung, dass sich der Führungsstil von den jüngeren und älteren Manager-Generationen unterscheidet. Wie sich dies auf den Unternehmenserfolg im Hinblick auf die Digitalisierung auswirken wird, bleibt abzuwarten.

Gibt es im internationalen Vergleich Unterschiede im Hinblick auf Führungsphilosophie und Alter von Top-Managern?



Der internationale Vergleich von Unterschieden im Hinblick auf Führungsphilosophie und Alter von Top-Managern spaltet die Meinungen und lässt keine klare Tendenz erkennen. Während die eine Hälfte (50%) der befragten Manager die Meinung vertritt, dass es keine Unterschiede gibt, räumt die zweite Hälfte (50%) Unterschiede ein. Häufig werden hier kulturell bedingte Gegensätze angeführt.

Welche Anforderungen haben die Unternehmen an Top-Führungskräfte? Wie zeigt sich die Forderung nach mehr digitaler Expertise schon heute?



Die Anforderungen von Unternehmen an ihre Top-Führungskräfte befinden sich im Wandel: Manager müssen zunehmend über Bereichsgrenzen hinaus denken (27%) und schneller auf neue Anforderungen bzw. aktuelle Trends reagieren können (25%). Stärker gefragt ist auch die Kommunikationsfähigkeit (21%), außerdem müssen die Manager vermehrt komplexe Systeme steuern und Daten auswerten können. Weniger gefragt sind die Analysefähigkeiten der Manager (6%).

Manager dürfen nicht mehr mit Scheuklappen auf ihren Kompetenzbereich schauen. Links und rechts davon findet die Digitalisierung statt. Es gilt, Chancen zu erkennen und zu antizipieren. Kommunikation ist außerdem gefragt – sowohl nach oben, als auch nach unten. Digitalisierung bedeutet Veränderung, die muss bei jedem Mitarbeiter verstanden und mitgetragen werden können. Die Digitalisierung bietet zwar neue Chancen und innovative Möglichkeiten. Das Potenzial muss aber erkannt und richtig analysiert werden. Der Wandel kommt so oder so. Nun heißt es mit den richtigen Skills dafür gewappnet zu sein.

Wo stößt Ihrer Meinung nach die Implementierung eines erfolgreichen digitalen Konzepts in den Unternehmen auf den größten Widerstand?



65% Mittleres Management / Abteilungsleiter

19% Top-Management

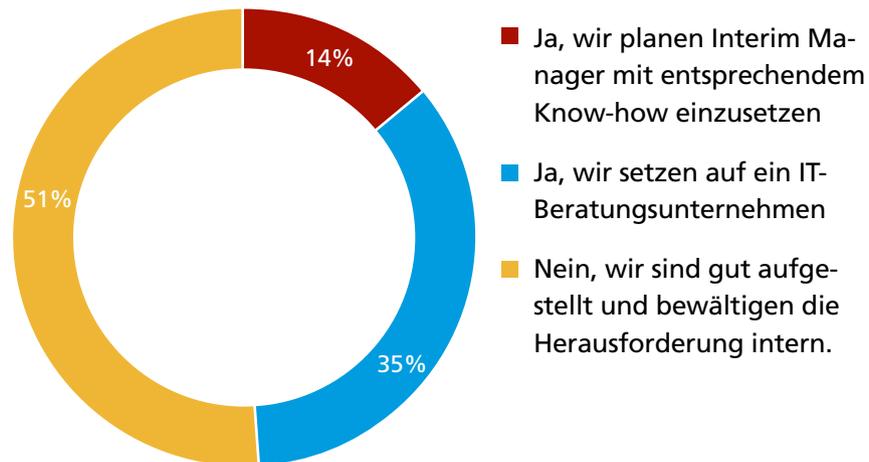
12% Mitarbeiter

4% Aufsichtsrat

Nach Auffassung der befragten Führungskräfte leistet das Mittlere Management (65%) den größten Widerstand bei der Implementierung digitaler Konzepte im Unternehmen. Weniger schwer nehmen Top-Management (19%) und Mitarbeiter (12%) die Einführung digitaler Prozesse. So gut wie keinen Widerstand leisten Aufsichtsräte (4%).

Überraschend ist, dass das mittlere Management hier als größte Bremse für digitale Konzepte wahrgenommen wird. Es muss daher schon früh die Voraussetzung für digitale Kompetenz geschaffen werden. Scheitern digitale Konzepte bereits beim mittleren Management, sieht die Zukunft dafür düster aus. Top-Führungskräfte müssen daher ihre Manager ermutigen, digitaler zu denken – und selbst ihre digitale Vision nach unten zu kommunizieren. Nur so können die Schranken abgebaut und Vorteile der Digitalisierung im eigenen Unternehmen überhaupt ausgeschöpft werden. Das mittlere Management scheint der Schlüssel für erfolgreiche Digitalisierungsstrategien zu sein. Hier müssen entsprechende Positionen geschaffen und/oder ersetzt werden.

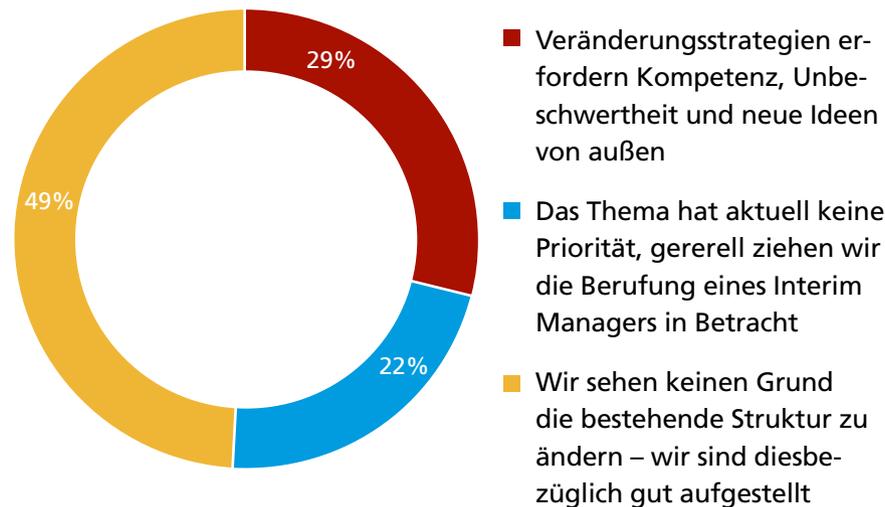
Planen Sie, die Herausforderungen der Digitalisierung für Ihr Unternehmen mit Hilfe von externen Beratern zu bewältigen?



Bei der Bewältigung der Herausforderungen die durch die Digitalisierung entstehen, setzen Top Manager primär auf interne Kräfte (51%). Auf die Unterstützung von IT-Beratungsunternehmen greifen 35 Prozent der Unternehmen zurück, weitere 14 Prozent planen den Einsatz von Interim Managern mit entsprechendem Know-how.

Durch die immer komplizierter werdenden Prozesse und die damit verbunden Aufgabenfelder ist es schwer, das passende Know-how dafür zu finden. Hier sind von knapp der Hälfte externe Beratungsunternehmen gefragt. Dafür werden sogar Interim-Manager eingesetzt. Dies zeigt, dass es an digitaler Kompetenz oft fehlt und diese kurzfristig benötigt wird.

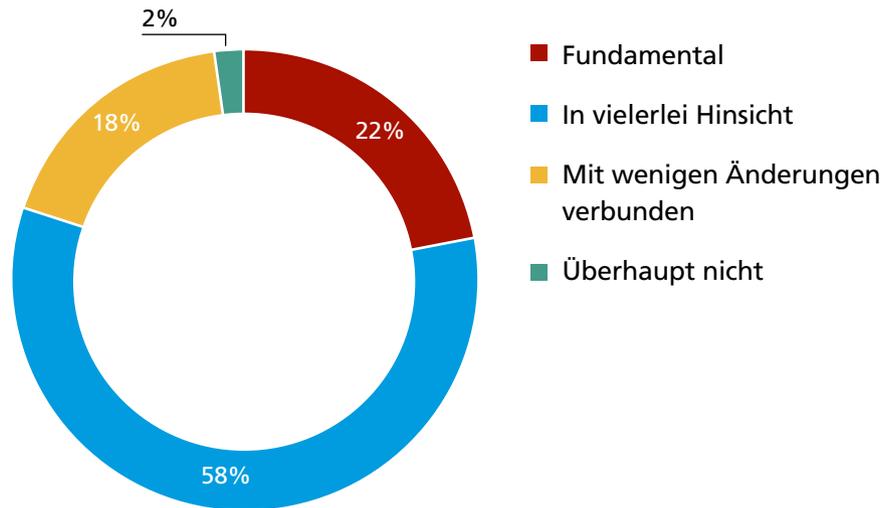
Wie stehen Sie zum Einsatz eines Interim Managers als Digitalisierungschef?



Jeder zweite Top-Manager sieht keinen Bedarf im Einsatz eines Interim Managers als Digitalisierungschef (49%) und vertritt die Meinung, dass das eigene Unternehmen diesbezüglich gut aufgestellt sei. Jeder dritte Manager (29%) ist allerdings der Ansicht, dass zunehmende Veränderungsstrategien zwingend Kompetenz, Unbeschwertheit und neue Ideen von außen benötigt. Jeder Fünfte kann sich vorstellen, einen Interim Manager im digitalen Bereich einzusetzen, wenn das Thema für das Unternehmen an Priorität gewinnt.

Interim-Manager sind für die kurzfristige Bewältigung von digitalen Problemstellungen ein adäquates Mittel für die Unternehmen. Über die Hälfte hat bereits mit Interim Managern gearbeitet oder kann sich vorstellen, Interim Manager als Digitalisierungschefs einzusetzen.

Inwiefern haben die Herausforderungen der Digitalisierung Ihre persönliche Arbeit innerhalb der letzten 5 Jahre beeinflusst und verändert?



58 Prozent der Top-Führungskräfte bestätigen, dass die Digitalisierung ihre persönliche Arbeit in den letzten fünf Jahren in vielerlei Hinsicht beeinflusst und verändert hat. Jeder fünfte Top-Manager (21%) bescheinigt sogar fundamentale Veränderungen. 18 Prozent sind der Auffassung, dass es kaum Veränderungen gab, weitere zwei Prozent können keinen Wandel feststellen.

Lediglich zwei Prozent geben an, überhaupt nicht durch die Digitalisierung in ihrer täglichen Arbeit beeinträchtigt zu sein. Dieser Trend wird weiter zunehmen und das Arbeitsleben der Manager stark bestimmen.

Fazit

Die Digitalisierung wird für immer mehr Unternehmen, Branchen und Unternehmensbereiche zu einem erfolgsentscheidenden Thema. Sie ist zu einem Faktor geworden, der Märkte global beeinflusst und viele Firmen vor große Herausforderungen stellt. Sowohl technisch, strategisch als auch personell. Doch die Digitalisierung ist kein Trend, der von alleine in deutsche Unternehmen Einzug hält. Man muss sich aktiv für sie entscheiden – Potenzial muss erkannt, Prozesse und Anwendungsszenarien initiiert und nachhaltige, zukunftsweisende Entscheidungen getroffen werden.

Die Top-Entscheider und Leiter deutscher Unternehmen sind sich der Bedeutung der immer weiter voranschreitenden Digitalisierung durchaus bewusst.

Trotzdem sind viele Weichen noch nicht gestellt und wichtige Prozesse nicht angestoßen oder ausgerollt. Man verharrt in einer Art Schockstarre und wartet auf Marktentwicklungen, um dann erst entsprechend zu reagieren. Diese Art der Führung könnte sich als zu reaktionär erweisen. Der digitale Wandel schreitet mit großen Schritten voran und ist getrieben von revolutionären neuen Möglichkeiten, technologischen Innovationen, wie Big

Data, dem Internet of Things und Führung 4.0. Das Marktumfeld macht in diesen Bereichen größere Sprünge als erwartet und lässt wenig bis gar keine Zeit, um adäquat auf den Wettbewerb zu reagieren.

Die Teilnehmer der Studie haben erkannt, dass es in erster Linie wichtig ist, sich frühzeitig auf diese neuen Marktgegebenheiten einzustellen. Neue Manager-Profile sind gefragt, die die Möglichkeiten der Digitalisierung nicht nur erkennen, sondern auch als Kommunikator die entsprechenden Konzepte innerhalb des Unternehmens richtig verkaufen können.

Dabei müssen nicht nur Vorstände und CEOs überzeugt, sondern auch das mittlere Management entsprechend motiviert werden, die richtigen Stellschrauben anzuziehen, um das Unternehmen in eine digitale Zukunft zu führen. Nicht zuletzt sind digitale Prozesse – wenn auch nur wenige, bestimmte Unternehmensbereiche dafür in Frage kommen – immer auch mit Veränderungen verbunden. Unternehmen brauchen daher Experten, die mutig genug sind, diese Veränderungen nicht nur anzustoßen, sondern auch adäquat an die Belegschaft zu kommunizieren. Change-Manager mit digitaler Vision und Weitblick,

Fazit

die über den eigenen Tellerrand hinaus denken und globale Trends schnell analysieren sowie vorteilhaft für das eigene Unternehmen antizipieren sind gefragter denn je.

Das Ergebnis dieser neuen Anforderungen wird ein Wandel innerhalb der oberen Führungsetagen in deutschen Unternehmen sein. Jüngere Manager können ein Defizit an langjähriger Erfahrung schneller ausgleichen. Die Digitalisierung wird zu einer stärkeren Durchmischung an den Unternehmensspitzen führen. Experten für digitale Konzepte, die zudem über herausragende Führungsqualitäten und innovative Management-Skills verfügen, marschieren nun schneller durch die Unternehmen hindurch nach oben.

Zudem bieten viele Branchen noch erheblich Luft nach oben, wenn es um die Umsetzung digitaler Konzepte geht. Der internationale Wettbewerbsdruck wird hier wohl oder übel in nächster Zeit deutliche Spuren hinterlassen – die Digitalisierung wird daher die Agenda deutscher Führungskräfte stärker bestimmen als je zuvor.

Der Erfolg von Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung lässt sich auf die Fähigkeiten der Top-Manager herunter

brechen. Sie tragen entscheidend dazu bei, welche Richtung die Unternehmen in den nächsten Jahren einschlagen und ob die strategischen Ausrichtungen von Erfolg gekrönt sein werden. Die dafür passenden Managertypen zu identifizieren und für sich zu gewinnen wird eine der Schlüsselaufgaben der Unternehmen für die kommende Zeit sein. Erkannt haben dies die meisten Unternehmen bereits. Jetzt gilt es sich für die Herausforderungen der Digitalisierung adäquat aufzustellen.

Impressum

Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts übernimmt der Herausgeber keine Gewähr.

Herausgeber:

Boyden International GmbH
Rathausplatz 12
61348 Bad Homburg
Tel. +49 (0) 6172 180200

www.boyden.de

Studienautoren:

Jörg Kasten
Managing Partner and Chairman
Boyden World Corporation/
Boyden Global Executive Search

Marjo-Riitta Diehl
Professor in Organizational
Behavior and HRM
Academic Director of MBA and
MSc in Management
EBS Business School

© März 2017