



DIGITAL GOVERNANCE



Experten-Roundtable und Spiegelung
des Executive Panels 2019

INHALT

DIGITALE TRANSFORMATION.....	1
MEHR ALS EIN BUZZWORD	1
DAS 10. HITCHMAN EXECUTIVE PANEL IM ÜBERBLICK	3
UND WIE DIE EXPERTEN DESSEN RESULTATE EINSCHÄTZEN	3
EIN FORTLAUFENDER VERÄNDERUNGSPROZESS.....	8
AM ANFANG STEHT DAS WORT	8
KRISEN NUTZEN	10
DIE EXPERTENRUNDE	13
MAYA BUNDT	13
ANDREJ GOLOB	14
STEFAN MICHEL	15
DORIAN SELZ	16
MARIANNE WILDI	17
FAZIT	18
DAS TEAM DER ROY C. HITCHMAN AG	20
PROF. DR. MICHAEL HILB VON DIGITYZER.....	20
DAS HITCHMAN EXECUTIVE PANEL.....	20

DIGITALE TRANSFORMATION

MEHR ALS EIN BUZZWORD

Sie krepelt die Unternehmenswelt um und macht vor kaum einer Branche halt: Die Digitale Transformation ist überall, so sehr, dass manche den Begriff schon gar nicht mehr hören mögen. Gleichzeitig ist es einer überwältigenden Mehrheit von Verwaltungsräten (92 Prozent) und Vertretern des operativen Managements (84 Prozent) klar, dass es kein Entgehen gibt und auch ihr Unternehmen bereits mittendrin steckt. Und knapp ein Viertel der Vertreter beider Kategorien ist sich bewusst, dass es um die Überlebenschancen ihres Geschäftsmodells in fünf Jahren schlecht bestellt sein könnte, sollte es nicht gelingen, ihr Unternehmen auf die digitale Überholspur zu führen. Dies sind zwei Ergebnisse der diesjährigen Umfrage der Roy C. Hitchman AG in Zusammenarbeit mit dem Digityzer von Prof. Dr. Michael Hilb zum Thema 'Digital Governance', an dem sich rund 350 Führungskräfte von Unternehmen verschiedener Branchen beteiligt haben.

Aus ihren Antworten geht aber auch hervor, dass die Kraft, die da gerade die Welt auf den Kopf stellt, in ihrer Bedeutung und Auswirkung merkwürdig schwer fassbar bleibt. Diese Unsicherheit scheint die Zuversicht von Führungskräften und Belegschaften zu untergraben. Geht es um mehr als einen weiteren Hype, der sich ohne grosses Risiko aussitzen lässt? Wird hier vielleicht einfach mit viel Buzz und Getöse die alte Welt technologisch ein bisschen auf Vordermann gebracht? Oder sind diese neuen Denkansätze und IT-Tools tatsächlich die Geburtshelfer einer von Grund auf neu und weit über das Produkt hinausdenkenden Arbeitsweise und Firmenkultur?

Ziel der Umfrage zur Digital Governance war es, besser zu verstehen, wie Verwaltungsräte und das operative Management die Transformationsprozesse in ihrem Unternehmen wahrnehmen und begleiten. Die teilweise ernüchternden Umfrageergebnisse hat die Roy C. Hitchman AG einem Panel von Expertinnen und Experten vorgelegt, das sie kommentiert und eingeordnet hat.

Diese Runde, in der sowohl die Sichtweise der Theorie (Akademie) wie der Praxis (Unternehmenswelt), der gestandenen Corporates wie der Start-up-Szene, des Verwaltungsrates wie der operativen Geschäftsführung vertreten war, setzte sich wie folgt zusammen: Maya Bundt, Leiterin Cyber & Digital Strategy beim Rückversicherungskonzern Swiss Re und Mitglied des Verwaltungsrates der Valiant; Andrej Golob, Mitglied des Verwaltungsrates sowie Mitglied des Finanz- und Strategiausschusses von Raiffeisen Schweiz; Stefan Michel, Professor an der IMD und Verwaltungsrat bei Bossard; Dorian Selz, Co-Founder und CEO von Squirro, Anbieter von KI-Lösungen im Finanzsektor; Marianne Wildi, CEO der Hypothekarbank Lenzburg AG (ausführlichere Angaben zu den fünf Experten ab Seite 13).

Moderiert wurde die Diskussion von Roman Huber, Partner bei Roy C. Hitchman AG, und Michael Hilb, Titularprofessor an der Universität Fribourg sowie Gründer und CEO der DBP Group. Das vorliegende Dokument fasst das Expertengespräch in seinen grossen Linien zusammen.

DAS 10. HITCHMAN EXECUTIVE PANEL IM ÜBERBLICK

UND WIE DIE EXPERTEN DESSEN RESULTATE EINSCHÄTZEN

Über 92 Prozent der befragten Verwaltungsräte und 84,4 Prozent der operativen Führungskräfte geben an, ihr Unternehmen befinde sich in einer Digitalen Transformation. Bei der überwiegenden Mehrheit läuft der Prozess seit einigen Jahren, bei unter einem Fünftel erst seit Kurzem. Gut die Hälfte der Verwaltungsräte im TIME-Bereich (Internet, Telekommunikation, Medien, Entertainment) hingegen betrachtet den Prozess als bereits abgeschlossen.

Keine Branche ist vor der Digitalen Transformation gefeit, darüber ist sich die Expertenrunde einig. Ebenso klar ist ihr, dass nicht alle Branchen gleichermaßen unter Druck stehen. Für Printmedien oder den Retailhandel ist die Suche nach einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell längst zu einer Frage des Überlebens geworden. Die Schweizer Banken hingegen befinden sich dank dem «staatlich garantierten Artenschutz hoher Markteintrittsbarrieren» (Dorian Selz) zurzeit noch in einer relativ komfortablen Lage. Denn für Fintech, erklärt Bankenfrau Marianne Wildi, sei die Schweiz eigentlich zu klein. Doch seit dem Erfolg der App-Bank Revolut, mit dem keine Schweizer Bank gerechnet habe, sei nun auch in der Bankenbranche ein gewisser «Sense of Urgency» spürbar: «Noch fehlt die Killer-Applikation, aber dass sie nicht mehr lange auf sich warten lässt, ist inzwischen wahrscheinlicher denn je.»

Doch nicht jeder Verwaltungsrat und jede operative Führungskraft meine mit «mitten in der Transformation stecken» notwendigerweise das ganz grosse Transformationsprojekt, gibt Maya Bundt zu bedenken. Andrej Golob sieht das ganz ähnlich: «Viele verwechseln die Digitalisierung gewisser Prozesse mit der Digitalen Transformation.» Schärfer formuliert bedeutet das in Dorian Selz' Worten: «'Ist bereits abgeschlossen' ist für mich die Aussage eines Truthahns, der spätestens an Thanksgiving im Ofen landet. Man kann für solche Trugschlüsse nur dankbar sein: Sie erhöhen die Chancen für innovative neue Unternehmen.»

23,75 Prozent der befragten Verwaltungsräte sind der Meinung, das Überleben ihres Unternehmens sei ohne Transformation in 5 Jahren nicht mehr garantiert. 17,5 Prozent glauben, für den Prozess immerhin noch gut 10 Jahre Zeit zu haben. Weitere 43,75 Prozent erachten die Transformation für die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens als zumindest sehr wichtig. Die befragten operativen Führungspersonlichkeiten sehen die Sache ähnlich.

Damit, das Tempo und die langfristigen Auswirkungen von Veränderungen einzuschätzen, tun sich nach Erfahrung der Expertenrunde in der Unternehmenswelt viele sehr schwer. Dorian Selz konstatiert eine Tendenz, Auswirkungen kurzfristig zu über-, langfristig aber zu unterschätzen und erinnert an das Beispiel des CD-Geschäfts «City Disc»: Lange Zeit aus der Bahnhofstrasse nicht wegzudenken – und dann nach Jahren der Krise am Ende schliesslich doch am Umbruch der Musikbranche gescheitert und nur noch online präsent. Für Andrej Golob verstärkt das Aufeinanderfolgen von kurzlebigen Hypes die Gefahr, dass sich Unternehmen nach einer Weile in falscher Sicherheit wiegen – und dann auch die wirklich fundamentalen Veränderungsprozesse unterschätzen. Wie fatal das sein kann, hat das Platzen der Dotcom-Blase gezeigt. Maya Bundt schliesslich weist darauf hin, dass dieser Trugschluss auch damit zu tun haben kann, dass «nicht mehr überlebensfähig» nicht unbedingt mit «tot» gleichzusetzen ist: «Die meisten Unternehmen sind, auch wenn sie sich mit einer falschen Strategie ins Abseits manövriert haben, in fünf Jahren zwar vielleicht auf einem absteigenden Ast, aber noch immer da.»

Knapp 27 Prozent der Verwaltungsräte sehen in neuen Marktteilnehmern mit Abstand die grösste Gefahr für das Unternehmen. Für rund 24 Prozent der operativen Führungskräfte liegt das Problem vielmehr bei der fehlenden Agilität der Organisation.

Dass Verwaltungsräte und das operative Management sich hier nicht einig sind, hängt nach Meinung der Experten mit ihren – auch gesetzlich – unterschiedlich definierten Rollen zusammen: «Aufgabe des Verwaltungsrates ist es, vorzuschauen und sich Fragen zu stellen, die sich die operative Ebene nicht stellt und auch nicht stellen muss», sagt Stefan Michel, «es ist der Verwaltungsrat, der die Gefahr eines 'Kodak-Case' rechtzeitig erkennen sollte.» Bei der Hypothekarbank Lenzburg kann eine solche Art der strate-

gischen Foresight beispielsweise bedeuten, dass der Verwaltungsrat mithilfe eines Gedankenexperimentes gemeinsam Visionen entwickelt, Perspektiven analysiert und Challenges identifiziert: «So eine Übung kann sein: Stellt euch vor, die Bank ist gestorben – was sagen die Hinterbliebenen an der Abdankung, was vermissen sie?», erzählt Marianne Wildi.

Einen möglichen Engpass sieht Andrej Golob bei der Umsetzung solcher strategischen Erkenntnisse: «Es besteht die Gefahr, dass CEOs der Agilität eine zu geringe Bedeutung beimessen. Agil sein bedeutet aber weit mehr als mit den gleichen Methoden schneller zu arbeiten. Ohne Umdenken geht es nicht.»

Knapp 42 Prozent der befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte fühlen sich wohl mit dem Thema Digitale Transformation, gut 51 Prozent mehr oder weniger wohl. Eine Minderheit von 6,5 Prozent schliesslich fühlt sich unwohl dabei, hier die Weichen stellen zu müssen.

Die Expertenrunde sieht in diesem Resultat eine mögliche Überschätzung der eigenen Fähigkeiten und damit eine Unterschätzung der Herausforderungen der Digitalisierung – denn was man nicht kommen sieht, das löst auch kein Unwohlsein aus. Bei Raiffeisen stehe der Verwaltungsrat seinem eigenen «digitalen Sachverstand» jedenfalls viel kritischer gegenüber, meint Andrej Golob: «Wir sind uns klar bewusst, dass wir das Thema noch nicht im Griff haben.» Das Unwohlsein hingegen führt Maya Bundt darauf zurück, dass einem Teil des Verwaltungsrates seine aufsichtsrechtliche Rolle vielleicht eher liege als die hier gefragte Rolle des Hinterfragens und strategischen Vorausdenkens.

Für eine zielführende Diskussion halten es die Experten jedenfalls für ausnehmend wichtig, dass Verwaltungsgremien erstens exakt definieren, auf welcher Ebene sie diskutieren und was die Diskussion bewirken soll. Und zweitens genau abklären, welche Kompetenzen im Gremium vorhanden sind und wo Know-how von aussen einzuholen ist: «Die Flughöhe der Diskussion muss klar sein», sagt Stefan Michel, und Marianne Wildi ergänzt: «Eine Telefonanlage zu ersetzen ist noch keine Digitale Transformation.» Wildi plädiert auch dafür, branchenfremde Experten zuzuziehen: «Wenn es darum geht, das Geschäftsmodell der Bank zu verändern, dann sind es nicht in erster Linie Kommerz- und Finanzexperten oder Informatiker, die uns weiterbringen. Denn dann geht es viel eher um Veränderungsbereitschaft, ein neues Mindset, Offenheit und Kooperationsfähigkeit. Und da bringen uns die Erfahrungen aus dem Umfeld anderer Branchen wie etwa der Printmedien oder des E-Commerce viel mehr.»

Fast 77 Prozent der Verwaltungsräte schreiben ihrem Gremium die nötigen Qualifikationen für die effektive Governance der Digitalen Transformation zu. Nur gut 50 Prozent der operativen Führungskräfte teilen diese Selbsteinschätzung des Verwaltungsrates.

Für Dorian Selz kommt die Selbsteinschätzung der Verwaltungsräte einer Selbstüberschätzung gleich. Allerdings erstaunt sie ihn wenig: «Der Hype um die grossen Techfirmen und die vielen aufstrebenden Start-ups hat dazu geführt, dass Digitalisierung geradezu zu einem Lifestyle hochstylisiert worden ist. Da ist sehr viel Schaumschlägerei dabei», sagt er und beobachtet, dass heute die Experten rundum nur so aus dem Boden schössen: «Das fängt bei den grossen Beratungsfirmen an, die über Nacht plötzlich alle zu Blockchain-Experten geworden sind.»

Maya Bundt ist etwas weniger streng: «Der Verwaltungsrat selber muss nicht alle Antworten kennen, aber er muss im Stande sein, die richtigen Fragen zu stellen und sich so das Wissen zu beschaffen, das er für strategisch sinnvolle Entscheide braucht», sagt sie. Ausnehmend wichtig sei deshalb auch, dass im Gremium genügend Diversität und Erfahrung vorhanden seien: «Ist das der Fall, dann kann sich der Verwaltungsrat als Gruppe durchaus und mit Zuversicht als genügend qualifiziert wahrnehmen.» Auch für Marianne Wildi hängt die Qualität eines Verwaltungsrates von der richtigen Kombination von Personen und Mindsets ab: «Fatal ist, wenn Entscheide an einzelne Verwaltungsräte delegiert werden, weil sie als Experten auf einem Gebiet gelten.»

Die gut 37 Prozent des operativen Managements, die der Geschäftsleitung die Kompetenz für die Gestaltung des Wandels absprechen, begründen dies mit deren fehlendem Verständnis der relevanten Technologien (51.5 Prozent).

Technologieverständnis bewertet auch das Expertenpanel als wichtige Voraussetzung. Darüber, was damit gemeint ist, gehen die Meinungen allerdings auseinander. Marianne Wildi ist der Ansicht, dass es beispielsweise im Fall der Blockchain genüge, wenn ein Verwaltungsrat verstehe, wie die Blockchain das Geschäftsmodell seines Unternehmens beeinflussen könnte: «Ihre Mechanik braucht er nicht zu kennen und programmieren können muss er sie auch nicht.» Für Dorian Selz hingegen sind gerade im Fall der «überhypechten Blockchain» profunde technologische Kenntnisse notwendig: «Nur wenn ich mir mit dieser Technologie selber die Hände

schmutzig gemacht habe, kann ich entscheiden, ob sie für mich relevant ist oder nicht – weder Intuition noch ein paar Hochglanzbroschüren oder die Power-Point-Präsentationen sogenannter Experten reichen hier aus.»

Ebenfalls nicht zu vernachlässigen ist für Maya Bundt die Erfahrung bei der Implementierung von Technologie: «Dort entstehen die Probleme, dort ist mehr als reines Wissen gefragt, um Fallen zu vermeiden.»

Gut 55 Prozent der Verwaltungsräte sehen sich als proaktiver Sparringpartner, überlassen den Lead in der Governance der Digitalen Transformation aber der Geschäftsleitung. Knapp 25 Prozent sehen den Verwaltungsrat als Impuls- und Taktgeber der Transformation im Lead.

Dass Geschäftsleitung und Verwaltungsrat in die gleiche Richtung ziehen, hält Maya Bundt für unabdingbar: «Es ist deshalb extrem wichtig, dass der Verwaltungsrat die Geschäftsleitung so auswählt, dass die von ihm festgelegte Strategie implementiert werden kann.» Für Stefan Michel bestimmen die Stärken und Schwächen der Geschäftsleitung, wie sich der Verwaltungsrat hier verhalten sollte: «Wo nötig, muss er kompensieren, muss Widerstände und blinde Flecken beseitigen und falsche Prioritäten richtigstellen.» Für Marianne Wildi soll er ausserdem gegen innen und aussen klar kommunizieren, dass er die Politik der Geschäftsleitung mitträgt.

EIN FORTLAUFENDER VERÄNDERUNGSPROZESS

AM ANFANG STEHT DAS WORT

Das Lexikon des Online-Magazins gruenderszene.de definiert die Sache so: «Die Digitale Transformation bezeichnet einen fortlaufenden, in digitalen Technologien begründeten Veränderungsprozess, der alle Aspekte eines Unternehmens betrifft.» In der Umfrage der Roy C. Hitchman AG meint Digitale Transformation die Gesamtheit der Strategien und Aktivitäten, welche es einem Unternehmen erlauben, mithilfe neuer digitaler Technologien ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln. Damit wären wir schon bei zwei Definitionen. Hier eine Dritte: «Für mich ist Transformation das, was ich in den nächsten Jahren unbedingt ändern muss», sagt Stefan Michel. Um sogleich hinzuzufügen: «Andere sagen: Transformation bedeutet ein von Grund auf erneuertes Geschäftsmodell.» Am Ende definiere jeder CEO und jeder Verwaltungsrat den Begriff so, dass er mit seiner Agenda übereinstimme, meint Michel: «Denn dann fühlt man sich in Kontrolle.»

Dem gegenüber steht die Erfahrung von Maya Bundt beim Rückversicherer Swiss Re: Dort wird Digitale Transformation längst als Teil eines planvollen, von der operativen und der strategischen Ebene gemeinsam getragenen Change Managements gelebt, ohne das Kind beim Namen zu nennen: «Wie sieht das Geschäftsmodell der Zukunft aus? Wie können neue Technologien es unterstützen? Wie können wir Risiken in der Zukunft besser einschätzen und die Erwartungen unserer Kunden besser erfüllen? Das alles sind Fragen, die wir täglich bearbeiten. Aber den Begriff Digitale Transformation habe ich intern noch nie gehört», sagt Bundt.

BOSSARD: KEINE SCHRAUBE LOCKER LASSEN



Die Bossard Group handelt mit Schrauben. Die Digitalisierung – Stichwort: 3D-Drucker – könnte Schrauben überflüssig machen. Für den Verwaltungsrat, in dem Stefan Michel Mitglied ist, Anlass für spannende Überlegungen zu zukünftigen Geschäftsfeldern: Die naheliegendste Anwendung des 3D-Drucks wäre es sicher, Schrauben zu drucken. Aber drucken liesse sich auch gleich die ganze Kaffeemaschine. Schrauben würden damit überflüssig, Bossard auch – ein typischer «Kodak-Case».

Solche Szenarien helfen dabei, «nicht mehr nur in Schrauben zu denken», wie Michel es ausdrückt, sondern nach Wegen zu suchen, um das Unternehmen für einen völlig neuen Markt fit zu machen. In diesem Fall also 3D-Drucker-Firmen zu kaufen und in Dienstleistungen und Produkte rund ums 3D-Printing zu investieren. Dies gegen den anfänglichen Widerstand des technischen Teams, das den 3D-Druck als zu teuer, technisch zu wenig ausgereift und deshalb nicht praktikabel einstufte. Typische «Kodak-Case»-Argumente, wie sie die Techniker von Kodak gegen die Digitalfotografie vorgebracht hatten.

«Es ist nicht nur die Aufgabe des Verwaltungsrates vor auszudenken, sondern auch dafür zu sorgen, dass sich die Geschäftsleitung nicht allzu stark auf die Gegenwart fokussiert», sagt Michel, und: «Wenn es nicht weh tut, dann ist es keine echte Entscheidung und keine Strategie, sondern bestenfalls Planung oder vergeudete Zeit».

Bei Marianne Wildi war es der Verwaltungsrat, der vor etwa fünf Jahren darauf pochte, die Digitale Transformation in einer «Digitalstrategie» explizit zu verankern: Sie selbst hätte den Digitalisierungstrend ganz normal in die Gesamtstrategie eingebunden und nicht separat eine Strategie formuliert, sagt Wildi, «weil entsprechende Überlegungen zur Weiterentwicklung von Strategie und Geschäftsmodell bei uns längst im Gang waren.» Trotzdem wurde kurz darauf der Ruf nach einem Chief Digital Officer sowie einer konkret formulierten Digitalisierungsstrategie laut: «Einen CDO einzusetzen ist, wie wenn man mit Stützrädern Velofahren lernt», meint Wildi, «diese Rädchen muss man dann auch wieder loswerden, und wer bereits fahren kann, der braucht sie eigentlich gar nicht erst.» Gemeinsam haben anschliessend Verwaltungsrat und Geschäftsleitung die Formulierungen und Zielbilder an Workshops erarbeitet und in die Gesamtstrategie eingebunden sowie die nötigen strategischen Initiativen lanciert. Somit besteht nun ein gemeinsames Verständnis auf strategischer und operativer Ebene, welches nun gegen Innen und Aussen kommuniziert werden kann.

Sehr oft ist Digitale Transformation in erster Linie eine Frage der Kommunikation. Das kann zur gefährlichen Illusion führen, einen fürs Überleben des eigenen Unternehmens unumgänglichen Veränderungsprozess allein durch Schlagworte meistern zu können. Doch während hypes Wording vertuschen kann, dass eigentlich alles beim Alten bleibt, heisst sein Fehlen umgekehrt nicht, dass das Unternehmen sich längst auf dem richtigen Weg befindet.

EIN NEUES MINDSET

Digitale Transformation verlangt mehr als Worte. Sie gelingt nur mit einer neuen Vorgehensweise, einer neuen Kultur, einem neuen Mindset, welches statt auf Insellösungen auf umfassende und auf die Zukunft gerichtete strategische Überlegungen setzt, welches Risiko und Innovation nicht nur zulässt, sondern auch einfordert. Ein solcher Wandel braucht Zeit: «Mindestens fünf Jahre», schätzt Maya Bundt. Er braucht den Dialog

zwischen Verwaltungsrat und operativem Management. Und er braucht Geburtshelfer: «Genauso wie im Verwaltungsrat das erforderliche Technologieverständnis vorhanden sein muss, ist in diesem Gremium auch genügend Erfahrung in der Umsetzung von grossen Change-Prozessen gefragt», sagt Andrej Golob, «denn die kann man weder delegieren noch von aussen anstossen.»

Auch Marianne Wildi betont, wie wichtig es ist, dass die strategische und die operative Ebene am gleichen Strick ziehen: «Das ist eine Frage der Auseinandersetzung, des Ehrlichseins miteinander, des Zusammenspiels von Stärken und Schwächen. Bei der Hypothekarbank Lenzburg funktioniert das, weil Verwaltungsrat und Geschäftsleitung die Gestaltung des Transformationsprozesses mittragen und gemeinsam am Ziel arbeiten, die Bank weiterzubringen.

Dass sich im Unternehmen alle ungefähr «am gleichen mentalen Punkt» befinden, ist auch für Dorian Selz extrem wichtig: «Denn nur so kann es gelingen, die eigene Vision in den Markt hinein zu übermitteln und etwas Einzigartiges aufzubauen.» Bei kleineren Unternehmen, wo die Trennung zwischen der Rolle des Verwaltungsrates und der Rolle der operativen Leitung nicht ganz so eindeutig sei, sieht Selz allerdings die Gefahr, dass diese Vermittlung der strategischen Vision im täglichen Geschäft viel zu kurz kommt: «Dann wird das etwas, was man der Belegschaft beim Weihnachtsessen zwischen zwei Gängen vorstellt.»

KRISEN NUTZEN

Im Change Management gibt es zwei Arten, wie Veränderung passiert, erläutert Stefan Michel, der an der IMD in Lausanne doziert. Es ist das berühmte Duo des Carrot-and-Stick-Ansatzes: Vorwärts geht es, wenn auf der einen Seite die psychologischen oder ökonomischen Anreize oder, auf der anderen Seite, der Leidensdruck gross genug sind: «Und am besten funktioniert beides gleichzeitig», sagt Michel und führt aus: Druck ist Wahrnehmung, und die lässt sich, nach dem Churchill zugeschriebenen Motto «Never waste a good crisis», bewusst steuern: Jede Krise stellt gleichzeitig die Gelegenheit dar, einen Kampf aufzunehmen, der sich gewinnen lässt. Und Wandel, so riskant er sein mag, ist manchmal der einzige Weg nach vorn.

Dorian Selz sieht das noch radikaler: Am wirkungsvollsten scheint ihm hier der Ansatz der Piraten, die ihre eigenen Schiffe hinter sich verbrannten, sobald sie ein gekapertes Schiff in Besitz genommen hatten: «Das ist 'Carrot-and-Stick' konzentriert: Die Belohnung ist das neue Schiff (das neue Geschäftsmodell), der Stick die Tatsache, dass es kein Zurück gibt. Das braucht Mut.» In grossen Konzernen oder eher managerial geführten Organisationen fehle der meist, weil der monetäre Erfolg dort oft die wichtigste Kenngrösse, beziehungsweise die Carrot am völlig falschen Ort sei: «Da muss man sich nicht wundern, wenn kein Wandel stattfindet.»

local.ch: MIT DEM HOLZHAMMER



Im Jahr 2000 war die PubliGroupe noch eine der stärksten Kräfte im Schweizer Medienwesen. Fünfzehn Jahre später wurde sie für 500 Millionen Franken verkauft. Die Hälfte davon machten die Bewertung der firmeneigenen Anteile am Suchportal local.ch aus, rund 200 Millionen der Immobilienbestand – unter dem Strich war die einst mächtige PubliGroupe am Ende also knapp 50 Millionen Franken wert. Das Management hatte, laut Dorian Selz, unter anderem nicht begriffen, dass das Internet die ganze Branche komplett umkrempeln würde. Statt sie ernst zu nehmen, wurden Innovationen an den Rand gedrängt, damit sie das Kerngeschäft nicht störten. Das Online-Suchportal local.ch hingegen, an den Rand der bestehenden Organisationsstruktur ausgelagert und dort sozusagen auf der grünen Wiese neu aufgebaut, sicherte sich innerhalb von vier Jahren die Schweizer Marktführerschaft: «Wir haben ohne viel Rücksicht auf das bestehende Geschäft das agile Neue (local.ch) mit der Marktbekanntheit des Bestehenden (Gelbe Seiten/Directories) verknüpft», sagt Selz, Mitbegründer und bis 2009 CEO von local.ch.

ANGST IST EIN SCHLECHTER BERATER

Auch wenn nicht alle Unternehmen die Digitale Transformation mit dem Holzhammer angehen: Die Frage, ob die Mitarbeitenden ihrer beruflichen Zukunft mit Freude und Zuversicht entgegensehen, bejahen in der Umfrage der Roy C. Hitchman AG lediglich 37 Prozent der operativen Führungskräfte. Knapp 57,5 Prozent legen immerhin eine «bedingte Zuversicht» an den Tag, während 3,4 Prozent nur Schwarz sehen. Eine Umfrage der Bertelsmann-Stiftung kommt zu sehr ähnlichen Resultaten: Rund ein Drittel der befragten Europäer sehen die Vergangenheit in einem weit rosigeren Licht als die Gegenwart oder die Zukunft.

Da Veränderung automatisch immer auch eine Umverteilung von Besitz, Macht und Status mit sich bringt, kann das Panel diese diffuse Angst durchaus verstehen. Für Dorian Selz schwingt darin zwar ein Stück weit das Lamento einer Bevölkerung mit, die im Vergleich zu anderen Ländern noch immer sehr privilegiert ist. Er selbst hole sich in sein Unternehmen nur Leute, «die es toll finden, in ein Flugzeug mit unsicherer Destination zu steigen.» Maya Bundt hingegen findet die Zahl der positiven Nennungen im Gegenteil erstaunlich hoch: «Ich finde das eine sehr ehrliche Antwort: Denn es ist klar, dass es bei der Digitalen Transformation Gewinner und Verlierer geben wird und dass das manchem Angst macht.»

Angesichts der Stimmung im operativen Management sehen die Experten den Verwaltungsrat in der Pflicht, die Auswirkungen der Veränderung proaktiv zu begleiten: «Denn machen wir uns nichts vor: Die Digitalisierung wird die wachsende Differenzierung unserer kapitalistischen Gesellschaft brandbeschleunigen», sagt Dorian Selz.

Einfach ist diese Aufgabe nicht – auch mit einem ideal zusammengesetzten Board bleibe die Einschätzung der Zukunft letztendlich «ein Stochern im Nebel», was es nicht einfach mache, Incentive-Strukturen richtig zu setzen und die Konsequenzen der Entwicklung auf das Tagesgeschäft auszuloten. Um der Angst der operativen Ebene zu begegnen, wünscht sich Marianne Wildi einen Verwaltungsrat, der den Mut hat, Neues auszuprobieren und Fehler zuzulassen: «Innovation, die über das Produkt hinausgeht, entsteht dort, wo es gelingt, organisatorische Veränderungen zuzulassen, Bestehendes geschickt durch Neues zu erweitern, Solides durch Kreatives, das Starke, Bestehende durch das Kleine und Agile. Das ist einer der Schlüssel, um Transformationsprozesse erfolgreich zu gestalten.»

FINSTAR – OFFEN FÜR NEUES



Unter der Führung von Marianne Wildi hat die Hypothekarbank Lenzburg die erste offene Bankenplattform der Schweiz geschaffen und damit ihren Weg in die vernetzte Zukunft der Finanzindustrie geebnet. Das modular aufgebaute hauseigene Finstar-Kernbankensystem, mit offenen Schnittstellen (sogenannten Open-API) ausgestattet, erlaubt es Fintech-Unternehmen und anderen Service-Anbietern, an Finstar anzudocken und Daten mit dem System auszutauschen. Ende 2017 wurde die Bank dafür mit dem «Euro Finance Tech Award» ausgezeichnet. Sie hat seither an ihrer Vorreiterrolle konsequent weitergearbeitet: Seit Anfang 2019 ist das Fintech Ecosystem auch zu einer Plattform für Transaktionen mit Krypto-Währungen geworden. Das Lenzburger Bankeninstitut ist dafür eine strategische Zusammenarbeit mit der SEBA Crypto AG, einer der ersten Krypto-Banken der Schweiz, eingegangen.

DIE EXPERTENRUNDE

MAYA BUNDT

LEITERIN CYBER & DIGITAL STRATEGY BEIM
RÜCKVERSICHERUNGSKONZERN SWISS RE UND
MITGLIED DES VERWALTUNGSRATES DER VALIANT

«Bei der Implementierung von Technologie ist Erfahrung gefragt. Das ist extrem wichtig. Mit Wissen allein lassen sich nicht alle Fallen vermeiden.»



Dr. Maya Bundt leitet die Cybergruppe in Swiss Re's Reinsurance Business Unit und ist für die Entwicklung und Implementierung der globalen Cyber-Strategie verantwortlich. Bundt führt ausserdem die Cyber-Arbeitsgruppe des Schweizerischen Versicherungsverbandes, ist Mitglied der Kommission Cyber Security von ICTSwitzerland sowie des Global Future Councils for Cybersecurity des World Economic Forums. Bundt hat an der Universität Bayreuth Umweltnaturwissenschaften studiert und an der ETH Zürich in Bodenphysik promoviert. Gestartet hat sie ihre Karriere als Strategieberaterin bei der Boston Consulting Group.

«Es ist schwierig, etwas aufzugeben, das allen Warnsignalen zum Trotz noch immer ganz gut läuft.»

ANDREJ GOLOB

MITGLIED DES VERWALTUNGSRATES SOWIE
MITGLIED DES FINANZ- UND STRATEGIEAUSSCHUSSES
VON RAIFFEISEN SCHWEIZ

«Agil sein bedeutet nicht, mit denselben Methoden schneller zu arbeiten.»



Andrej Golob ist seit 2018 im Verwaltungsrat der Raiffeisen Schweiz und seit November 2019 Länderchef von Xerox Schweiz und als Vice President Business Development und Mitglied der Geschäftsleitung von Xerox DACH dafür zuständig, den Einstieg in neue Geschäftsfelder voranzutreiben. Golob, der einen Master in Business Administration der Universität St. Gallen (HSG) besitzt, verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in der IT- und Finanzdienstleistungsbranche. Er war lange Jahre in führenden Rollen für Hewlett-Packard und Swisscom tätig und verantwortete mehrere grosse Transformationen. 2015 wurde er CEO beim UBS-Spin-off Equatex und machte sich zwei Jahre später mit der Firma karldigital selbstständig, die Führungskräfte in der Digitalen Transformation begleitet.

«Einen Kulturwandel kann man weder von aussen anstossen noch im Innern vom Verwaltungsrat an den CEO delegieren.»

STEFAN MICHEL

PROFESSOR AM INTERNATIONAL INSTITUTE FOR
MANAGEMENT DEVELOPMENT (IMD) SOWIE
VERWALTUNGSRAT BEI BOSSARD

«Der Verwaltungsrat muss die Fragen stellen, die sich das operative Management nicht stellen kann, weil es mit dem Tagesgeschäft voll beschäftigt ist.»



Stefan Michel ist Professor am International Institute for Management Development (IMD), der renommierten privaten Wirtschaftshochschule in Lausanne, wo er den Executive MBA leitet und insbesondere zum Thema Marketing und Service Management doziert. Michel, ehemaliger Hotelbesitzer und Jungunternehmer, sitzt zudem im Verwaltungsrat mehrerer Unternehmen, namentlich der börsenkotierten Bossard Holding AG in Zug, die 800 Millionen Franken Umsatz macht und doppelt so profitabel ist wie der Branchendurchschnitt.

«Wenn es nicht weh tut, dann ist es keine echte Entscheidung und keine Strategie, sondern bestenfalls Planung oder vergeudete Zeit.»

DORIAN SELZ

CO-FOUNDER UND CEO VON SQUIRRO

«Wenn Piraten ein gekapertes Schiff in Besitz nahmen, versenkten sie ihr eigenes Schiff. Genau dasselbe sollte ein Unternehmen mit seinem alten Geschäftsmodell tun. Denn wenn es kein Zurück mehr gibt, dann reüssiert der Wandel.»



Dr. Dorian Selz ist CEO und Mitgründer des Zürcher Start-ups Squirro, Lösungsanbieter in den Bereichen Context Intelligence und Insights mit Büros in New York, Singapur, London und München. Squirro liefert eine Big-Data-App, die aus unstrukturierten Daten verwertbare Erkenntnisse gewinnt. Selz ist ein «Seriengründer»: Neben Squirro hat er auch Namics sowie die Schweizer Suchplattform local.ch mitgegründet. Er war Partner und COO bei Namics, der grössten E-Business-Beratung in der Schweiz und in Deutschland. Dorian Selz hat einen Dokortitel der Universität St. Gallen und einen Master in Wirtschaftswissenschaften der Universität Genf.

«'Die Digitale Transformation ist bereits abgeschlossen' ist für mich die Aussage eines Truthahns, der spätestens an Thanksgiving im Ofen landet.»

MARIANNE WILDI

CEO DER HYPOTHEKARBANK LENZBURG AG

«Einen CDO einstellen ist, wie wenn man mit Stützrädern Velofahren lernt. Irgendwann muss man die Rädchen auch wieder loswerden. Und wer schon Radfahren kann, braucht sie nicht.»



Marianne Wildi, Schweizer Bankmanagerin und Fintech-Pionierin, ist seit 2010 Vorsitzende der Geschäftsleitung der Hypothekarbank Lenzburg. Dort stieg sie 1984 nach der Handelsdiplomschule ein und avancierte 2001 zur stellvertretenden Informatikchefin. Unter der Leitung Wildis setzte die Bank konsequent auf technische Innovationen, was ihr 2016 die Auszeichnung «Digitalste Bank der Schweiz» (finews.ch) einbrachte. Wildi, «die ungewöhnlichste Bankerin der Schweiz» (Schweizer Illustrierte) ist die einzige Frau im Verwaltungsrat der Schweizerischen Bankiervereinigung.

«Eine Telefonieanlage zu ersetzen ist noch keine Digitale Transformation. Wenn es darum geht, das Geschäftsmodell der Bank zu verändern, dann sind es nicht in erster Linie Kommerz- und Finanzexperten oder Informatiker, die uns weiterbringen. Denn dann geht es viel eher um Veränderungsbereitschaft, ein neues Mindset, Offenheit und Kooperationsfähigkeit. Und da bringen uns die Erfahrungen aus dem Umfeld anderer Branchen wie etwa der Printmedien oder des E-Commerce viel mehr.»

FAZIT

DER ROY C. HITCHMAN AG UND DIGITYZER

Dass über 92 Prozent der Verwaltungsräte und 84 Prozent des operativen Managements bestätigen, dass sich ihr Unternehmen in einer Digitalen Transformation befindet zeigt, dass das Thema breite strategische Relevanz hat. Dass knapp ein Viertel der befragten Verwaltungsräte 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 Prozent der Verwaltungsräte 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 Verwaltungsrat und operatives Management nicht einig. Für die Verwaltungsräte 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. Dieser Unterschied lässt sich mit den unterschiedlichen Perspektiven der beiden Gremien erklären: Während der Verwaltungsrat die langfristige Entwicklung im Blick hat, steht beim operativen Management auch die Umsetzung eben dieser im Vordergrund.

Dabei wird von beiden Seiten anerkannt, dass der Verwaltungsrat eine aktive Rolle im Transformationsprozess einnehmen muss. So sieht sich die Mehrheit der Verwaltungsräte für die Transformation als proaktiver Sparring Partner und die Geschäftsleitung im Lead. Dass sich sogar fast ein Viertel der Verwaltungsräte 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 Verwaltungsräte den Gesamtgremien mit fast 77 Prozent 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 Prozent bestätigt, sondern auch mit unserem Research der Profile der Verwaltungsräte der an der Schweizer Börse kotierten Unternehmen. Ein fundiertes Verständnis und gemeinsame Diskussionen, was Digitale Transformation bedeuten kann, könnten hier zu mehr Realismus und in der Folge zu besseren Ergebnissen führen.

Dazu braucht es aber auch die Zeit für Reflexion und Diskussion in den eng getakteten Verwaltungsrats- und Managements-Agenden. Wenn Verwaltungsräte und operatives Management sich diese Zeit nehmen und fundiert über die Chancen und Herausforderungen der Zukunft offen diskutieren, ist ein wichtiger Grundstein für eine erfolgreiche Digitale Transformation gelegt.

Redaktion und Zusammenfassung: Christine D'Anna-Huber, cdh Texte & Kommunikation, Paradiso, Dezember 2019

© Roy C. Hitchman AG – Alle Rechte vorbehalten

DAS TEAM DER ROY C. HITCHMAN AG



Die Roy C. Hitchman AG ist eine unabhängige, partnerschaftlich geführte, internationale Executive-Search-Boutique mit Sitz in Zürich und hat sich auf die systematische Direktsuche, Beurteilung, Gewinnung und Bindung von Führungspersönlichkeiten spezialisiert, welche in der digitalisierten Ökonomie einen Unterschied ausmachen.

V.r.n.l.: Patrick Dümmler, Knowledge-Partner; Claudia Nussberger, Partner; Roman Huber, Managing Partner; Sandro Rügger, Partner; Roy C. Hitchman, Gründer und Knowledge-Partner; Irene Müller, Office Manager; (nicht auf Foto:) Viktoria Köstler, Office Manager.

PROF. DR. MICHAEL HILB VON DIGITYZER



Michael Hilb ist Gründer und CEO der DBP Group, einer Unternehmensgruppe mit Schwerpunkt auf der Entwicklung digitaler Wachstumsplattformen in Asien und Europa, zu der auch Digityzer gehört. Er ist Mitglied der Aufsichtsräte der Klingelberg AG, der IMP-HSG und der Board Foundation und Titularprofessor an der Universität Freiburg/Schweiz, Dozent für Strategie, Unternehmertum und Corporate Governance an der Universität St. Gallen, der Universität Zürich und der Singapore Management Universität.

DAS HITCHMAN EXECUTIVE PANEL

Das Hitchman Executive Panel ist eine Plattform zur Meinungsbildung und zugleich ein Online-Tool zur Befragung von Top-Führungskräften in der Schweiz.

Die detaillierte Präsentation der Ergebnisse des 10. Hitchman Executive Panels zum Thema «Digital Governance» finden Sie auf unserer Website: www.roy-hitchman.ch

Roy C. Hitchman AG, Bellerivestrasse 3, CH-8008 Zürich
Telefon +41 43 499 12 50, info@hitchman.ch, www.roy-hitchman.ch

Prof. Dr. Michael Hilb, DBP Group
Telefon +41 76 222 44 52, hilb@dbp.group, www.dbp.group