

DAX30 Digital Monitor

2020

FORSCHUNGSERGEBNISSE KOMPAKT

Dirk Stein*, Tobias Kollmann**,
Dennis Schmidt*, Eric Frère*

* isf Institute for Strategic Finance, FOM Hochschule

** netCAMPUS, Universität Duisburg-Essen



Institute for Strategic Finance
FOM University of Applied Sciences



- **Digitale Transformation sowie neue digitale Geschäftsmodelle beeinflussen reale Handelsebene und betreffen alle Unternehmen**
- **Unternehmen vor besonderen Herausforderungen, da sie einerseits das reale Kerngeschäft (auch mit Hilfe der Digitalisierung) weitertreiben, aber eben auch das digitale Innovationsgeschäft entwickeln müssen**
- **Mix aus technologischen und managementorientierten Kompetenzen ist erfolgskritischer Faktor für die Unternehmensführung**
- **Digital Leadership muss Top-Down von der Spitze eines Unternehmens verankert werden**

„Das Thema Digitalisierung ist in den Führungsetagen der DAX30-Unternehmen noch nicht angekommen. Die Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz muss noch stärker verankert werden.“

Prof. Dr. Dirk Stein, FOM Hochschule für Oekonomie & Management



Es geht vor diesem Hintergrund um die Frage: Wo und wie sind digitale Kompetenzen und eine zugehörige digitale Führungsverantwortung (Digital Leadership) im Unternehmen verankert?

Der „DAX30 Digital Monitor 2020“ soll diese Frage für die großen und führenden Unternehmen in Deutschland beantworten.

Wer wurde untersucht? DAX30-Unternehmen in Deutschland

Wie wurde untersucht? Analyse der Geschäftsberichte 2019

Was wurde untersucht?

- 1. Verankerung der Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz auf Vorstandsebene**
- 2. Verankerung der Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz im Aufsichtsrat**
- 3. Verankerung der Digitalisierung in der Top-Management-Vergütung**

1. Verankerung der Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz auf Vorstandsebene

50 % der DAX30-Unternehmen die Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz auf Vorstandsebene noch nicht institutionalisiert.

- Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz auf Vorstandsebene in Doppelfunktion mit anderen Rollen (z. B. mit der oder dem CEO oder CTO).
- Kein eigenständiger Chief Digital Officer (CDO) im DAX30-Vergleichsindex feststellbar.

2. Verankerung der Digitalisierungsverantwortung und -kompetenz im Aufsichtsrat

43 % der DAX30-Unternehmen haben keine Digitalverantwortung/-kompetenz im Aufsichtsrat (AG-Seite).

87 % der DAX30-Unternehmen haben keine Digitalverantwortung/-kompetenz im Aufsichtsrat (AN-Seite).

3. Verankerung der Digitalisierung in der Top-Management-Vergütung

23 % der DAX30-Unternehmen haben Digitalisierung als Vergütungskomponente auf Vorstandsebene verankert.

4. Weitere Erkenntnisse

- Die **Häufigkeit der Verwendung des Begriffes „Digitalisierung“** in der Geschäftsberichtserstattung lässt **keinen Rückschluss auf den Reifegrad** der Verankerung der **Digitalisierung im Führungssystem** der Unternehmen zu.
- Der **Themenkomplex „Digitalisierung“** wird sehr **heterogen und inhaltlich uneinheitlich berichtet** und **erschwert** somit aus Sicht von Shareholdern und Stakeholdern die **Vergleichbarkeit** und die **Bewertung der digitalen Zukunftsfähigkeit**.



„Digitalisierung ist leider nicht nur ein Knopf in einem IT-System, den man so einfach drücken kann, sondern es geht um Köpfe in den Führungsetagen, die eine zugehörige Kompetenz haben.“

Prof. Dr. Tobias Kollmann, Universität Duisburg-Essen

1. Digitalisierung bedeutet Investition
2. Digitalisierung bedeutet Veränderung
3. Digitalisierung bedeutet Nachhaltigkeit
4. Digitalisierung bedeutet Kompetenz



„Die Geschäftsberichte der DAX30-Unternehmen sind deren Visitenkarte für die Share- und Stakeholder und das Thema Digitalisierung sollte bzw. muss hier zu einem zentralen Thema werden.“

Dennis Schmidt M.Sc., FOM Hochschule für Oekonomie & Management

1. Ziel eines jeden Unternehmens sollte sein, die Organisation und Prozesse sowie Arbeitsweisen an die Anforderungen der Digitalen Transformation anzupassen.
2. Herausforderungen der Vereinbarkeit von klassischer und digitaler Führung (Ambidexterität) müssen bedacht werden.

Die zugehörigen zentralen Aufgabenbereiche aus Unternehmens- und Führungssicht sind:

1. **Digitale Führungsebene**
2. **Digitale Organisation**
3. **Digitale Ambidexterität**

„Die zunehmende Digitalisierung ist ein zentraler Treiber des wirtschaftlichen Wandels und stellt insbesondere die Führungskräfte in der heutigen Zeit vor völlig neue Herausforderungen.“

Prof. Dr. Eric Frère, FOM Hochschule für Oekonomie & Management



DAX30 Digital Monitor

2020

Detailergebnisse



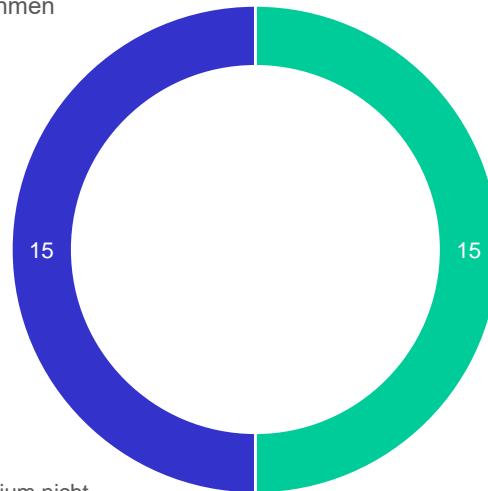
Institute for Strategic Finance
FOM University of Applied Sciences



**DAX30 Digitalisierungsverantwortung /-kompetenz
auf Vorstandsebene**

...kann für folgende 15 Unternehmen
nachgewiesen werden:

1. Bayer
2. Beiersdorf
3. Covestro
4. Deutsche Bank
5. Deutsche Börse
6. Deutsche Telekom
7. Deutsche Post DHL
8. EON
9. Heidelberg Zement
10. Infineon
11. Lufthansa
12. Merck
13. SAP
14. Siemens
15. Wirecard



■ Erfüllt Kriterium nicht
■ Erfüllt Kriterium

...kann für folgende 15 Unternehmen
nicht nachgewiesen werden:

1. Adidas
2. Allianz
3. BASF
4. BMW
5. Continental Europa
6. Daimler
7. Fresenius
8. Fresenius Medical Care
9. Henkel
10. Linde
11. MTU Flugzeugtriebwerke
12. Münchener Rück
13. RWE
14. Volkswagen
15. Vonovia

Die Verankerung der Digitalisierung auf Top-Management-Ebene der DAX30-Unternehmen teilt sich in zwei gleichgewichtige Lager auf.

Offensichtlich ist, dass Unternehmen die traditionell eher nicht der „Digital Wirtschaft“ zuzuordnen oder technologisch weniger affin sind, sich mit der Etablierung der Digitalverantwortung im Führungssystem offenbar schwerer tun oder die Notwendigkeit aus Sicht der Unternehmen nicht gegeben ist.

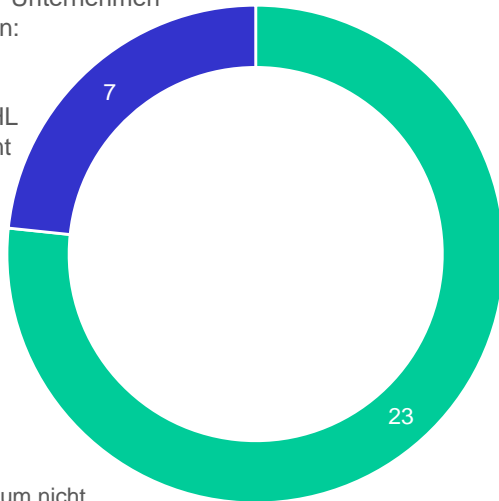
Angewendete Bewertungskriterien:

- Digitalverantwortung ist im Vorstand institutionalisiert oder
- Digitalkompetenz kann aufgrund der beruflichen Erfahrung / des Werdegangs auf Basis der verfügbaren Lebensläufe unterstellt werden und
- Digitalisierung als Verantwortung auf Vorstandsebene ist über das volle Geschäftsjahr ausgewiesen.

DAX30 Digitalisierung als Vergütungskomponente auf Vorstandsebene

...kann für folgende 7 Unternehmen nachgewiesen werden:

1. Beiersdorf
2. Daimler
3. Deutsche Post DHL
4. Heidelberg Zement
5. Henkel
6. SAP
7. Siemens



...kann für folgende 23 Unternehmen nicht nachgewiesen werden:

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| 1. Adidas | 13. Fresenius Medical Care |
| 2. Allianz | 14. Infineon |
| 3. BASF | 15. Linde |
| 4. Bayer | 16. Lufthansa |
| 5. BMW | 17. Merck |
| 6. Continental Europa | 18. MTU Flugzeugtriebwerke |
| 7. Covestro | 19. Münchener Rück |
| 8. Deutsche Bank | 20. RWE |
| 9. Deutsche Börse | 21. Volkswagen |
| 10. Deutsche Telekom | 22. Vonovia |
| 11. EON | 23. Wirecard |
| 12. Fresenius | |

Lediglich rund 23 % der DAX30-Unternehmen haben die Digitalisierung als Vergütungskomponente auf Top-Management in der Geschäftsberichterstattung ausgewiesen.

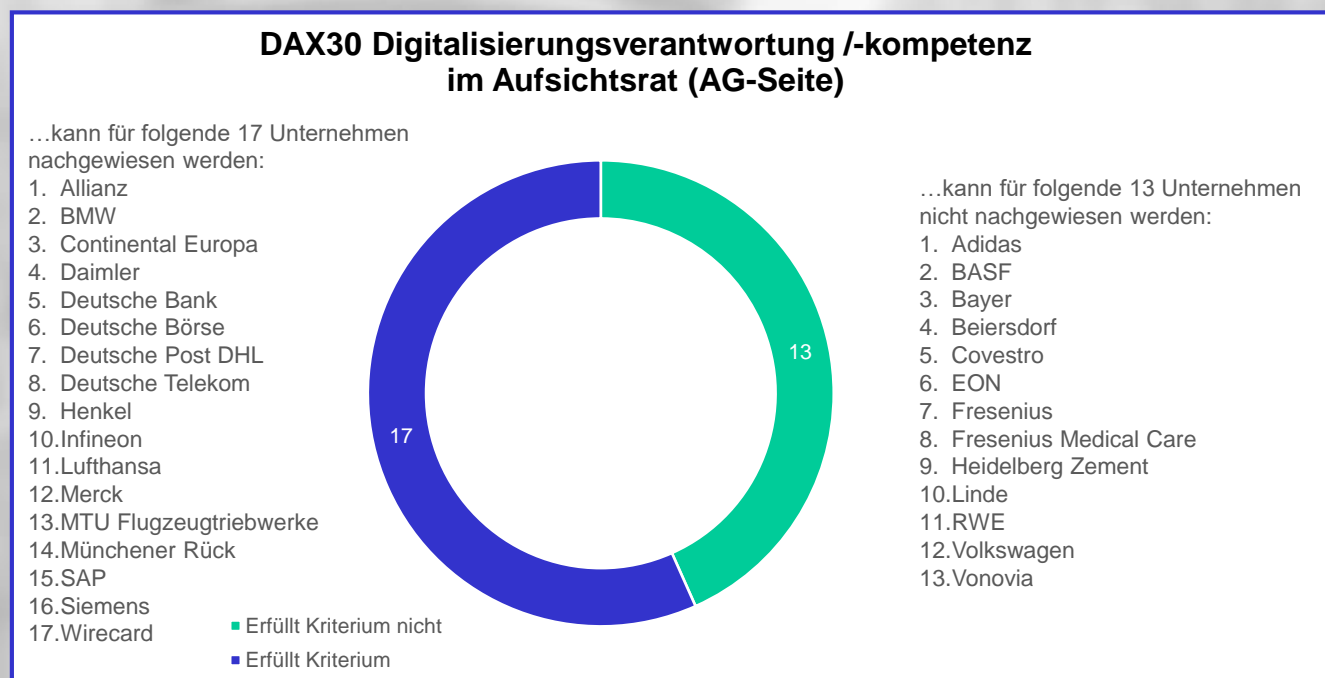
Für 77 % der DAX30-Unternehmen ist zu prüfen, ob lediglich der Ausweis der Digitalisierung als Vergütungskomponente in der Geschäftsberichterstattung fehlt und in Zukunft ausgewiesen oder etabliert werden sollte.

Angewendetes Bewertungskriterium:

Klarer Ausweis der Digitalisierung als Vergütungskomponente im Geschäftsbericht.

Wesentliches Problemfeld in Analyse und Bewertung:

Digitalisierung kann je nach Unternehmen in die Verantwortungsbereiche Innovation oder Strategie zugeordnet sein. In der Geschäftsberichterstattung werden häufig Innovations-/Strategieziele als Vergütungskomponente ausgewiesen und so könnte Digitalisierung doch Vergütungskomponente sein und ist im Geschäftsbericht lediglich nicht ausgewiesen.



Für rund 43 % der DAX30-Unternehmen konnte die Digitalisierungsverantwortung/-kompetenz im Aufsichtsrat (AG-Seite) nicht festgestellt werden

Die Rolle und Aufgaben des Aufsichtsrats im Rahmen der Digitalisierung ist in der Studie ausführlich dargestellt.



Teilweise haben bereits die Berichte des Aufsichtsrates selbst die Notwendigkeit der Besetzung des Aufsichtsrats mit Digitalkompetenz erkannt.

Angewendete Bewertungskriterien:

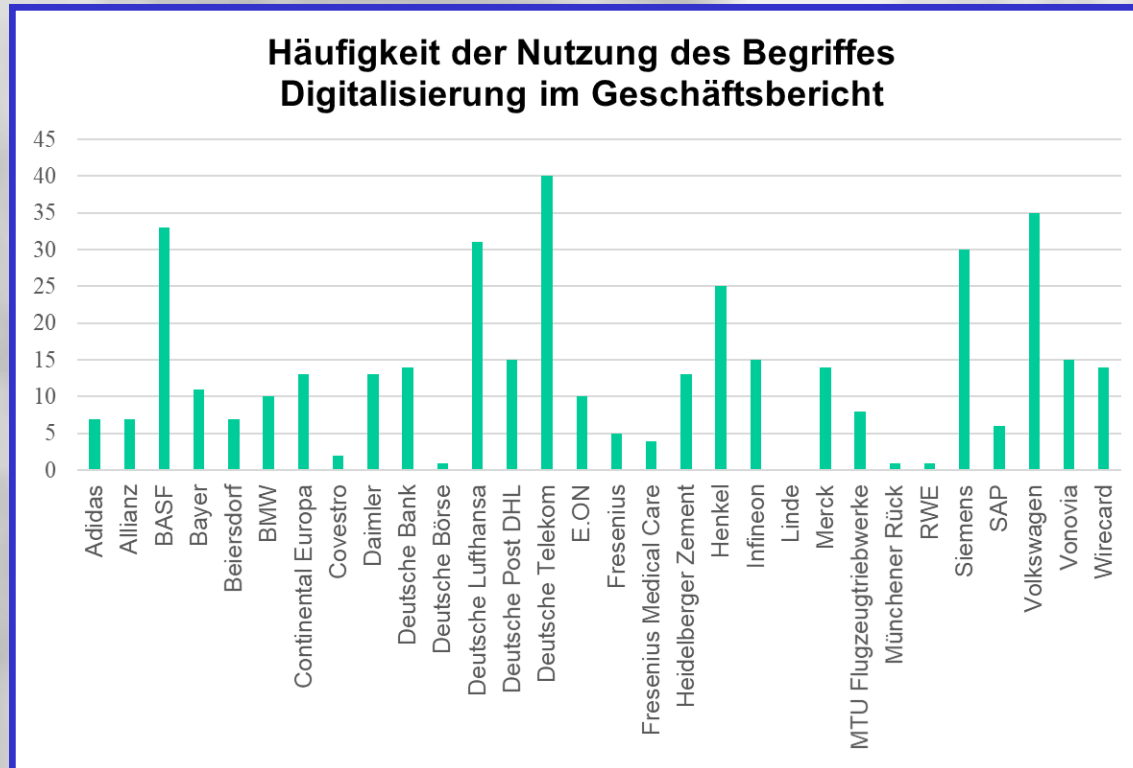
- Digitalverantwortung ist im Aufsichtsrat institutionalisiert oder
- Digitalkompetenz kann aufgrund der beruflichen Erfahrung / des Werdegangs der Aufsichtsratsmitglieder auf Basis der verfügbaren Lebensläufe unterstellt werden.

Hinweis für die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat:

Auf eine separate Darstellung wurde verzichtet, da lediglich bei 13 % der DAX30-Unternehmen die Digitalkompetenz unterstellt werden konnte. Wesentliches Problemfeld in den Lebensläufen der AN-Seite ist, dass die Lebensläufe überwiegend Mandate im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung ausweisen und die Identifikation bzw. Rückschlüsse auf mögliche Digitalkompetenz aktuell nur schwierig bis gar nicht möglich ist.

	Digitalisierungs- verantwortung / -kompetenz im Vorstand	Digitalisierungsverantwortung / -kompetenz im Aufsichtsrat		Digitalisierung als Vergütungskomponente (Vorstand)
		AG-Seite	AN-Seite	
 Chemie, Pharma, Medizintechnik				
BASF	○	○	○	○
Bayer	●	○	○	○
Covestro	●	○	○	○
Fresenius	○	○	○	○
Fresenius Medical Care	○	○	○	○
Henkel	○	●	○	●
Merck	●	●	○	○
 Finanzen				
Allianz	○	●	●	○
Deutsche Bank	●	●	○	○
Deutsche Börse	●	●	○	○
Münchener Rück	○	●	●	○
Vonovia	○	○	○	○
Wirecard*	●	●	○	○
 Maschinenbau, Verkehr, Logistik				
BMW	○	●	○	○
Continental Europa	○	●	○	○
Daimler	○	●	○	●
Deutsche Post DHL	●	●	○	●
Lufthansa	●	●	○	○
MTU Flugzeugtriebwerke	○	●	○	○
Volkswagen	○	○	○	○
 Handel und Konsum				
Adidas	○	○	○	○
Beiersdorf	●	○	○	●
 Elektronik, Hard- und Software				
Deutsche Telekom	●	●	○	○
Infineon*	●	●	○	○
SAP	●	●	○	●
Siemens*	●	●	●	●
 Energie und Rohstoffe				
EON	●	○	○	○
RWE	○	○	●	○
 Sonstige				
Heidelberger Zement	●	○	○	●
Linde	○	○	○	○

- Siemens erfüllt als einziges DAX30-Unternehmen alle Kriterien auf der Top-Management-Ebene zur Verankerung der Digitalisierung im Führungssystem des Unternehmens.
- Größter Handlungsbedarf besteht in „klassischen“ Branchen:
 - Energie und Rohstoffe,
 - Medizin, Pharma und Medizintechnik.
- Technologiebasierte Unternehmen weisen im Vergleich zu den „klassischen“ Unternehmen zur Verankerung der Digitalisierung den höchsten Reifegrad auf.



- Hohe Häufigkeit der Begriffsnutzung darf nicht als durchgängige Verankerung der „Digitalisierung“ im Führungssystem missverstanden werden.
- Deutsche Post DHL und Lufthansa führen im Branchensegment Maschinenbau, Verkehr und Logistik den Reifegrad der digitalen Verankerung an und rechtfertigen die Häufigkeit der Begriffsnutzung „Digitalisierung“ positiv.
- Linde nutzt den Begriff „Digitalisierung“ bzw. die adäquaten englischsprachigen Begriffe kein einziges mal in der Geschäftsberichterstattung.

Angewendete Bewertungskriterien:

- Automatische Erfassung der Nutzungshäufigkeit des Begriffes „Digitalisierung“ in der Geschäftsberichterstattung.
- Bei englischsprachigen Berichten wurden die Begriffe „Digitalization“ und „Digitalisation“ ersatzweise verwendet.

Wesentlicher Handlungsbedarf: Digitalisierung kompakter berichten

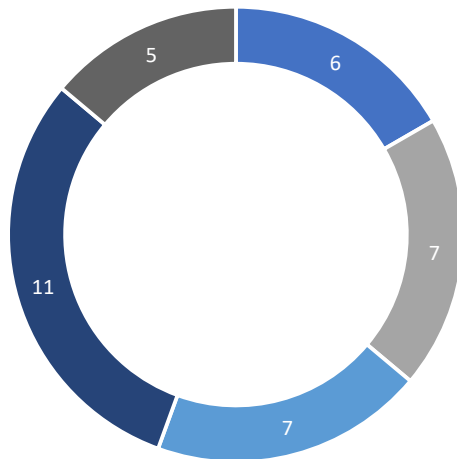
1. Die Einheitlichkeit der Berichterstattung zur Digitalisierung ist bezüglich gewählten Berichtsinhalten und Umfang heterogen ausgeprägt.

Empfehlung der Studie: Einheitliche Berichtsinhalte zur Digitalisierung etablieren.

2. Kleinteilige Verteilung des Themas Digitalisierung über die gesamte Geschäftsberichterstattung und
3. Nichtfinanzielle Berichterstattung bietet zusätzliche Wahlmöglichkeiten zum Thema Digitalisierung zu berichten und erschwert die Vergleichbarkeit der digitalen Zukunftsfähigkeit zusätzlich.

Empfehlung der Studie: Festen Platz für Digitalisierung im Geschäftsbericht etablieren.

Übersicht der berichteten Digitalisierungsinformationen
im Geschäftsbericht der Unternehmen im DAX30



- Verlangsamung Fachkräftemangel
- Etablierung Digitale Kompetenz
- Nutzung Job Rotation
- Erhöhung Attraktivität bei neuen Generationen
- Sonstiges

1. Berichtete Digitalisierungsfelder sind sehr auf den Menschen, i. e. potentielle neue Mitarbeiter und Mitarbeitende ausgeprägt.
Die Betonung des Menschen ist dabei wichtig, jedoch aus Sicht Digital Leadership nicht ausreichend.
2. Entwicklungen digitaler Technologien sind im Hinblick auf Chancen und Risiken in der Geschäftsberichtserstattung schwach ausgeprägt.
3. Digitalisierungsstrategien sind deutlich unterrepräsentiert und zu wenig Gegenstand in der Geschäftsberichtserstattung.

- 1. Einseitige Betonung der Digitalisierung als Effizienzinstrument und Digitalisierung / Automatisierung von Geschäftsprozessen**
- 2. Digitale Transformation z. B. im Sinne Plattformökonomie ist in der DAX30-Geschäftsberichterstattung schwach ausgeprägt**

Ausnahmen: Deutsche Bank, SAP, Siemens, Deutsche Telekom

- 3. Es besteht Handlungsbedarf für den überwiegenden Teil der DAX30-Unternehmen, die Digitalisierung im Sinne der digitalen Transformation strategisch richtig zu positionieren, in der Geschäftsberichterstattung adäquat umzusetzen und nachvollziehbar zu berichten**

- Die Forschungsfrage: „Wie ist die Digitalisierung in den DAX30-Unternehmen verankert?“
- Die Bewertungskriterien:
 1. Verankerung der Digitalisierungsverantwortung /-kompetenz im Vorstand,
 2. Verankerung der Digitalisierungsverantwortung /-kompetenz im Aufsichtsrat,
 3. Verankerung der Digitalisierung in der Top-Management-Vergütung,
 4. Einheitlichkeit und Umfang der Berichterstattung „Digitalisierung“,
 5. Berichtete Digitalisierungsthemenfelder.
- Die Kriterien 1 bis 3 werden von Siemens als einziges DAX30-Unternehmen erfüllt.
- Die Kriterien 4 und 5 weisen über den gesamten DAX30 den größten Harmonierungsbedarf in Hinblick auf Einheitlichkeit der Berichtsinhalte, Platzierung und Umfang zur Digitalisierung auf.

Besonders positiv aufgefallen sind die Geschäftsberichte von: Siemens, Deutsche Bank und Merck.

- Die Vergleichbarkeit und Bewertung der digitalen Zukunftsfähigkeit der DAX30-Unternehmen ist aus Investorensicht nur sehr eingeschränkt möglich.
- Die DAX30 Unternehmen sollten ein hohes Eigeninteresse haben, das Thema „Digitalisierung“ in der Geschäftsberichterstattung quantitativ und qualitativ besser umzusetzen.
- Der DAX30 Digital Monitor wird im Jahr 2021 erneut durchgeführt und um weitere Kriterien erweitert.

Ihre Ansprechpartner

FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH

isf Institute for Strategic Finance

Leimkugelstraße 6

45141 Essen

Deutschland

www.fom.de/forschung/institute/isf/publikationen und www.dax-digital-monitor.de

info@fom-isf.de

- Prof. Dr. Dirk Stein MBA
dirk.stein@fom.de
- Dennis Schmidt M.Sc.
dennisxschmidt@web.de
- Prof. Dr. Dr. habil. Eric Frère, Direktor
eric.frere@fom-isf.de



Prof. Dr. Dirk Stein MBA

Prof. Dr. Dirk Stein ist Professor an der FOM Hochschule und forscht am Institute for Strategic Finance zu den Themengebieten Digitale Transformation und Digital Entrepreneurship. Die beruflichen Stationen von Dirk Stein waren unter anderem verschiedene Forschungsinstitute an der RWTH Aachen, General Electric und KPMG. Stein wurde u. a. bei General Electric Capital mit dem Jack Welsh Leadership Award ausgezeichnet. Der Digital Monitor 2020 ist für Stein Start einer Publikationsreihe für die praxisorientierte sowie erfolgreiche Planung und Umsetzung der Digitalisierung in Unternehmen.



Prof. Dr. Tobias Kollmann

Prof. Dr. Tobias Kollmann ist Inhaber des Lehrstuhl für E-Business und E-Entrepreneurship an der Universität Duisburg-Essen und vermittelt so Grund- und Gründungswissen für die Digitale Wirtschaft. Seit 2015 ist er Mitglied im Aufsichtsrat vom börsennotierten Stahl- und Digitalkonzern Klöckner & Co SE. 2019 wurde er als stellvertretender Vorsitzender zudem in den Aufsichtsrat der COMECO GmbH & Co. KG, einem FinTech-Spin-off der Sparda Banken, berufen. Er ist zudem Leiter der netSTART-Academy, einem Weiterbildungsinstitut für Fach- und Führungskräfte zum Erwerb digitaler Kompetenzen.



Dennis Schmidt M.Sc.

Dennis Schmidt M. Sc. absolvierte sein berufsbegleitendes Bachelor- sowie Master-Studium in Finance & Accounting an der FOM in Essen. Von 2006 bis 2018 arbeitete Dennis Schmidt hauptberuflich in verschiedenen Funktionen bei zwei Banken u. a. als Abteilungsleiter und als Unternehmenskundenberater. Im Jahr 2018 wechselte er in die freie Wirtschaft und ist in der Geschäftsführung des deutschen Marktführers für Auslandszahnersatz beschäftigt. Nebenberuflich ist Dennis Schmidt seit 2014 als freiberuflicher Dozent tätig. Seine Forschungsschwerpunkte sind Behavioral Finance und Kapitalmarktreaktionen



Prof. Dr. Dr. habil. Eric Frère

Eric Frère ist Professor an der FOM Hochschule und Dekan für BWL und Internationale Studiengänge sowie Direktor des isf Institute for Strategic Finance. Nach Tätigkeiten beim Crédit Commercial de France, bei Bayer UK und beim Bankhaus Lampe ist er seit mehr als 20 Jahren selbstständiger Unternehmensberater für Corporate Finance und Asset Management und hat u. a. mehrere Börsengänge im Geregelteten Markt organisiert. Darüber hinaus ist er Mitglied zahlreicher Aufsichtsräte und Beiräte, insbesondere bei Finanz- und Wachstumsunternehmen.

Disclaimer/Haftungsausschluss Sämtliche Inhalte dieses Dokuments einschließlich aller Anlagen wurden nach bestem Wissen und Gewissen recherchiert und formuliert. Dennoch kann weder seitens des isf Institute for Strategic Finance oder seitens seiner Organe noch seitens der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige GmbH oder ihrer Organe eine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit und Genauigkeit dieser Informationen gegeben werden. Überdies dienen sämtliche Inhalte nur der Information und sind insbesondere nicht als Aufforderung zum Kauf oder Verkauf eventuell erwähnter Wertpapiere oder als Empfehlung zur Umsetzung eventuell beschriebener Anlagestrategien zu interpretieren. Dementsprechend haften das isf, die FOM oder ihre jeweiligen Organe nicht für materielle und/oder immaterielle Schäden, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der in diesem Dokument enthaltenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden.