

DER CHIEF DIGITAL OFFICER ALS HELD DER DIGITALISIERUNG

—
NORMAN GLASER



Markenrebell

DER CHIEF DIGITAL OFFICER ALS HELD DER DIGITALISIERUNG



A Chief Digital Officer - A new hero is born.	3
B Die Digitalisierung ist nicht aufzuhalten	4
C What the f*** is a CDO? Was ist ein Chief Digital Officer eigentlich?	6
D Das muss ein Chief Digital Officer können	9
E Same same, but different? Das unterscheidet den CDO vom CIO	11
F Ach nö, brauchen wir den wirklich? Darum braucht dein Unternehmen einen CDO	13
G Michael Nilles als Paradebeispiel eines Chief Digital Officers	14
H Fachkenntnisse, Führungskompetenz und Soft Skills - der Weg zum Chief Digital Officer	15
I Diese 5 Faktoren entscheiden über den Erfolg eines Chief Digital Officers	17
J Same old thinking, same old results - warum der Chief Digital Officer nicht die Lösung des Problems ist	19
K Mit diesen Problemen sehen sich viele CDOs konfrontiert	20
L So sieht die Lage momentan in deutschen Unternehmen aus	24
M Ist dein Unternehmen bereit für einen Chief Digital Officer?	27
N Darum braucht dein Unternehmen einen Chief Digital Officer	28



MARKENKONSTRUKT

mail@markenkonstrukt.com, Schürerstraße 3, 97080 Würzburg, Boxbrunn 64, 63916 Amorbach

CHIEF DIGITAL OFFICER - A NEW HERO IS BORN.



Der digitale Wandel greift mit rasanter Geschwindigkeit um sich. Und wie jedes Zeitalter braucht auch die digitale Ära einen Helden. Im konkreten Fall ist dies der Chief Digital Officer – kurz CDO. Er ist das *Enfant terrible* der Vorstandsebene und gehört in großen Konzernen wie Toyota, L’Oreal und Starbucks bereits zum Inventar. Und diese Riesen können nicht irren – oder? Obwohl kaum jemand mehr an den bahnbrechenden Auswirkung der digitalen Transformation und der allumfassenden Bedeutung der Digitalisierung zweifelt, gibt es immer noch Unternehmen, die sich gegen die Schaffung der Position eines CDOs wehren. Haben diese vielleicht recht oder haben sie einfach – wie so oft im Fall der Digitalisierung – die Zeichen der Zeit nicht erkannt? Wir sind der Sache auf den Grund gegangen und präsentieren dir im folgenden Ratgeber alles, was du über den Chief Digital Officer wissen musst.

DIE DIGITALISIERUNG IST NICHT AUFZUHALTEN



Wir sagen es klar vorweg: Dein Unternehmen sollte sich längst mitten in der digitalen Transformation befinden. Besser, du hast gestern bereits mit der Umsetzung der notwendigen Maßnahmen begonnen, als du tust es heute. Dass du dabei strategisch vorgehen solltest, versteht sich von selbst. Dabei solltest du nicht den Fehler machen, die digitale Transformation als etwas zu sehen, das in kurzer Zeit abgeschlossen werden kann. Vielmehr handelt es sich beim digitalen Wandel um einen Prozess, der einem Marathonlauf ähnelt. Dementsprechend gut sollte auch deine Kondition sein, damit dir nicht auf halber Strecke die Luft ausgeht.

Grundsätzlich dauert es in der Regel fünf bis sieben Jahre, um den digitalen Wandel in einem Unternehmen über die Bühne zu bringen. Damit dies auch wirklich gelingt, muss die gesamte Führungsriege mit an Bord sein und den digitalen Wandel mit allen Kräften vorantreiben. Zudem müssen ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden, sodass notwendige Maßnahmen auch realisiert werden können. Das gesamte Unternehmen muss an einem Strang ziehen, wenn die Digitalisierung gelingen soll. Ein Akteur ist dabei jedoch besonders wichtig, denn bei ihm laufen alle Fäden zusammen – der Chief Digital Officer. Im Gegensatz zu Managern, die hauptsächlich mit dem operativen Geschäft beschäftigt sind und zudem nicht über das notwendige Know-how verfügen, hat der CDO alle nötigen Ressourcen frei, um den digitalen Wandel in erforderlicher Weise voranzutreiben. Aus diesem Grund ist er dein Joker, der dein Unternehmen erfolgreich digitalisiert.

Die Digitalisierung zieht grundlegende Veränderungen in allen Bereichen eines Unternehmens nach sich. Sie beschränkt sich keinesfalls auf einzelne Bereiche, sondern verändert disruptiv das gesamte Unternehmen. Sei es die Unternehmenskultur, das Marketing oder Produktionsprozesse, alles ist vom digitalen Wandel betroffen und muss tiefgreifend verändert werden. Bisher eingesetzte Prozesse werden durch andere ersetzt und neue Geschäftsmodelle werden entwickelt. Dies kann mit bestehenden Unternehmensstrukturen jedoch kaum gelingen, denn diese sind nicht auf die neuen Anforderungen ausgerichtet. Zudem erfordert der digitale Wandel rasches Vorgehen, was die bestehenden Unternehmensstrukturen ebenfalls meist überfordert. Es muss also eine Lösung her für diese Probleme und das möglichst schnell. Und genau hier kommt der Chief Digital

Officer ins Spiel, denn er verfügt nicht nur über das nötige Wissen, sondern kann die bestehende Situation in deinem Unternehmen sowie sinnvolle Veränderungen auch richtig einschätzen, sodass er dein Unternehmen erfolgreich in die neue Ära führen kann.



WHAT THE F*** IS A CDO? WAS IST EIN CHIEF DIGITAL OFFICER EIGENTLICH?



Zugegeben, Chief Digital Officer klingt ganz cool. Aber wir wissen: Nicht alles, was sich lässig anhört, ist es dann in Wirklichkeit auch. Im Fall des Chief Digital Officers hält der Inhalt jedoch, was der Name verspricht. Der CDO hat nämlich eine ausschlaggebende Funktion in Unternehmen, die den digitalen Wandel erfolgreich meistern wollen. Die Digitalisierung erfordert zahlreiche und auch sehr tiefgehende Eingriffe in Unternehmensstrukturen sowie -organisation, die zum Teil massive Veränderungen nach sich ziehen. Es erklärt sich von selbst, dass solche Eingriffe niemals plan- und strategielos erfolgen sollten, sondern einer überlegten sowie durchdachten Vorgehensweise bedürfen. Hierbei benötigt es nicht nur Personen, die Ahnung von Digitalisierung sowie der digitalen Transformation von Unternehmen haben, sondern auch Akteure, die alle Vorhaben koordinieren und gezielt vorantreiben. Und genau das ist die Stärke des Chief Digital Officers. Seine Position lässt sich im Großen und Ganzen folgendermaßen beschreiben:

Die Aufgabe des Chief Digital Officers ist es, sich um die digitale Transformation in einem Unternehmen zu kümmern. Dabei geht er dieses Vorhaben nicht nur von der Businessseite her an, sondern entwickelt gleichzeitig auch eine Onlinestrategie sowie einen Plan für den E-Commerce-Bereich. Er muss zugleich die Rollen als Change Manager, Strategie sowie Impulsgeber einnehmen und die einzelnen Maßnahmen der digitalen Transformation des gesamten Unternehmens auf eine Schiene bringen. So sorgt er dafür, dass das Unternehmen den digitalen Wandel erfolgreich hinter sich bringt und für das digitale Zeitalter fit wird, während er zugleich für eine nahtlose Customer Journey sorgt, bei der alle on- und offline Touchpoints perfekt aufeinander abgestimmt sind.

So weit, so gut. Auf sich gestellt kann der CDO jedoch kaum signifikante Veränderungen bewirken. Hier bedarf es der kompromisslosen Unterstützung des Unternehmens. Damit der Chief Digital Officer alle genannten Punkte erfolgreich umsetzen kann, benötigt er unbedingt einen Sitz im Vorstand, denn erst durch diesen wird er überhaupt erst handlungsfähig. So muss der CDO klar formulierte Strategien zur Umsetzung des digitalen Wandels im Unternehmen verfassen. Diese müssen folgende Punkte enthalten:

- 
- **Prozesse:** Der CDO muss feststellen, welche Technologien sowie Strukturen es bedarf, um unternehmensinterne Prozesse durch die Digitalisierung effizienter gestalten zu können.
 - **Digitale Services und Produkte:** Der CDO muss erkennen, welche Potenziale der Digitalisierung für das Unternehmen genutzt werden können. Hierzu muss er auch neue digitale Services und Produkte entwickeln, die einerseits die Einnahmen des Unternehmens steigern und andererseits die Kundenzufriedenheit erhöhen.
 - **Kultur und Know-how:** Der CDO muss herausfinden, welche Instrumente und Methoden eingesetzt werden müssen, um den digitalen Wandel im Unternehmen voranzutreiben. Darüber hinaus muss er evaluieren, welches Know-how die Mitarbeiter des Unternehmens benötigen, um die einzelnen Schritte auch umsetzen zu können.
 - **Marketing und Sales:** Der CDO hat auch die Aufgabe, eine digitale Marketing-, Sales- und Kommunikationsstrategie zu entwickeln. Er muss herausfinden, welche digitalen Kanäle genutzt werden, welches Budget nötig ist, wie sich der Absatz über digitale Kanäle steigern lässt und wie die Kundenakquise, der Vertrieb sowie der Support über digitale Kanäle gestaltet werden sollen. Zudem ist er auch für die Entwicklung einer Social-Media-Strategie verantwortlich.
 - **Big Data:** Der CDO muss einen Überblick darüber haben, welche Daten das Unternehmen sammelt und wie es diese auswertet und verwendet.

Natürlich kann auch ein Chief Digital Officer diese Veränderungen nicht über Nacht bewerkstelligen. Eine Digitalisierungsstrategie kann zum Beispiel auf fünf Jahre ausgelegt sein. In ihre Ausarbeitung sollten alle Bereiche des Unternehmens miteinbezogen werden, um den digitalen Wandel im Unternehmen wirklich umfassend und erfolgreich vollziehen zu können.

Abgesehen von seinen einzelnen Aufgabengebieten ist die Tatsache, dass alle Unternehmensbereiche von der Digitalisierung betroffen sind, das, was dem Posten des Chief Digital Officers letztendlich seine große Bedeutung gibt. Der CDO ist dabei so etwas wie der Wächter über alle Transformationsprozesse, die er gleichzeitig auch plant und vorantreibt. Er ist es auch, der die Umsetzung in allen Bereichen des Unternehmens überwacht und als Schnittstellen zwischen diesen fungiert. Dabei hat er auch die Funktion eines Mediators inne, der zwischen den einzelnen Abteilungen sowie auch Mitarbeitern vermittelt und diese überhaupt erst auf die digitale Reise schickt. Seine Aufgabe ist es auch, den Mitarbeitern des Unternehmens die Digitalisierung schmackhaft zu machen und sie laufend für die anstehenden Veränderungen zu motivieren. Das geht natürlich nicht alleine mit Tschakaa, du schaffst es!, sondern bedarf auch handfester Argumente. Der Erfolg eines CDOs lässt sich zum Glück aber durch Datenanalyse – und das in vielen Fällen sogar in Echtzeit – belegen. Wurden die jeweiligen Ziele aus dem Strategie-Paper bislang erreicht oder hinkt die Umsetzung hinterher? Dies sollte sich jederzeit problemlos feststellen lassen, sodass Verbesserungen und Kurskorrekturen rechtzeitig vorgenommen werden können.



DAS MUSS EIN CHIEF DIGITAL OFFICER KÖNNEN



All-in-one device suitable für every purpose – das ist die wenig poetische, aber umso zutreffendere Beschreibung eines Chief Digital Officers. Er ist so etwas wie der Tausend-sassa im Vorstand, die eierlegende Wollmilchsau, die alles kann und für alles zuständig ist. Unter anderem aus diesem Grund können CDOs auch aus so ziemlich allen Bereichen kommen. Ob IT, Kommunikation, Betriebs- und Volkswirtschaft, Dienstleistung oder Verwaltung, Chief Digital Officers sind oft Quereinsteiger, die aus den unterschiedlichsten Feldern kommen. Dabei müssen sie aber sehr wohl bestimmte Anforderungen erfüllen: Sie müssen zum Beispiel über langjährige Erfahrung als Führungsperson in der digitalen Welt verfügen und sich dabei als überaus belastbar erwiesen haben. Nicht umsonst findet man gerade viele Personen, die bereits selbst an der Entwicklung digitaler Produkte oder auch an der Gründung von Start-ups beteiligt waren, in der Position eines CDOs. Diese bringen nämlich die idealen Voraussetzungen dafür mit, um alteingesessene Unternehmen in das digitale Zeitalter zu führen.

In der wissenschaftlichen Literatur werden die Aufgaben eines Chief Digital Officers als sehr nachfrageorientiert beschrieben. Einerseits soll der CDO den digitalen Wandel im Unternehmen forcieren, planen und überwachen, andererseits soll er Mitarbeiter motivieren sowie für den Wandel fit machen.

Im Detail muss ein Chief Digital Officer folgende Anforderungen erfüllen:

- Er muss über grundlegende BWL-Kenntnisse verfügen.
- Er muss ein technisches Basiswissen haben, um mit der IT sowie dem CIO zielführend kommunizieren zu können.
- Er muss eine umfassende Expertise im Bereich E-Commerce mitbringen.
- Er muss über Erfahrung in der (Weiter-)Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle verfügen.
- Er muss bereits Transformationsprozesse gestaltet und miterlebt haben.
- Er muss einen transparenten, offenen, kooperativen, agilen sowie hierarchielosen Führungsstil haben.
- Er muss über Leidenschaft für Innovationen und neue Technologien verfügen.

- Er muss über aktuelle digitale Trends im Bild sein.
- Er muss großes Verständnis für Nutzer- und Kundenbedürfnisse haben.
- Er muss wissen, wie Daten verstanden und analysiert werden.
- Er muss mit Leib und Seele hinter der Digitalisierung stehen, denn nur so kann er Mitarbeiter ausreichend motivieren und den digitalen Wandel im Unternehmen vorantreiben.
- Er sollte idealerweise in Unternehmen unterschiedlicher Größe gearbeitet haben



All das sollte ein geeigneter Kandidat für den Posten des CDO idealerweise mitbringen. Von allen genannten Anforderungen ist wohl die hohe Affinität zur Digitalisierung die wichtigste. Es versteht sich von selbst, dass jemand, der nicht voll und ganz vom digitalen Wandel, dem Nutzen der Digitalisierung und den unzähligen Möglichkeiten neuer digitaler Technologien überzeugt ist, niemals ein guter CDO sein kann. Nur wer selbst für etwas brennt, kann auch andere anstecken. Und eine der Hauptaufgaben des Chief Digital Officers ist es schließlich, die Mitarbeiter von der Wichtigkeit und dem Nutzen der Digitalisierung zu überzeugen, sodass diese den digitalen Wandel mittragen und seine Pläne umsetzen.

SAME SAME, BUT DIFFERENT? DAS UNTERSCHIEDET DEN CDO VOM CIO



Nicht alle sind von der Notwendigkeit eines Chief Digital Officers überzeugt. Vielfach argumentieren die Kritiker damit, dass doch auch der Chief Information Officer die Aufgaben eines CDOs übernehmen könne. Dies mag auf den ersten, oberflächlichen Blick auch nicht so abwegig wirken, bei genauerem Hinsehen fallen jedoch schnell grundlegende Unterschiede sowohl bei den Qualifikationen als auch den Aufgabengebieten beider Positionen auf.

Der grundlegende Unterschied zwischen CIO und CDO liegt darin, dass der CIO im Gegensatz zum CDO zwar über jede Menge technisches Wissen verfügt, sich dabei aber in der Regel kaum mit den anderen von der digitalen Transformation betroffenen Bereichen auseinandersetzt. Das Aufgabengebiet des CDO beschränkt sich – wie weiter oben beschrieben – längst nicht nur auf die technische Umsetzung des digitalen Wandels, sondern umfasst alle Unternehmensbereiche.

So benötigt der CDO nicht nur Erfahrung im Erstellen digitaler Businessmodelle, sondern auch ein hohes Maß Leadership-Qualität sowie Verständnis für den Nutzer. Kurz: CIO und CDO verfügen in der Regel über unterschiedliche Mindsets und ein damit einhergehendes unterschiedliches Verständnis des Themas Digitalisierung. Während sich das Know-how und die Betrachtungsweise des CIOs auf die technischen Aspekte beschränkt, sind jene des CDOs wesentlich umfassender und globaler. Das heißt jedoch nicht, dass der CIO keine wichtige Aufgabe bei der digitalen Transformation hätte. Ganz im Gegenteil, gerade zu Beginn des Transformationsprozesses ist der CIO einer der wichtigsten, wenn nicht sogar der wichtigste Partner des CDO. Dieser ist letztendlich meist auch nur so lange an Bord, bis die digitale Transformation erfolgreich durchgeführt wurde. Wurde das Unternehmen einmal digitalisiert, ist die Rolle des CDO oft obsolet. Ab dann übernehmen vielfach CIO und CCO die neu geschaffenen Aufgaben. Der CDO kann jedoch auch die Rolle des CCO übernehmen. Dies sollte in jedem Unternehmen individuell entschieden werden.

CDO und CIO haben gemeinsame und auch getrennte Aufgabenbereiche.**Die Aufgaben des CIO umfassen**

- Geschäftsprozess- und Anwendungsentwicklung
- Verbesserung der Leistung der technischen Infrastruktur
- Sicherung und Vernetzung der IT

Die Aufgaben des CDO umfassen:

- Entwicklung disruptiver Geschäftsmodelle
- Verbesserung interner und externer Strukturen
- Steuerung der Digitalisierung
- Repräsentation nach außen
- Schnittstellenkoordination
- Aktives Netzwerken

Die gemeinsamen Aufgaben von CIO und CDO umfassen:

- Visions- und Strategieentwicklung
- Effizienzsteigerung
- Erkennen von Trends und Technologien
- IT-Controlling und IT-Projektmanagement

Auch die Anforderungen an beide überschneiden sich zum Teil.**So umfassen die Anforderungen an den CDO:**

- Aktives Change-Management, das den digitalen Wandel im Unternehmen vorantreibt

Die gemeinsamen Anforderungen an CIO und CDO umfassen:

- Technikkompetenz
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- Projektmanagementkompetenz
- Führungskompetenz
- Soft Skills
- Strategisches Denken und Handeln



ACH NÖ, BRAUCHEN WIR DEN WIRKLICH? DARUM BRAUCHT DEIN UNTERNEHMEN EINEN CDO



Ja, wir wissen, du kannst es wahrscheinlich nicht mehr hören, ABER: Die Bedeutung des digitalen Wandels kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. JEDES Unternehmen, das weiterhin erfolgreich auf dem Markt bestehen will, muss sich der digitalen Transformation unterziehen und die dafür nötigen Maßnahmen setzen. Dabei ist es völlig egal, aus welchem Bereich das Unternehmen kommt, was es produziert und verkauft, wie hoch sein Umsatz ist oder wie viele Mitarbeiter es beschäftigt. Um die Digitalisierung kommt NIEMAND herum.

Was aber braucht es, um den digitalen Wandel erfolgreich zu vollziehen? Nun, vor allem eine Person, die alle Maßnahmen plant und koordiniert – also so etwas wie einen Chief Digital Officer. Dieser benötigt wiederum folgende drei Dinge:

- Kompetenz
- Handlungsspielraum
- Den richtigen Führungsstil

Wie bereits erwähnt, muss bei der digitalen Transformation strategisch und gezielt vorgegangen werden. Das Vorantreiben der digitalen Transformation ist keinesfalls etwas, das von bereits bestehenden Führungspersönlichkeiten nebenbei betrieben werden kann. Zwar müssen alle den digitalen Wandel und die damit verbundenen Maßnahmen mittragen, es muss dabei jedoch einen Hauptverantwortlichen geben, der als Knotenpunkt zwischen allen Bereichen und allen Beteiligten fungiert – eben den CDO. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die nicht aus dem Online-Business stammen, sondern dieses erst nachträglich erschlossen haben bzw. noch mitten in diesem Prozess stecken. Dasselbe gilt insbesondere auch für größere Unternehmen, denn bei diesen ist der strategische und auch praktische Aufwand besonders groß.

MICHAEL NILLES ALS PARADEBEISPIEL EINES CHIEF DIGITAL OFFICERS



Theorie ist schön und gut, dennoch zeigen praktische Beispiele meist am besten, wie etwas funktioniert. So auch im Falle des Chief Digital Officers. Wir haben daher nach einem Paradebeispiel für einen erfolgreichen CDO gesucht und sind dabei auf Michael Nilles gestoßen. Er ist so etwas wie der Superstar und das Poster Child unter den CDOs, der allen anderen als leuchtendes Beispiel gilt. In seiner Funktion als Chief Digital Officer hat er den digitalen Wandel aller Geschäftsprozesse im Unternehmen Schindler, einem Aufzug- und Rolltreppenhersteller, überwacht und vorangetrieben. Und das mit so großem Erfolg, das sein Name seither als Synonym für erfolgreiche Chief Digital Officer genannt wird. Daher ist es sicher hilfreich, einmal einen genaueren Blick auf seinen Werdegang und sein Wirken zu werfen.


FACHKENNTNISSE, FÜHRUNGS- KOMPETENZ UND SOFT SKILLS – DER WEG ZUM CHIEF DIGITAL OFFICER



Michael Nilles ist nicht direkt als CDO bei Schindler eingestiegen, sondern hatte in diesem Unternehmen zuvor bereits den Posten des Chief Information Officers besetzt. Seine Karriere ist daher auch ein gutes Beispiel für die Transformation von CIO zum CDO. Als CIO erhielt Nilles im Jahr 2016 zusätzlich die Position des CDO sowie eine Beförderung in die Geschäftsleitung. Für den März 2018 ist außerdem der Beitritt in den Verwaltungsrat von Schindler vorgesehen. Dort wird er dann für die Digitalstrategie des Unternehmens verantwortlich sein. Dabei bringt nicht jeder die Qualifikationen eines Michael Nilles mit. Dieser sticht mir seinen Kompetenzen sowie seiner Expertise deutlich hervor und ist somit so etwas wie der Gold Standard, an dem sich andere messen lassen müssen.

Dass es so wenige CDOs wie Michael Nilles gibt, ist nicht alleine die Schuld der Kandidaten. Auch die Unternehmen blockieren deren Wege immer noch zu sehr. Vor allem, wenn es um die Aufnahme in die Geschäftsleitung sowie in den Verwaltungsrat geht, lässt die Durchlässigkeit sehr zu wünschen übrig. Gerade, was die Digitalisierungskompetenz der Verwaltungsräte betrifft, gibt es noch sehr viel Aufholbedarf. Doch erst, wenn CDOs dort ankommen, wird der Digitalisierung das nötige strategische Gewicht verliehen. Hier hat Schindler den richtigen Weitblick bewiesen, indem Michael Nilles sowohl in die Geschäftsleitung als auch in den Verwaltungsrat aufgenommen wurde. Ein Beispiel, dem andere Unternehmen unbedingt folgen sollten.

Auch aus der Sicht renommierter Head Hunter hat Michael Nilles alles richtig gemacht. Diese betonen immer wieder, dass vor allem eine ganzheitliche Sicht sowie Herangehensweise an die digitale Transformation eines Unternehmens wichtig sind. Darüber hinaus spielen auch eine hohe Affinität zu neuen Technologietrends eine wesentliche Rolle. Kenntnisse im Application Portfolio Management, wann Zusammenarbeit und Outsourcing notwendig sind sowie wie Integration funktionieren kann, müssen ebenfalls zwingend vorhanden sein. Michael Nilles hat hinlänglich bewiesen, dass er all das mitbringt. So hat er sich aus dem IT-Bereich stammend laufend weiterentwickelt und nicht nur bewährte Geschäftsprozesse digitalisiert, sondern ist zugleich auch Allianzen mit skalierbaren Plattformen im industriellen Internet der Dinge eingegangen. Ein Beispiel hierfür ist die Nutzung der Digital-Plattform Predix des US-amerikanischen Konzerns GE.



Erfolgreiche CDOs wie Michael Nilles zeichnet auch aus, dass sie nicht nur die fachlich hellsten Köpfe sind, sondern vor allem, dass sie eine hohe Lösungskompetenz besitzen. Schließlich müssen sie festgefahrene Unternehmensstrukturen aufbrechen und effektive sowie bezahlbare Lösungen für die Anforderungen der digitalen Ära finden. Fachidioten sind hier absolut fehl am Platz, obgleich die Erfahrung gezeigt hat, dass vor allem bei Spezialisten aus dem IT-Bereich ein sehr hohes Risiko besteht, einen solchen zu erwischen. Dieses Risiko sinkt, wenn die Kandidaten bereits über Erfahrungen in der Beratung sowie im operativen Bereich verfügen. Nichtsdestotrotz muss natürlich auch das nötige Fachwissen vorhanden sein. Dieses muss auch unbedingt laufend auf dem aktuellen Stand gehalten und erweitert werden.

Das Gesamtpaket eines kompetenten Chief Digital Officers wird schließlich durch Soft Skills abgerundet. Gerade ein CDO muss über ein hohes Maß an Sozialkompetenz verfügen, um die notwendigen Änderungen im Unternehmen installieren zu können. Wer wie ein Holzhammer vorgeht, braucht sich nicht wundern, wenn er auf Widerstand stößt. Auf der anderen Seite müssen natürlich auch die Unternehmen die passenden Bedingungen bieten, um die besten Kandidaten für den Posten des Chief Digital Officers anzuziehen. Da jüngere Anwärtler in der Regel eher die geforderte Affinität zu neuen Technologien mitbringen, spielen die Werte eines Unternehmens eine besonders große Rolle. Jüngere Kandidaten achten nämlich stärker darauf, wofür ein Unternehmen steht und auf einen tieferen Sinn ihrer Arbeit als ältere Kollegen. Demzufolge haben gerade Unternehmen mit einem Command-and-Control-Stil oft große Probleme, kompetente Kandidaten für die Position des CDOs zu finden. Es reicht heute eben nicht mehr aus, Ziele zu setzen und deren Umsetzung zu überwachen. Vielmehr müssen Führungskräfte heute die idealen Rahmenbedingungen schaffen, in denen ihre Mitarbeiter Ziele selbstbestimmt realisieren können. Der Führungsstil kann entscheidend dafür sein, ob der digitale Wandel in einem Unternehmen funktioniert oder eben nicht. Dieser sollte von Hierarchielosigkeit, Flexibilität, Kreativität sowie Innovationsgeist geprägt sein, dabei aber auch gleichzeitig die klassischen Leadership-Tugenden wie Integrität, Verlässlichkeit und einem hohen Maß an Verantwortungsbewusstsein beinhalten.


Fundierte Fachkenntnisse, Erfahrung in der Führungsebene sowie im operativen Geschäft, ein hohes Maß an Flexibilität und Innovationsgeist sowie ausgeprägte Sozialkompetenz – das ist das Erfolgsrezept von Michael Nilles, dem Poster Child aller Chief Digital Officer. Damit ein Unternehmen für Kandidaten dieses Formats interessant ist, muss es jedoch auch die entsprechenden Bedingungen bieten. So sollten sich Unternehmen unbedingt vom Command-and-Control-Stil verabschieden und stattdessen ein hohes Maß an Selbstbestimmung zulassen. Darüber hinaus sollten sie dem CDO den Aufstieg in die Geschäftsleitung sowie den Verwaltungsrat ermöglichen, denn nur auf diese Weise kann die Digitalisierung im gesamten Unternehmen strategisch erfolgen.

DIESE 5 FAKTOREN ENTSCHEIDEN ÜBER DEN ERFOLG EINES CHIEF DIGITAL OFFICERS



Ob ein CDO erfolgreich ist, hängt zum einen davon ab, ob er der geeignete Kandidat für diese Position ist und das notwendige Rüstzeug mitbringt, und zum anderen, ob das Unternehmen die nötigen Rahmenbedingungen für seinen Erfolg schafft. Im Detail entscheiden vor allem die folgenden 5 Faktoren über Erfolg und Misserfolg eines Chief Digital Officers:

- 1. Die Rolle des CDO muss klar definiert sein:** Es reicht nicht aus, einen CDO einzustellen und dann darauf zu warten, dass dieser es schon irgendwie richten wird. Vielmehr muss die Rolle eines CDO mit all seinen Aufgaben klar umrissen sein, bevor du dich überhaupt auf die Suche nach geeigneten Kandidaten machst. Aus der Aufgabenbeschreibung des CDO muss deutlich hervorgehen, welche unternehmerischen Ziele er verfolgen und welche operativen sowie strategischen Spielräume er erhalten soll. Soll er bei Entscheidungen bloß mit am Tisch sitzen oder muss er neue Strategien zwingend unterzeichnen? All dies muss geklärt sein, bevor du einen Chief Digital Officer einstellst.
- 2. Der richtige Kandidat muss ausgewählt werden:** Zwar sind Kandidaten aus der IT und der Digitalwirtschaft aufgrund ihrer Fachkenntnisse prädestiniert für die Position des Chief Digital Officers, diese reichen alleine jedoch noch nicht aus, um als CDO erfolgreich zu sein. Vielmehr muss ein CDO auch Erfahrungen mit der jeweiligen Unternehmensform, ausreichend Managementkompetenz, Leadership Skills sowie ein hohes Maß an Empathie sowie Sozialkompetenz mitbringen. Erst diese Mischung macht ihn zu einem vielversprechenden Kandidaten für den Posten des CDO.
- 3. Er muss richtig in das Unternehmen eingeführt werden:** Gerade hier kommt es noch häufig zu Fehlern. Dabei kann bereits die Einführung des CDO in das Unternehmen über seinen Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Hier ist es vor allem wichtig, dass die oberste Führungsebene am besten noch vor der Einführung des CDO dafür sorgt, dass dieser nicht nur eine relevante Position im Unternehmen erhält, sondern von Führungskräften sowie Mitarbeitern auch als wichtig wahrgenommen wird.

- 
- 4. Innovationen müssen begrüßt werden:** Neues führt häufig automatisch zu Abwehrreaktionen. So sind viele Mitarbeiter und auch Führungskräfte auch CDOs gegenüber zu Beginn oft noch skeptisch eingestellt. Schließlich steht auch er für das Brechen mit Althergebrachtem und Ungewissheit. Wie gut er aufgenommen wird, hängt daher vor allem auch von der Unternehmens- und Arbeitskultur ab. Diese ist erfahrungsgemäß in alteingesessenen Unternehmen meist nicht ideal für die Aufnahme eines Chief Digital Officers. Wenn die Kultur grundsätzlich auf Bewahrung von Traditionen basiert, ist das Unternehmen wahrscheinlich noch nicht bereit für einen CDO. In diesem Fall muss die Unternehmenskultur vor der Einstellung eines Chief Digital Officers in kleinen Schritten verändert werden, damit die Mitarbeiter später den CDO und auch mit ihm einhergehende große Veränderungen akzeptieren.
- 5. Bereitstellung einer eigenen, klar definierten Position:** Der CDO unterscheidet sich von CTO und CIO unter anderem dadurch, dass er keine Supportfunktion im klassischen Sinne erfüllt, sondern Geschäfts- und Produktstrategien sowie operative Entscheidungen in allen Bereichen des Unternehmens beeinflusst. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Erfolge des CDO auch deutlich als solche zu kennzeichnen. Nur so kann er das nötige Standing im Unternehmen aufbauen.

SAME OLD THINKING, SAME OLD RESULTS – WARUM DER CHIEF DIGITAL OFFICER NICHT DIE LÖSUNG DES PROBLEMS IST



Viele Kandidaten für den Posten des Chief Digital Officers haben die Erfahrung gemacht, dass Unternehmen den digitalen Wandel als eine Art zu lösendes Problem sehen, dass sie in den Griff bekommen sollen. Hier offenbart sich bereits ein grundlegendes Missverständnis, das nicht nur den Erfolg von Unternehmen gefährdet, sondern auch CDOs das Leben schwer macht. Beim digitalen Wandel handelt es sich nämlich vielmehr um eine Evolution als um ein kurzzeitiges Problem, nach dessen Lösung es weitergehen kann wie bisher. Viele Unternehmen – insbesondere Versicherungen und Banken – müssen sich sogar komplett neu erfinden. Kurz gesagt: Es gibt kein Problem und der Chief Digital Officer ist daher auch nicht die Lösung. Vielmehr ist er die Schlüsselfigur, um das Unternehmen auf eine neue Evolutionsstufe zu hieven.

Der digitale Wandel unterscheidet sich in der Praxis von bisher zu lösenden Problemen in erster Linie dadurch, dass es nun nicht mehr möglich ist, bekannte Instrumente und Werkzeuge zu verwenden, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Vielmehr geht es unter anderem darum, diese Werkzeuge durch neue zu ersetzen, was eine grundlegende Veränderung bedeutet. Demzufolge muss sich auch der Vorstand um die Digitalisierung seines Unternehmens kümmern. Ist diese Einsicht einmal vorhanden, kann die Suche nach einem Chief Digital Officer beginnen.

MIT DIESEN PROBLEMEN SEHEN SICH VIELE CDOs KONFRONTIERT



Eines der größten Probleme bei der digitalen Transformation ist die Tatsache, dass viel zu oft immer noch bestehende Strukturen und Prozesse einfach digitalisiert werden. Ähnlich verfahren viele Unternehmen auch in Hinsicht auf Chief Digital Officer. Sie schaffen diesen Posten und erwarten, dass es damit getan ist. Strategische Planung und Richtungsfestlegung? Fehlanzeige. Dass das nur schiefgehen kann, müssen wir wahrscheinlich nicht extra erwähnen.

Zudem glauben die anderen Vorstandsmitglieder häufig, dass sie sich mit der Schaffung des CDO-Postens quasi aus der digitalen Transformation freikaufen können. Schließlich gibt es jetzt ja jemanden, der sich um die Digitalisierung kümmert. Dies ist jedoch ein Trugschluss, denn bei der Digitalisierung handelt es sich um eine allumfassende Veränderung, die alle Personen sowie Bereiche eines Unternehmens betrifft. Es kann also niemand so weitermachen wie bisher. Auch eine Abgrenzung der einzelnen Zuständigkeitsfelder ist fehl am Platz. Viel zu oft kommt es nämlich zum Kampf um Ressourcen anstatt zu Kooperation mit dem Ziel, den Wandel so erfolgreich wie möglich voranzutreiben. Diese Zusammenarbeit ist jedoch eine Grundvoraussetzung, damit die digitale Transformation gelingt.

Neben der falschen Rollenvorstellung des CDOs liegt ein weiteres Problem in der fehlenden Unterstützung durch das Unternehmen gerade zu Beginn. So darf er oft erst nach einer gewissen Zeit ein Team bilden und bekommt auch erst später die nötigen Ressourcen zur Verfügung gestellt. Das ist oft das typische Schicksal von Change Managern – diese müssen sozusagen gegen Windmühlen kämpfen und erhalten wesentlich mehr Gegenwind als Unterstützung. Dies hat oft zur Folge, dass selbst die besten CDOs letztendlich zerrieben werden und frustriert aufgeben.

Um dies zu verhindern, solltest du deinem CDO gegenüber sowohl in Hinsicht auf Handlungsspielraum und Befugnisse als auch in Hinsicht auf Budget sehr großzügig sein. Darüber hinaus müssen alle anderen Bereiche mit dem CDO zusammenarbeiten, sodass die Digitalisierung auch wirklich die hinterste Unternehmensecke erreicht. Das heißt: Cross-funktionale Teams statt Silo-Strukturen. Nur so kann Digitalisierung gelingen.

Ein weiteres großes Problem zeigt sich bei der Auftragsbeschreibung von CDOs. Was soll er denn nun eigentlich machen? Und wer weiß, was er machen soll? Schließlich gab es diesen Posten bislang ja noch nicht. Diese Fragen lassen sich daher erfahrungsgemäß kaum eindeutig beantworten. Liest man jedoch die Stellenanzeigen für CDOs, erhält man bereits ein etwas aufschlussreicheres Bild, das jedoch eher Mitleid mit dem armen Schwein, das all diese Anforderungen erfüllen soll, weckt. So soll ein Chief Digital Officer

- als Change Manager das gesamte Unternehmen verändern und in das digitale Zeitalter führen
- als Coach für die anderen Vorstände fungieren
- perfekt mit Daten und deren Analyse umgehen
- ein neues IT-Framework einführen
- digitale Prozesse implementieren
- Social Media-Profi sein und dieses für digitale Markenführung nutzen
- die Unternehmensbelegschaft in Arbeit 4.0 einführen
- die Unternehmenskultur nachhaltig verändern
- neue Finanzierungs- und Vertriebskanäle erschließen

Diese Aufzählung ist keinesfalls vollständig und gibt nur einen kurzen Überblick über die extrem hohe Erwartungshaltung, der sich CDOs gegenüber sehen. Zudem zeigt sich an dieser das Problem mit der exakten Definition des Aufgabengebiets.

Du solltest jedoch unbedingt genau festlegen, was du von einem Chief Digital Officer erwartest und welche Aufgaben dieser in deinem Unternehmen übernehmen soll, bevor du dich überhaupt erst auf die Suche nach geeigneten Kandidaten machst. Schließlich weißt du ja auch erst dann, wonach du eigentlich suchen sollst.

Ein weiteres Problem, vor dem zahlreiche Unternehmen bei der Suche nach einem Chief Digital Officer stehen, ist die Tatsache, dass sie nicht wissen, wo sie diesen finden sollen. Zwar gibt die Liste der Anforderungen an einen CDO einen guten Orientierungsrahmen vor, letztendlich beschreibt sie aber nichts anderes als eine eierlegende Wollmilchsau – und diese zu finden gleicht der Suche nach dem Heiligen Gral. Dabei stehen viele Unternehmen auch vor dem Dilemma, zwischen zwei grundsätzlichen Wegen entscheiden zu müssen: Entscheidet man sich für eine alteingesessene Führungskraft, erhält man meistens einen typischen Vertreter des bekannten Systems, welches ja gerade durch ein neues ersetzt werden soll. Entscheidet man sich hingegen für einen jungen Wilden ist die Scheu, diesem die für den Wandel notwendige Verantwortung zu übertragen, meist zu groß. Was also tun? Diese Frage beschäftigt nicht nur Unternehmen selbst, sondern auch Head Hunter und Consulting Agenturen. Letztendlich befinden sich alle auf dem gleichen Wissensstand und verfügen auch alle über den gleichen Erfahrungsschatz, wenn es um den idealen Chief Digital Officer geht.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass dann meist Kompromisse eingegangen werden. Diese sehen meist folgendermaßen aus:

- Es wird jemand aus dem Vorstand zum CDO ernannt. Das Problem hierbei ist, dass diese Personen, die ja zu den alten Hasen zählen, nicht genug Affinität zu neuen Technologien mitbringen und auch nicht in ausreichendem Maß mit agilen Methoden vertraut sind.
- Es wird jemand, der IT kann, zum CDO ernannt. Hier ist das Problem, dass die Aufgaben des CDO nur zu rund 20 Prozent aus dem Bereich IT stammen. Beim Rest handelt es sich um IT-fremde Thematiken.
- Es wird jemand, der bereits ein Start-up gegründet hat, zum CDO ernannt. Hier werden wahrscheinlich sowohl Unternehmen als auch der CDO enttäuscht werden.
- Es wird jemand, der Karriere machen will, zum CDO ernannt. Karrieretypen sind meist darauf bedacht, die Regeln nicht zu verletzen, und vermeiden es daher, Bestehendes infrage zu stellen. Genau das muss ein guter CDO jedoch machen.
- Jemand von außerhalb des Unternehmens wird zum CDO ernannt. Gibt es keine unternehmensinternen Kenntnisse, wird meist zu viel Zeit benötigt, bis sich der CDO im Unternehmen zurecht findet.

Da steh ich nun, ich armer Tor, und bin so klug als wie zuvor – was schon Goethe so schon auszudrücken vermochte, beschreibt hervorragend die heutige Situation der Unternehmen auf der Suche nach einem geeigneten Chief Digital Officer.

Umso wichtiger ist es, sich im Vorfeld der Suche wirklich darüber im Klaren zu sein, was Digitalisierung für dein Unternehmen konkret bedeutet und die notwendigen Maßnahmen nach Prioritäten zu reihen. Dann kannst du genau jene Kandidaten suchen, die die obersten Prioritäten erfüllen und bereits mitbringen. Den Rest können sie auch später noch lernen.

Ein Problem, das keinesfalls unterschätzt werden sollte, ist die große Diskrepanz zwischen neuen Arten der Zusammenarbeit sowie Mitarbeiterführung und den gesetzlichen Rahmenbedingungen in Deutschland. Wer von einem deutschen Silicon Valley träumt, wird bald auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt werden. Flexible Arbeitszeiten und -orte, das Führen virtueller Teams mit womöglich rund um den Globus verstreuten Mitarbeitern, Crowd Working, die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationen – Arbeit 4.0 ist zum Teil nicht problemlos mit den deutschen Gesetzen vereinbar und

verlangt ein Verlassen des über Jahrzehnte aufgebauten juristischen Schutzrahmens. Hier besteht daher die Gefahr, sich strafbar zu machen, was die ganze Sache mit der Digitalisierung natürlich noch wesentlich komplizierter macht. Arbeitnehmerschutz, Compliance, Arbeitnehmerüberlassung, Datenschutz und Privacy sind nur einige der Herausforderungen, die überwunden werden müssen. Dies kann dir jedoch nicht alleine gelingen, sondern muss gesamtgesellschaftlich gelöst werden. Da hiervon natürlich nicht nur CDOs betroffen sind, sondern die gesamte Arbeitswelt starten Bund und Länder auch die notwendigen Initiativen. Du kannst also für die Zukunft hoffen, dass die entsprechenden Bedingungen für Arbeit 4.0 geschaffen werden. Bis dahin solltest du jedoch vorsichtig sein.



Jene Probleme, die bei der Suche nach einem geeigneten Chief Digital Officer zu Tage treten, sind oft auch ein Symptom für ein grundlegendes Missverständnis der digitalen Transformation. Wer die Bedeutung des digitalen Wandels und der damit einhergehenden, notwendigen Veränderungen in seinem Unternehmen nicht richtig verstanden hat, sucht natürlich auch nicht nach der passenden Person für diese Position. Daher ist dies auch genau die richtige Situation, um die persönliche Einstellung zu sowie das Verständnis des digitalen Wandels zu hinterfragen. Ist dir bewusst, was Digitalisierung wirklich für dein Unternehmen bedeutet? Oder hast du deren Auswirkungen bislang vielleicht unterschätzt? Die Beantwortung dieser Fragen und eine ehrliche Selbstreflexion helfen dir hier sicher weiter.

SO SIEHT DIE LAGE MOMENTAN IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN AUS



Der Chief Digital Officer ist in aller Munde. Kaum ein Posten wird derzeit so heiß diskutiert und auch wir haben uns ja bereits in aller Ausführlichkeit zu diesem Thema geäußert. Wie aber sieht die Situation momentan in der Realität der deutschen Unternehmen aus? Darüber gibt eine Studie der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin nähere Auskunft. Diese hat sich nämlich mit der aktuellen Lage in deutschen Unternehmen beschäftigt und mehr oder weniger Überraschendes zu Tage gebracht.

Wirft man einen Blick auf DAX-Unternehmen, entdeckt man wenig neue Informationen: 40 Prozent von diesen beschäftigen heute einen Chief Digital Officer. Etwa 20 Prozent haben in ihrem Unternehmen einen ähnlichen Posten wie jenen des CDOs geschaffen. Dies entspricht laut Forschungserkenntnissen dem allgemeinen aktuellen Stand der Digitalisierung in Deutschland. So verfügen die DAX-Unternehmen Daimler, BASF, E.ON, SAP, Merck sowie SAP bereits über einen CDO, während die Deutsche Bank, ThyssenKrupp, ProSiebenSat1 Media, BMW, Volkswagen und Bayer vergleichbare Posten geschaffen haben. Hier fällt auf, dass es in erster Linie Industriekonzerne sind, die die Wichtigkeit eines Chief Digital Officers erkannt haben. In dieser Branche haben daher auch überdurchschnittliche 60 Prozent der Unternehmen bereits einen CDO. An zweiter Stelle folgen Chemieunternehmen mit 33 Prozent sowie der Dienstleistungssektor mit 30 Prozent. Bei Letzterem fällt auf, dass gerade Finanzdienstleister noch häufig ohne CDO auskommen. Alles in allem lassen diese Beobachtungen den Schluss zu, dass vor allem die Konzernriesen auf Chief Digital Officer setzen – neun der 15 größten DAX-Konzerne haben bereits einen CDO bzw. ein Äquivalent berufen. Je kleiner die Unternehmen werden, desto seltener trifft man auch auf einen CDO.

Ganz anders gestaltet sich die Situation bei den MDAX-Konzernen: Von diesen verfügen lediglich vier Prozent über einen Chief Digital Officer. Das heißt, dass nur zwei MDAX-Unternehmen – nämlich Schaeffler sowie Airbus – bereits einen CDO haben. Zwei weitere Unternehmen – Klöckner und Axel Springer – haben zwar keinen CDO, lassen dafür aber den CEO dessen Aufgaben übernehmen und zeichnen sich im Vergleich zu anderen MDAX-Unternehmen durch eine bereits fortgeschrittene digitale Transformation aus.

Wer sind die CDOs, die in den großen DAX-Unternehmen die digitale Transformation vorantreiben? Im Schnitt sind sie männlich, 41 Jahre alt und Absolventen eines technischen, naturwissenschaftlichen oder betriebswirtschaftlichen Studiums. In ihrer Position als Chief Digital Officer sollen sie für die Unternehmen eine Digitalisierungsstrategie entwickeln und diese auch umsetzen. Sie sollen darüber hinaus digitale Kenntnisse mitbringen, digitale Geschäftsmodelle etablieren und die unternehmensinterne digitale Transformation managen.




In Hinblick auf die zu bewältigenden Aufgaben haben die Unternehmen Kandidaten gewählt, die folgende Punkte erfüllen:

- Sie haben ein Gespür für die Wünsche der Kunden, sodass sie diesen maßgeschneiderte Services und Produkte anbieten können.
- Sie verfügen über hohe strategische Kompetenz.
- Sie sind kreativ und visionär.
- Sie verfügen über fundierte Kenntnisse in den Bereichen Technologie sowie Projekt- und Prozessmanagement.
- Jene CDOs, die auf Change-Management und Marketing spezialisiert sind, verfügen eher über ein IT-Grundverständnis, während jene, die hauptsächlich digitale Services und Produkte entwickeln sollen, über tiefergehendes Wissen im IT-Bereich verfügen.
- Sie verfügen über ein gewisses Verständnis der IT-Architektur.
- Sie zeichnen sich durch hohe Belastungs- sowie Begeisterungsfähigkeit, Kommunikationsstärke und Überzeugungskraft aus.
- Sie verfügen über wichtige Soft Skills wie Empathie, Eigenmotivation, Durchsetzungskraft und Neugier.

Die Untersuchung der HTW kommt in Hinsicht auf die Aufgaben der CDOs zum Schluss, dass diese sich zahlreichen Schwierigkeiten gegenüber sehen. Zu diesen zählen in erster Linie unklar definierte Aufgabenbereiche, zu knappe Budgets sowie Vorstände, die zwar von Veränderungen sprechen, deren Umsetzung in der Praxis aber nicht unterstützen. Daraus lässt sich wiederum schließen, dass der CDO den Rückhalt und die bedingungslose Unterstützung des CEO benötigt, um wirklich erfolgreich zu sein. Hierfür wäre es gut, aber nicht zwingend notwendig, würde der CDO im Vorstand des Unternehmens sitzen. Auf jeden Fall aber muss er über die nötigen Befugnisse und Kompetenzen verfügen.

Ein weiteres typisches, aus den Studienergebnissen ersichtlich gewordenes Problemfeld ist die Schnittstelle zwischen CDO und CIO. Je nachdem, wie ein Unternehmen die Position des CDOs definiert, kann es aufgrund von Überschneidungen zu Konflikten um Ziele und Ressourcen kommen. Diese haben wiederum Verzögerungen sowie im schlimmsten Fall Stillstand zur Folge.



Letztendlich lässt sich wohl zusammenfassen, dass die Situation in deutschen DAX- und MDAX-Unternehmen hinsichtlich Digitalisierung und CDOs durchwachsen ist. Während große DAX-Unternehmen die Wichtigkeit eines Chief Digital Officers erkannt und daraus folgend diese Position bereits geschaffen haben, scheinen MDAX-Unternehmen immer noch mit der Digitalisierung zu kämpfen. Hier ist besonders auffällig, dass einige Unternehmen auf den CEO als CDO setzen. Im Gegensatz zu Unternehmen, die gänzlich auf CDOs oder ein Äquivalent verzichten, können diese jedoch auch Fortschritte im Digitalisierungsprozess vorweisen. Letztendlich ist es immer besser, die Digitalisierung in irgendeiner Form voranzutreiben als gar nicht. Die Implementierung eines Chief Digital Officers ist dabei natürlich das Ideal – wovon jedoch noch nicht alle Unternehmen überzeugt zu sein scheinen.

Vergleicht man die Situation in Deutschland mit jener weltweit, zeigt sich ein ähnliches Bild. Im internationalen Vergleich finden sich jedoch in der Werbebranche, in den Medien sowie im Verlagswesen bislang die meisten CDOs. Die Bereiche Einzelhandel, NGOs und der Finanzdienstleistungssektor zeigen einen starken Aufwärtstrend. Die typischen Kandidaten für diese Position ähneln sich meist und entsprechen im Großen und Ganzen dem deutschen Durchschnitts-CDO.

IST DEIN UNTERNEHMEN BEREIT FÜR EINEN CHIEF DIGITAL OFFICER?



Die digitale Transformation eines Unternehmens bringt grundlegende Veränderungen mit sich. Nicht umsonst ist in diesem Zusammenhang häufig von Disruption die Rede. Diese Veränderungen sollten keinesfalls mit der Holzhammer-Methode durchgeführt werden, sondern müssen behutsam und strategisch geplant erfolgen. Dabei ist es in erster Linie auch wichtig, dass dein Unternehmen für diese bereit ist. Letztendlich gibt es keinen richtige Zeitpunkt für den Einsatz eines CDO. Ausschlaggebend ist jedoch das Niveau der Digitalisierung im jeweiligen Unternehmen. In der Entdeckungsphase, in der erste digitale Applikationen noch planlos ausprobiert werden, sowie nach einer abgeschlossenen digitalen Transformation ist die Notwendigkeit eines Chief Digital Officers nicht akut gegeben.

Anders sieht es in der Aufbauphase sowie in der Industrialisierungsphase aus. Während ein CDO in der Aufbauphase eine Vision formulieren, Initiativen anregen sowie Programme, Strukturen und Standards festlegen kann, kann er in der Phase der Industrialisierung Veränderungen der IT-Funktionen anregen, Messgrößen zur Analyse von Daten festlegen und die Digitalisierung allgemein vorantreiben. Ob dein Unternehmen einen CDO braucht, hängt also davon ab, wo dein Unternehmen momentan gerade steht.

Grundsätzlich gilt: Je traditioneller und alteingesessener ein Unternehmen ist, desto größer sind auch die zu erwartenden Schwierigkeiten beim digitalen Wandel. Es hilft also nichts, wenn du bereits nach geeigneten Kandidaten für die Position eines CDOs Ausschau hältst, ohne zuvor überprüft zu haben, ob dein Unternehmen überhaupt für Veränderungen bereit ist. Strikte Hierarchien und ein Command-and-Control-Stil stehen dem Wandel nur im Weg und machen wichtige Veränderungen unmöglich. Im Gegensatz dazu sorgen Vertrauen in den CDO sowie viel Handlungsspielraum dafür, dass der digitale Wandel gelingt. Dieser erfordert ein hohes Maß an Flexibilität sowie Offenheit für neue Technologien und Prozesse. Das sind die Grundvoraussetzungen, um die digitale Transformation unter der Führung eines Chief Digital Officers zu schaffen. Erst, wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, kannst du dich auf die Suche nach einem geeigneten Kandidaten machen. Dieser sollte dann natürlich auch richtig in dein Unternehmen eingeführt werden. Das heißt konkret: Er sollte in der Unternehmenshierarchie direkt unter dem CEO stehen und volle Handlungsfreiheit haben. Nur dann können selbst hervorragende Chief Digital Officer ihre Kompetenzen voll ausspielen und dein Unternehmen erfolgreich digitalisieren.

DARUM BRAUCHT DEIN UNTERNEHMEN EINEN CHIEF DIGITAL OFFICER



Der Posten des CDO gehört zu jenen mit dem größten Gestaltungsspielraum. Und genau das macht ihn so schwierig zu besetzen. Dabei solltest du bedenken, dass sich die Situation noch verändern wird, da die digitale Transformation noch in den Kinderschuhen steckt und gerade erst Fahrt aufnimmt. Die Digitalisierung wird in Zukunft immer mehr an Priorität gewinnen und mit ihr auch die Position des Chief Digital Officers. Heute müssen CDOs ihre Existenz aber teilweise noch an allen Fronten rechtfertigen und mit viel Gegenwind rechnen. Die deutschen Konzernriesen haben die Zeichen der Zeit jedoch bereits erkannt und CDOs in ihre Vorstände aufgenommen. Du solltest dir ein Beispiel an diesen nehmen und alles für die Implementierung eines Chief Digital Officers in deinem Unternehmen vorbereiten. Hierfür solltest du zuerst die Rolle sowie die Aufgaben des CDOs definieren und den momentanen Digitalisierungsstand deines Unternehmens evaluieren. Erst wenn du weißt, wo dein Unternehmen momentan steht, kannst du auch herausfinden, was dein idealer CDO können und mitbringen muss. Grundsätzlich sollte dieser über eine Mischung aus profunden Fachkenntnissen, Leadership-Erfahrung, Soft Skills und Rebellentum verfügen. So bringt er das notwendige Wissen mit und kann es trotzdem schaffen, bestehende Unternehmensstrukturen aufzubrechen und durch neue zu ersetzen. Denke immer daran, dass Digitalisierung ein ganzheitlicher Prozess ist und viel mehr einer Evolution gleicht als der Lösung eines Problems, nach der alles wieder wie gewohnt weiter geht. Der Chief Digital Officer hat die Aufgabe, dein Unternehmen auf diese nächste Evolutionsstufe zu hieven. Ist dies einmal gelungen, kann er dauerhaft in die neue Unternehmensstruktur integriert werden und dein Unternehmen weiterhin in der Umsetzung neuer Prozesse unterstützen.