
Zusammenfassung

Was macht einen Chief Digital Officer aus? Was grenzt ihn von anderen Rollen im Unternehmen ab? Wie sieht sein Einfluss auf die Gesamtorganisation aus? Was genau sind seine Aufgaben? Was wird von ihm erwartet? Wie und woran können seine Ergebnisse gemessen werden? Was tut ihm „weh“?

Die Beantwortung dieser Fragen steht im Zentrum des zweiten Kapitels und stellt den ersten Schwerpunkt des Buches dar.

Es gilt also zunächst die neue Rolle zu definieren und gegen andere bereits vorhandene Rollen abzugrenzen. Da das Schaffen einer neuen Rolle zwangsläufig Veränderungen im Unternehmen mit sich bringt, muss auch die Konkurrenzsituation des CDOs näher betrachtet werden. Außerdem werden gängige Arbeitspakete und abzuliefernde Ergebnisse des CDOs genauer unter die Lupe genommen sowie eine daraus folgende mögliche KPI-Steuerung vorgeschlagen.

Der ausführliche Self-Check des zweiten Kapitels nimmt die Annahme vorweg, dass eine CDO-Rolle im Unternehmen entstehen soll, und nimmt das Empowerment der Unternehmensleitung für die einzuführende Rolle intensiv ins Visier.

2.1 Definitionsversuch der neuen Rolle in der C-Suite

► Wortgetreu nimmt der CDO als **Chief Digital Officer** die höchste Führungsposition im Unternehmen für die digitale Themenwelt ein. Primär dient er als Katalysator für den digitalen Wandel, wie eine Fallstudie der LMU München aus 2016 belegt. [18] Die Beschreibung könnte also auch mit Chief Change Officer oder mit Chief Transformation Officer gleichgesetzt werden. Denn der CDO trägt die

Verantwortung insbesondere für die Digitale Transformation zur nachhaltigen Verankerung von Digital im Unternehmen.

Sein strategisches Kapital werden Daten sein: Informationen als zukünftiger DNA-Bestandteil des Unternehmens. Nach einer aktuellen Studie von McKinsey lassen sich zum Beispiel mit Fahrzeugdaten bis 2030 weltweit zwischen 450 und 750 Milliarden Euro umsetzen. [19]

Wie aber kommt es innerhalb des Unternehmens zur neuen Rolle?

Abgeleitet vom klassischen Bild des Zusammenwirkens von Strategie und Organisation zeigt sich das organische Mitwachsen der Position des CDOs entsprechend der Bedeutung der Digital(isierungs)strategie für das gesamte Unternehmen. Diesen idealtypischen Ansatz zeigt [Abb. 2.1](#) auf.

Noch im ersten Jahrzehnt nach der Jahrtausendwende war zu beobachten, dass Unternehmens- und Digitalstrategie weitestgehend voneinander getrennt waren und sich nur das Level von E-Commerce – Spezialist – hin zu einem übergeordneten Digital – Management – entwickelte. Durch die Erkenntnis der zunehmenden

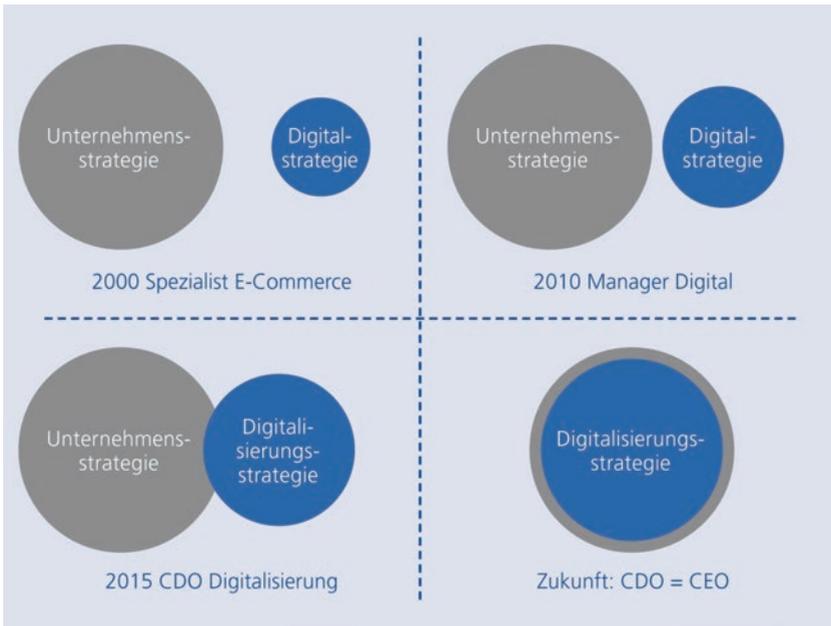


Abb. 2.1 Organisches Mitwachsen der CDO-Position zur Entwicklung der Digital(isierungs)strategie (Adaptiert nach „The rise of the Chief Digital Officer“ Deloitte et al. 2015.)

Wichtigkeit von Digital für das gesamte Unternehmen wird die Digitalstrategie zur Digitalisierungsstrategie erweitert und mit dem CDO in Persona eine Brücke zur Unternehmensstrategie geschlagen. In Zukunft könnte die Digitalisierungsstrategie dann ganz in der Unternehmensstrategie aufgehen und der CDO an die Stelle des CEOs (Chief Executive Officer) treten. Diese Tendenz zeichnet sich aktuell schon beim Heiztechnik-Familienunternehmen Viessmann ab, bei dem der potentielle Unternehmensnachfolger bereits die CDO-Rolle bekleidet. [20]

Die meisten Unternehmen aber trifft die Digitalisierungswelle unvorbereitet, weil der Angriff der Disruptoren gefühlt aus dem Nichts kommt. Anders als im Falle einer „feindlichen“ Übernahme auf dem Kapitalmarkt wird das Zu-Fall-Bringen herkömmlicher Geschäftsmodelle von Start-ups nicht groß angekündigt. Die Internetplattform Airbnb zum Beispiel sorgte mit Vermittlung privater Unterkünfte für Furore in der damit völlig überraschten Hotel-Branche.

Als ersten Versuch, sich dem Auftreffen der Digitalisierungswelle anzunähern, werden dem neu erkannten Problem meist alte Strukturen und bekannte Positionen entgegengehalten:

Der CEO bestellt einen Expertenkreis bestehend aus CxOs inklusive Topmanagement-Level ein. Meist wird dann die Position des CIOs unterstrichen und die Ausweitung seines Aufgabengebietes beschlossen (so auch das Ergebnis der Studie der LMU München [18]).

Mit der Zeit werden die digitalen Themen aber immer komplexer und die damit einhergehenden Aufgaben immer umfangreicher. Zunehmend wird auch der CMO (Chief Marketing Officer) stärker in den Sog des ständigen Mehrs an Digital hineingezogen. Langsam besetzen beide zusammen, also sowohl der CIO als auch der CMO, kommissarisch die Digital-Themen – allerdings mit völlig unterschiedlichen Standpunkten in Bezug auf die Priorisierung von digitalen Initiativen.

Aus obigem Expertenkreis bleiben meist – nachdem das Thema Digital erst einmal auf der Regelagenda der Geschäftsführung gelandet ist – der CEO selbst, der CIO und der CMO übrig und entwickeln gemeinsam die CDO-Rollenbeschreibung. Ideen für Inhalt und Ausgestaltung dieser neuen CxO-Position sind schnell gefunden. Was könnte besser als Vorbild dienen als der Spirit des Silicon Valleys? Und was liegt näher als diesen „einfach“ zu importieren?

Zudem soll von der Start-up-Kultur gelernt werden. Ausgehend vom Gedanken des Lean Management hat sich in diesem Zusammenhang die Lean-Start-up Gesinnung entwickelt. [21] Ursprünglich auf interaktive Produkteinführungen bezogen, mit möglichst wenig Kapital und reduzierten Prozessen ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen, lässt sich für die Konzern- und Mittelstandswelt vor allem die intelligente Bündelung von Erfahrung mit Kooperation und Koordination innerhalb der Start-up-Geschäftsführungsebenen ableiten.

Nicht immer wird bei diesen Vorstellungen bedacht, dass es, voreilig gehandelt, zu einem enormen Konflikt kommen kann. Die Erwartung an die eingekaufte neue Rolle trifft auf die bisherige Kultur des Unternehmens: New Economy vs. Old Economy. Flexible Arbeitszeiten gegen feste Bürozeiten. Flache Hierarchien gegen klare Rollenverteilungen. Always-online-Kultur gegen festgelegte Arbeitsstrukturen.

Alles dieses alleine wird nicht für einen digital getriebenen Kulturwandel ausreichen. [22] Es bedarf also eines etwas genaueren Hinsehens auf die erforderlichen Skills, um die richtige CDO-Mischung ausfindig zu machen.

In Fortsetzung des Trends der vergangenen Jahre – dargestellt durch [Abb. 2.2](#) – könnte es Ende 2016 weltweit etwa 2500 CDOs gegeben haben. In Deutschland sollen es aktuell ca. 150 sein. [23]

Weniger als 20 Prozent der weltweit größten Unternehmen haben einen CDO eingesetzt. Davon wiederum sind 2/3 der Unternehmen aus dem Business-to-Consumer-Geschäft (B2C) und 1/3 aus dem Business-to-Business-Geschäft (B2B) zu verzeichnen.

Die meisten dieser CDOs haben ihren beruflichen Hintergrund im Bereich Vertrieb und Marketing, aber auch Erfahrungen in Entwicklung und Innovationsmanagement wie Product Management, Strategy and Business Development und Consulting. Zudem finden sich funktionsübergreifende Themen wie Connect-X oder Smart-X wieder.

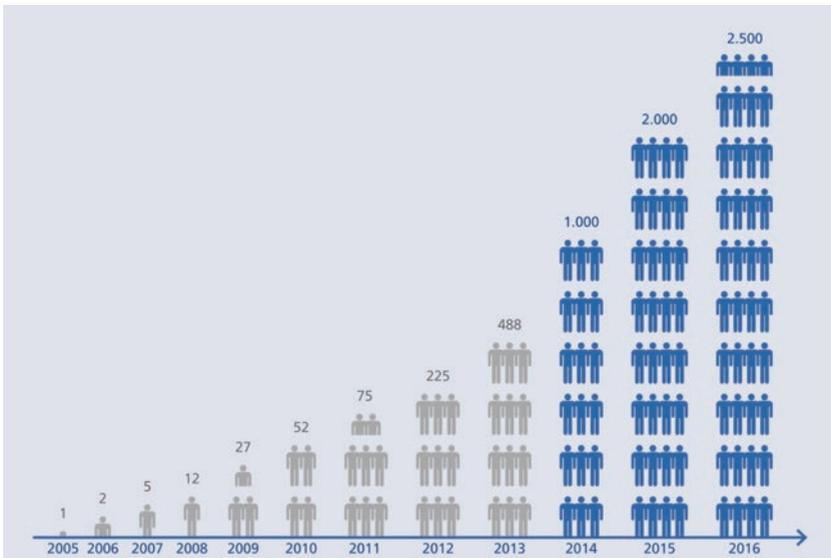


Abb. 2.2 Weltweites CDO-Vorkommen, angelehnt an CDO Club von 2013 mit eigenen Prognosen (Adaptiert nach David Mathison CDO Club et. al 2013)

Die akademische Laufbahn eines CDOs scheint typischerweise Wirtschaftsinformatik, Betriebswirtschaft (Schwerpunkt Marketing), Ingenieurwesen oder Product Engineering zu „verlangen“.

Abgeleitet vom Idealbild des CDOs als Change Manager, Strategieentwickler, Umsetzer, Storyteller, Integrator, Impulsgeber, Netzwerker und Allrounder, haben sich klassische CDO-Soft Skills herausgebildet, die als viel wichtiger als die reine akademische Ausbildung anzusehen sein dürften.

Diese Soft Skills setzen sich vor allem aus einer Mischung aus Erfahrung und Kompetenz zusammen. Der CDO braucht Durchführungserfahrung im Projekt- und Prozess-Management gepaart mit einer strategischen Grundausrichtung. Er sollte eine klare visionäre Vorstellung für die technologische Zukunft haben und die Fähigkeit besitzen, wirtschaftliche Erwägungen mit technologischen Möglichkeiten zusammenzudenken, und dabei die Kundenorientierung beizubehalten. Der CDO muss Change Management beherrschen und ihm sollte interdisziplinäres Arbeiten liegen. Zudem sollten Kommunikationssicherheit und Verhandlungsgeschick wichtige Stärken von ihm sein.

2.2 Abgrenzung zu weiteren CxO-Rollen

Um die Einbettung der neuen Rolle im Kontext zu verstehen, ist es wichtig den CDO zu benachbarten, schon bestehenden CxO-Rollen abzugrenzen. Exemplarisch werden hierfür CEO, CIO und CMO aufgegriffen. Dies darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass in der Praxis eine detaillierte Stakeholderanalyse bezüglich aller in Betracht kommenden Unternehmensbereiche mit Digitalisierungsbezug vorzunehmen sein wird.

2.2.1 Chief Executive Officer

Der CEO ist als Chief Executive Officer Gesamtverantwortlicher für den Erfolg des Unternehmens und für die Etablierung zukünftiger Strategien. Daher wird sich der CEO in Notsituationen immer der CDO-Rolle annehmen müssen, beispielsweise wenn die Digitalisierungswelle schon auf das Unternehmen getroffen ist und dadurch plötzliche Organisationsveränderungen im Unternehmen dringend nötig werden. Soweit es seine Agenda erlaubt, kann sich der CEO selbst in kleinem Umfang der Materie Digital stellen. Als Zwischenlösung ist dann zumindest eine vorübergehende Übertragung auf ihn als Interims-CDO denkbar. Aber Vorsicht: Zu den üblichen CEO-Aufgaben kommt Digital „einfach“ so noch oben drauf.

Selbst wenn der CEO über eine ausgeprägte Digital-Kompetenz verfügen sollte, wird er kaum glaubhaft den Wandel hin zum Digitalen bewirken können. Denn ihm haften die alten, traditionellen Strukturen an und damit die „analoge“ Unternehmenswelt.

2.2.2 Chief Information Officer

Entscheidend für die Rolle des heutigen CIOs war die Zeit der 80er-Jahre, in der die Mehrheit der Unternehmen zuerst nur einen zentralen IT-Verantwortlichen stellte. Entweder hatte dieser den Standardprozess vom Business Analyst bis zum Bereichsleiterlevel durchlaufen oder er galt in der Buchhaltung als Spezialist mit Systemerfahrung.

Der erste CIO als Executive, der nicht nur die neue Technologie beherrschte, sondern auch wusste, was Technologie in Verbindung mit Geschäftsstrategie leisten kann, fand seinen Ursprung in den 90er-Jahren. Die damaligen CIOs besaßen die Fähigkeit, die komplexe Beziehung zwischen der Geschäftsführung und der IT-Abteilung zu vermitteln.

Heute ist der CIO-Fokus primär auf Architekturen und Infrastruktur gerichtet.

Warum aber ist der CIO dann, mit der Materie Digital auf sich allein gestellt, ungeeignet für CDO-Aufgaben?

Weil „er es nicht gewohnt ist mit Kunden zu reden“ (so nochmals Professor Walter Brenner [12]). Die Kundensicht aber ist, wie schon aufgezeigt, einer der wichtigsten Bausteine der Digitalisierung im Unternehmen. Kein Produkt, kein Prozess, kein Geschäftsmodell lässt sich mehr ohne Kundenanforderungen hinwegdenken.

2.2.3 Chief Marketing Officer

Im 20. Jahrhundert waren die Funktionen Vertrieb und Marketing meist getrennt und unterschiedlich stark ausgeprägt. Ihr Stellenwert innerhalb der Organisation war eher gering; das Denken in „Silos“ nicht ungewöhnlich.

Anfang des 21. Jahrhundert wurden beide Funktionen zusehends kombiniert, da sich ihr gesamter Umfang wegen neuer Vertriebskanäle um das jeweils andere Segment erweiterte. Demzufolge wurden auch einheitliche Vertriebs- und Marketing-Vorstandspositionen geschaffen.

Solange die Digitalisierungswelle „nur“ im Marketingbereich einschlägt, kann es ratsam sein, die digitale Agenda an den CMO zu delegieren. [24] Ist der

Einschlag hingegen globalerer Natur, so ist die Vertriebs- und Marketing-Sicht zu eng vor dem Hintergrund der Weite von IoT.

2.3 Auswirkungen der CDO-Rolle auf das Unternehmen

Der CDO wird von allen benachbarten Disziplinen etwas verstehen müssen. Denn überall dort wird er im Unternehmen in Zukunft auftauchen. Er übt dabei „versteckt“ Tätigkeiten anderer Bereiche aus und bewegt sich in der Schnittmenge von CEO, CIO und CMO, wie [Abb. 2.3](#) grafisch hervorhebt:

- Als „**CEO**“ ist der CDO der Katalysator für die Digitalisierung und steuert die Innovationsagenda des Unternehmens. Er unterstützt die strategische Neuausrichtung der Organisation und die betriebliche Effizienz durch das Digitalisieren interner Abläufe und das Erstellen von Endanwender-Tools.
- Als „**CIO**“ baut der CDO komplementäre Teams für technische Ressourcen mit neuen Fähigkeiten, neuem Output und Time-to-value auf. Er kümmert sich um die Kunden-Front-Ends.
- Als „**CMO**“ unterstützt der CDO die Verlagerung vom Engagement im reinen Transaktionsmarketing hin zu Sozialen Netzwerken, Mobile Devices und Wearables. Er schafft innovative Möglichkeiten zur Erschließung neuer Märkte und lotet innovative Chancen aus.



Abb. 2.3 Schnittmenge CDO mit CEO, CIO und CMO

Da die Diskussion um Kundendaten in der Öffentlichkeit sehr sensibel diskutiert wird, ist eine enge Zusammenarbeit mit Datenschutz und Rechtswesen notwendig. Beide Bereiche müssen dem CDO gegenüber im digitalen Zeitalter eine proaktive Rolle einnehmen, welche der CDO auch so einfordern können muss.

Insgesamt wird der CDO in allen Fachbereichen Vorreiter zur engen Zusammenarbeit und tiefen Verankerung von Digital im Unternehmen benötigen.

2.4 Aufgaben und Arbeitspakete des CDOs

Die Liste der Aufgaben und Arbeitspakete eines CDOs sind umfangreich und vielseitig. Ein Blick auf CDO-Stellenausschreibungen bei Online-Jobbörsen wie StepStone.de oder Monster.de verrät den kleinsten gemeinsamen Nenner:

Verantwortung für die Digitalisierungsstrategie, Vorantreiben der Digitalen Transformation in der gesamten Organisation und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle auf Basis digitaler Technologie.

28-Mal wurde die Stelle für einen CDO in den letzten zwei Jahren im deutschsprachigen Raum öffentlich ausgeschrieben. [25]

2.4.1 Kulturwandel herbeiführen

Der CDO muss eine neue Kultur im Unternehmen implementieren. Dafür wird er die Digitalisierung des Unternehmens konzipieren und so Digital dauerhaft im Unternehmen verankern. Dies wird ihm nur unter Berücksichtigung sämtlicher Unternehmensbereiche und durch operatives Vorantreiben des digitalen Wandels der Organisation gelingen. Dieses wiederum beinhaltet die Einführung neuer Arbeitsformen und den Aufbau agiler Kompetenzen bei Mitarbeitern. Vielfach bedient man sich dazu Vorgehensweisen klassischer Softwareentwicklungsprojekte und überträgt diese auf den Arbeitsalltag anderer Bereiche.

- Der Einsatz eines **Kanban-Boards** visualisiert den Fortschritt von Arbeitspaketen durch die Abschnitte: „anstehend“, „in Arbeit“ und „abgeschlossen“. Mit Arbeitspaketen beschriebene Post-Its werden händisch in die jeweils aktuellen Bereiche auf dem Board bewegt. [26]
- Durch die Anwendung von **Golden Circles** sollen Mitarbeiter zu unterschiedlichen Denkhaltungen und Kommunikationsformen angeregt werden. In der Regel beginnt man mit dem „Why?“ im inneren Kreis, gefolgt vom „How?“ im mittleren Kreis und dann dem „What?“ im äußeren Kreis. [27]

- Mit Hilfe von **Design-Thinking** werden Mitarbeiter unterschiedlicher Disziplinen für eine Problemlösung aus Anwendersicht durch einen ständig wiederkehrenden Prozess, der aus Verstehen, Beobachtung, Ideenfindung, Verfeinerung, Ausführung und Lernen besteht, geführt. [28]
- Der **Human-centered Design** Ansatz soll das Wohlbefinden, die Nutzerzufriedenheit, die einfachere Bedienungszugänglichkeit und die Nachhaltigkeit verbessern, indem er sich besonders auf menschliche Bedürfnisse und Anforderungen konzentriert. [29]
- **Co-Creation** verlangt dem Mitarbeiter ab, den Kunden direkt in die Wertschöpfung mit einzubeziehen, um ein Produkt dadurch so genau wie möglich auf die Bedürfnisse des Kunden abstimmen zu können. [30]

Hinter der vielfach intensiven Einbindung des Endanwenders steckt der Wunsch des Unternehmens Kunden zu Fans zu „erziehen“. Denn nach neuester Erkenntnis gilt der Grundsatz:

- ▶ Nur Kunden reklamieren, Fans verzeihen.

Unter der Zuhilfenahme von Transformationsplänen ist der CDO in der Lage, die anschließende Umsetzung am besten zu kontrollieren.

Der CDO sollte Teil des unternehmenseigenen Strategieteam werden, damit er wichtige Veränderungen in Richtung Digital direkt erkennen und unterstützen kann. Denn eine seiner zentralen Aufgaben ist es, gleichzeitig auch Vorreiter und Pate für Change Management im Unternehmen zu sein.

2.4.2 Organisation und Führung neu aufstellen

Ganz nebenbei hat der CDO auch die Aufgabe, Organisation und Führung auf Agilität einzustellen.

- ▶ In agil geführten Einheiten herrscht eine hierarchiefreie Teamarbeit. Dort existieren deutlich weniger Führungspositionen mit disziplinarischer Personalverantwortung. Dafür gibt es mehr Rollen, die eine fachliche Führung der Mitarbeiter verlangen. Somit steigt die Führungsspanne des Managements an. Der Führungsansatz **Digital Leadership** wird sichtbar.

Da sich der CDO im Networking bestens auskennt, hat er ständig das Ohr am Puls der Zeit und sucht aktiv die Nähe zu Start-ups. Der Aufbau eines Digital Advisory

Boards bietet digital erfahrenen Mitarbeitern und externen Beratern die Möglichkeit, sich mit den neuen Initiativen und Strategien des Unternehmens vertraut zu machen, herauszufordern und diese zu bewerten.

Eine enge Zusammenarbeit mit den Unternehmensbereichen wie Strategy, Compliance, Finanz, HR, Legal und Datenschutz (Privacy by Design), Einkauf (Alliance Contracting) und Risk muss möglich sein.

In allen Fachbereichen braucht der CDO Digital Executives, die er koordinieren kann, um Mitarbeiter zu qualifizieren und zu motivieren, den Weg der Digitalisierung mit zu beschreiten.

2.4.3 Technische Infrastruktur aufbauen

Der CDO muss Frameworks für die Digitalisierung im Unternehmen ins Leben rufen.

Dafür gilt es zunächst aufzuholen: Ein wichtiges Aufgabengebiet des CDOs ist es daher, das Verständnis des Unternehmens für den Kunden detailliert in voller Breite und Tiefe zu schärfen. Hierfür verantwortet der CDO das Mapping von Customer Journeys und Big Data hin zur Customer Experience Journeys. Dafür müssen ständig Analysen von relevanten Aspekten für Trends und Veränderungen vorangetrieben werden. Beobachtungen gilt es innerhalb und außerhalb der eigenen Branche in den Bereichen Markttrends, Technologieentwicklung und Kundenverhalten durchzuführen.

Zudem muss der Auf-/Ausbau des CRMs (Customer Relationship Management) vorangetrieben werden, genauso wie die Installation einer Kunden-ID als sein zentraler Dreh- und Angelpunkt. Damit einher geht die Notwendigkeit für den Einsatz vernetzter Produkte und die Klärung der Frage nach der Datenhoheit und der Einführung von Governance.

Daneben müssen digitale Prozesse im Operativen aufgesetzt und gelebt werden.

Dann erst ist der Weg frei zur Entwicklung alternativer Produkte und neuer Geschäftsmodelle, beispielsweise durch das Aufnehmen von Aktivitäten in Richtung Online-Direktvertrieb, Multi-Channel-Management und E-Commerce-Plattformen.

Der CDO muss Wege finden, damit das Unternehmen Geschwindigkeit aufnehmen kann, um ein schnelleres Getting-to-Market erreichen zu können.

Auch wenn sich der CDO vornehmlich um neue Revenue Streams kümmern muss, so darf er Kostensenkungen nicht aus den Augen verlieren. Denn solange das Alte das Neue nur subventioniert, drohen finanzielle Mittel schnell auszugehen.

2.4.4 Zwei Konkrete Beispiele

- Durch das Einführen einer zentralen, intelligenten Datenverwaltung können Risiken und Kosten gemindert werden. Gemäß der **1:10:100-Regel** vervielfachen sich die Fehlerbehebungskosten mit dem Zeitpunkt einer immer späteren Entdeckung exponentiell. [31] Im Eingangspunkt sind Vorsorgekosten in Höhe von nur 1 anzusetzen. Kommt es hingegen zu einem Korrekturfehler beim Handel, fällt schon das 10-fache an. Fehlerkosten beim Endkunden schlagen mit dem 100-fachen der Vorsorgekosten zu Buche, wie das klassische Beispiel von Rückrufaktionen fehlerhafter Produkte zeigt.
- Datengesteuerte Unternehmen, die sich **Predictive Analytics** bedienen, erweisen sich als erfolgreicher als die der „analogen“ Konkurrenz. Der Median Return on Investment liegt bei 145 Prozent im Vergleich zu 89 Prozent mit Bestandsmodellen. [32] Die Kundenbindung steigt von -1 Prozent bei herkömmlichen Ansätzen auf +6 Prozent an. [33] Bei Predictive Maintenance im Automotive-Bereich geht es zum Beispiel um vorbeugendes Instandhalten des Motors mittels intelligentem Datenaustausch und -analysen anstatt auf starr festgelegte Wartungsintervalle der Autowerkstatt angewiesen zu sein.

2.5 Messbarkeit der Ergebnisse

Bei allen aufgezählten Aufgaben und Arbeitspaketen drängt sich zwingend die Frage auf, woran man den Erfolg des CDOs messen soll. Primär natürlich daran, „inwieweit er dazu beitragen kann, Produkte und Prozesse sowie Geschäftsmodelle des Unternehmens zu digitalisieren und zu vernetzen“, wie Professor Robert Obermaier vom Lehrstuhl für betriebswirtschaftliches Controlling der Universität Passau verlangt.

Dafür ist die Qualität der Ideen des CDOs und deren Umsetzbarkeit genauso wichtig wie die Bewertung seiner Fähigkeit, Teams unterschiedlicher Fachbereiche zu führen (klassisches Projektmanagement) und Hürden zu überwinden (klassisches Change Management).

Wird der Bewertungsfokus nur auf die Digitalisierung von Marketing und Sales gelegt, ist dies zu kurzfristig gedacht. Denn eminent wichtig sind auch die erst langfristig erkennbaren Ergebnisse. Hier geht es darum, inwieweit z. B. interne Weiterbildungen sowie die Einführung von Digital Hubs (dienen der Förderung von über die Unternehmensgrenzen hinausgehendem Gedankenaustausch) und die Digitalisierung von Prozessen sichtbar und damit erst sehr viel später messbar im Unternehmen verankert sind.

Daher sollten folgende KPIs (Key Performance Indicators = Leistungskennzahlen) in die Überlegung zur Messbarkeit der Ergebnisse des CDOs mit einbezogen werden:

- Anzahl seiner Ideen und Leuchtturmprojekte
- Schnelligkeit der Synchronisierung der unternehmensweiten Digitalaktivitäten
- Anzahl der von ihm entwickelten Prototypen im Status MVP
- Anzahl der internen und externen Co-Creation-Initiativen
- Anzahl der von ihm optimierten Prozesse, speziell IT-Prozesse
- Standhaftigkeit seiner entworfenen Geschäftsmodelle
- Geschwindigkeit der neuen digitalen Produktdurchdringung
- Organisatorische Akzeptanz des digitalen Ansatzes
- Reduktion der Betriebsausgaben
- Steigerung der Kundenzufriedenheit gemessen durch Net Promoter Score
- Umsatz und Gewinn der neuen Produkte und Dienstleistungen

2.6 Pain-Points des CDOs

Zum einen muss der CDO sich widersprechende KPIs aushalten können. Durch die CIO-Brille hat er eine langfristige Sicht auf SLAs (Service Level Agreements = Vereinbarung für wiederkehrende Leistungen) und KPIs von Serviceverträgen. Trägt er im Gegensatz dazu einen CMO-Hut, soll er meist vierteljährliche und damit sehr kurzfristige Ziele erreichen.

Zum anderen muss sich der CDO „politisch“ im Unternehmen behaupten. Denn durch die breite Streuung seiner Aufgaben und Arbeitspakete laufen in seiner Funktion zwangsläufig besonders die Interessen von IT und Marketing zusammen. Für CIO und CMO sieht es nach Rosinenpickerei aus, so wie die Aufgaben des CDOs zusammengestellt sind. Beide befinden sich in dem Dilemma, sich vom CDO als ihrem gefühltesten „Konkurrenten“ nicht die besten Aufgaben im Job stehlen lassen zu wollen. Damit ist eine haarscharfe Abgrenzung der jeweiligen Aufgabefelder zwischen CDO und CIO/CMO also Pflichtübung.

Um dem Silo-Denken auf Seiten des CIOs und CMOs entgegen wirken zu können, bieten sich folgende zwei Zusammenarbeitsmodelle an:

1. Eine CDO-CIO-Koordinierung, um gemeinsam Innovationsthemen und IT-Kenntnisse für eine gleichmäßige Digitalisierung aller Unternehmensteile zu steuern.
2. Eine CDO-CMO-Kooperation, die der gemeinsamen Entwicklung von profitablen digitalen Produkten dient.

- ▶ Wie intensiv die Auseinandersetzung mit CIO und CMO gesucht werden muss, hängt darüber hinaus sehr stark von der Positionierung des CDOs im Unternehmen ab.

Fühlt sich gar der CEO als Konkurrent, so könnte er versucht sein, den CDO „nur“ zum Leiter der Digitalen Transformation zu erklären und ihn auf die damit einhergehenden Aufgaben zu „reduzieren“, anstatt ihm die Verantwortung für die gesamtheitliche Digitalisierung zu übertragen. Dafür aber wäre der Titel eines Chief x Officers natürlich fehl am Platz.

- ▶ Nur ein starkes Commitment der Unternehmensleitung zum CDO kann also verhindern, dass dieser als „zahnloser Tiger“ über die Flure des Unternehmens streifen wird.

2.7 Self-Check: CDO-Empowerment

Haben Sie sich bereits für einen CDO entschieden und ihn, soweit er ein interner Mitarbeiter ist, möglicherweise auch schon an Ihren Vorstellungen teilhaben lassen? Dann wird es jetzt Zeit, sich über das Commitment zu ihm Gedanken zu machen. Aber welche Befugnisse soll er bekommen?

Für den CDO muss ein klares Profil durch eindeutige Abgrenzung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben erkennbar sein, und für ihn muss hinreichend feststehen, wie seine strategischen und operativen Durchgriffsmöglichkeiten aussehen können. Wie soll der CDO mit anderen Führungskräften zusammenarbeiten? Wie kann eine Governance-Struktur geschaffen werden, die den CDO bei der Durchführung der Digitalisierungsagenda unterstützt?

Antworten zu Fragen wie diesen müssen unbedingt im Voraus erarbeitet werden, da der CDO viele Teilfunktionen im Unternehmen ausfüllen wird, was eine gewisse Sprengkraft birgt, wie bereits in [Abschn. 2.3](#) und [2.6](#) gesehen.

Ausgehend von Korn Ferry [34] können vier Faktoren für ein erfolgreiches Empowerment der Unternehmensleitung für den CDO herangezogen werden:

Eindeutige und klare Rollendefinition: Welche Ziele soll der CDO für das Unternehmen erreichen? Hat er Entwicklungsmöglichkeiten in operativer und strategischer Richtung? Ist er bei wichtigen Entscheidungen nur anwesend oder hat er ein Veto-Recht? Ist seine Unterschrift bedingungslos erforderlich für die Erarbeitung von Digitalisierungsstrategie und damit zusammenhängenden Projekten?

Entwicklung eines eigenen Standings: Ist sichergestellt, dass die Erfolge des CDOs auch seine Erfolge sind und nicht die des CEOs oder anderer Topmanager?

Innovation bejahende Arbeitskultur: Sind die grundsätzlichen Werte und die Arbeitskultur des Unternehmens auf tiefgreifende Veränderungen, die der CDO anstoßen wird, vorbereitet? Wird die Kultur des Silicon Valleys begrüßt, bei der nicht das typisch deutsche „Fehlervermeiden-um-jeden-Preis“-Prinzip gilt, sondern Trial & Error?

Gut geplanter Onboarding-Prozess: Wie wird der CDO in das Unternehmen eingeführt? Schickt die Unternehmensleitung bereits über den Integrationsprozess die entscheidenden Signale an die Führungsmannschaft, um dem CDO einen renommierten Start ins Unternehmen zu ermöglichen?



<http://www.springer.com/978-3-658-17980-9>

Der Chief Digital Officer

Die Schlüsselposition für eine erfolgreiche

Digitalisierungsstrategie

Freiherr von Boeselager, F.

2018, XIII, 94 S. 17 Abb., 16 Abb. in Farbe. Book +

eBook., Hardcover

ISBN: 978-3-658-17980-9