

DER CHIEF DIGITAL OFFICER

Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Unternehmensführung

"It is not technology that is the obstacle to digital transformation, it is people" - Raffi Amit,
Prof. at Wharton University

Im digitalen Zeitalter setzt jede Organisation, ob multinational, KMU, Privatunternehmen oder öffentliche Einrichtung, mittlerweile erhebliche Mittel ein, um die digitalen Möglichkeiten für eine nachhaltige Zukunft zu nutzen.

Auf der organisatorischen Ebene ermöglicht die digitale Transformation die Neugestaltung von internen Prozessen, Geschäftsmodellen und der Interaktion mit Kunden und Partnern.

Die Auswirkungen auf Führungskräfte und ihre Teams sind enorm, da sie herausfordert sind, neue Formen von Daten zu analysieren, wertvolle Erkenntnisse der Konsumenten zu erfassen und diese nahezu in Echtzeit umzusetzen.

Wichtig ist hierbei die Schnittstelle zwischen Business und IT. Führungskräfte aus beiden Lagern müssen zusammenarbeiten, um die digitale Transformation zu bewältigen, weshalb Unternehmen mit einer angespannten IT-Business Beziehung eine zusätzliche Hürde zu

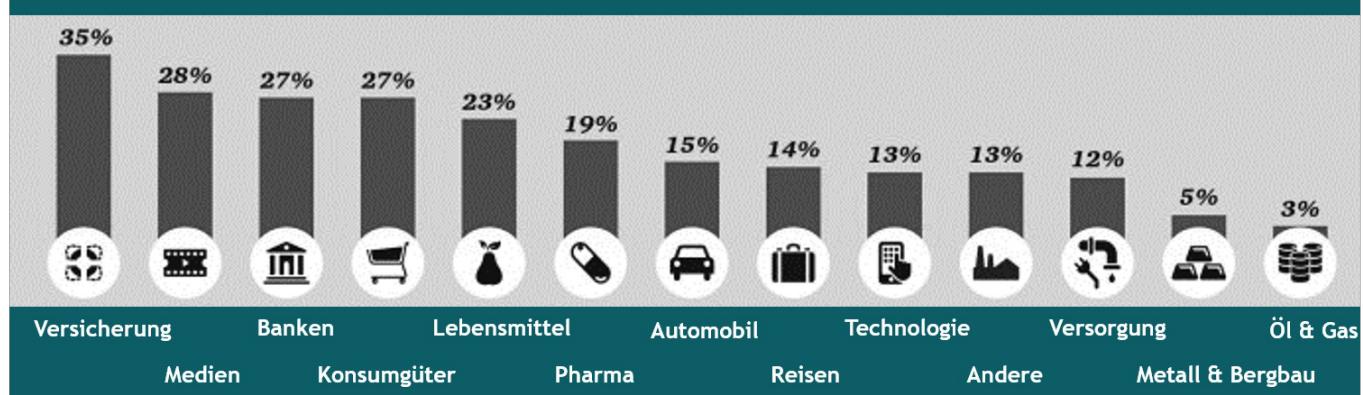
überwinden haben.

Wie Raffi Amit, Professor an der Wharton University, hervorhebt, ist es nicht die Technologie, die die digitale Transformation von Unternehmen erschwert, sondern vielmehr liegt die Herausforderung bei den Menschen, die sie umsetzen sollen.

Solchen technologiegetriebenen Veränderungen betreffen die gesamte Organisationsstruktur und verlangen daher nach strategischer Beratung, wie digitale Trends aufgegriffen und gewinnbringend genutzt werden können. Diese Herausforderung hat zur Schaffung einer neuen Jobrolle in der Führungsebene geführt: der Rolle des Chief Digital Officer oder kurz CDO.

Im Kampf mit der digitalen Umstrukturierung erkennen immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit einer Führungsrolle, deren Aufgabe es ist, die digitale Strategie des Unternehmens zu definieren und die funktionsübergreifende Transformation in ein digitales Unternehmen umzusetzen.

Kundenorientierte Industrien gehen bei der Ernennung von CDOs voran



CDO Quote verschiedener Industrien (Strategy&PWC, 2017)

Laut der Chief Digital Officer Study 2017 von Strategy&PWC, haben mittlerweile 19% der weltweit größten Unternehmen eine CDO Rolle eingeführt, in EMEA sind es sogar ganze 38%. Wegweisend bei der Ernennung solcher Positionen sind hierbei vor allem kundenorientierte Branchen wie aus Abbildung 1 hervorgeht.

WER IST FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION VERANTWORTLICH?

Während zu Beginn der Digitalisierung noch größtenteils Chief Marketing Officers (CMOs) verantwortlich für die digitale Agenda vieler Unternehmen waren, hat sich der Trend in den letzten Jahren geändert. Heute sehen wir vermehrt wie IT-Orgaisationen entweder mit den CMOs zusammenarbeiten um die Digitale Transformation zu bewältigen, oder die Verantwortung komplett übernehmen.

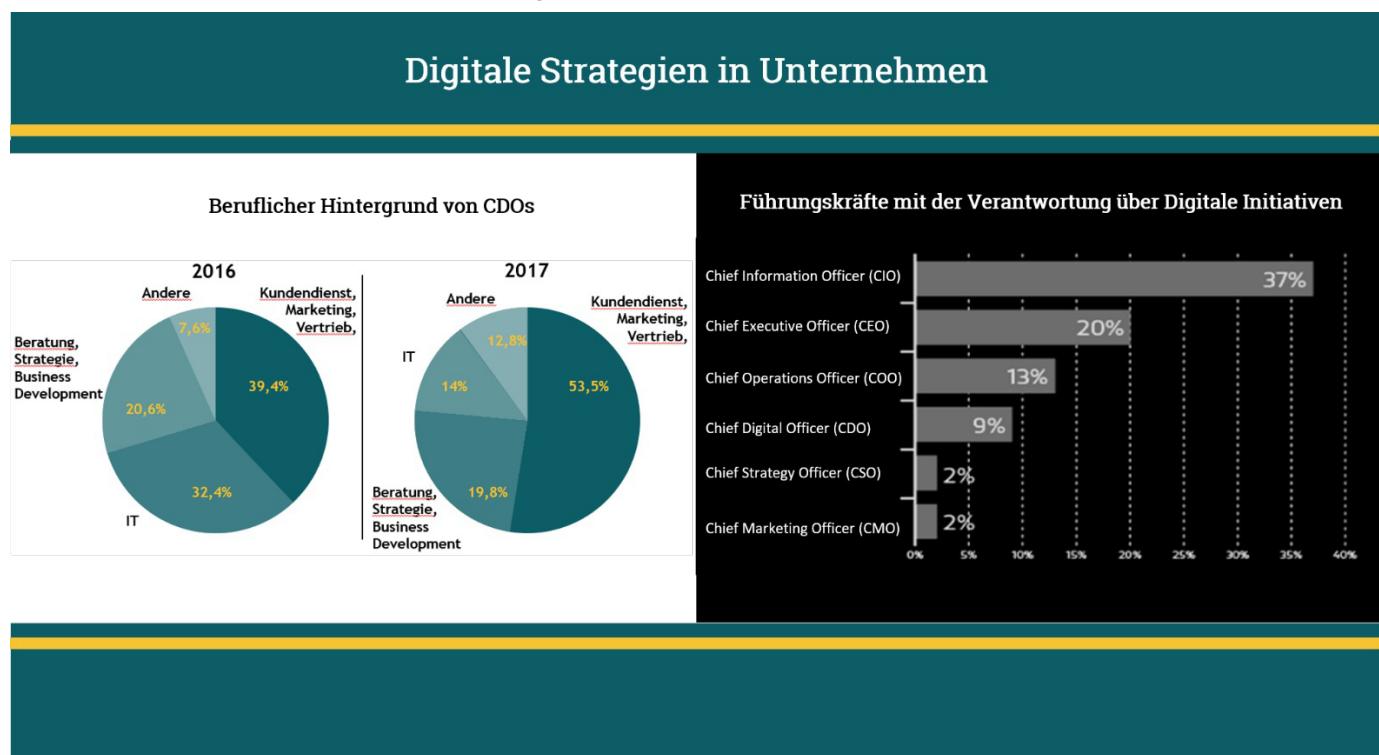
Betrachtet man die Expertise und Herkunft führender CDOs, lies sich vor einigen Jahren noch ein mehrheitlicher Hintergrund aus dem Bereich Marketing & Sales feststellen (ca. 53,5%). Mit fortschreitender Reife und Akzeptanz des Themas der Digitalisierung, lässt sich in den letzten Jahren jedoch eine klare Verschiebung hin zu CDOs mit technischerem Hintergrund erkennen. Laut PWC, kamen 2016 32% aller

CDOs aus dem technischen Bereich und nur noch 39% aus Marketing und Sales.

Dieser Schnittpunkt zwischen Marketing und IT, nämlich der Kombination von kundenorientiertem Denken, und Marktverständnis gepaart mit dem technischen Know-How, das benötigt wird um Digitalisierung voran zu treiben, stellt die Schnittmenge dar, in dem sich der CDO im Unternehmen bewegt. Bei der Einführung einer CDO Rolle ist darauf zu achten, dass es nicht zu Akzeptanzproblemen in der Führungsebene kommt, wenn der CDO als Konkurrenzrolle von CMO oder CIO empfunden wird.

Wie in einer Studie von Centric Digital, deutlich wird, ist die Verantwortung über die Digitalisierung, selbst wenn ein CDO vorhanden ist, sehr unterschiedlich definiert. Unter den zahlreichen Antworten scheint es kein einheitliches Betriebsmodell oder einen Plan zu geben, der Unternehmen bei der Bewältigung ihrer digitalen Herausforderungen unterstützt.

Egal ob der Verantwortliche nun CDO, CIO, CMO, CEO oder Head of Digital heißt, im Grunde geht es letztlich darum, eine Person zu haben, die die Digitalisierung etabliert und die damit verbundenen Chancen nutzt. Die stetig steigende Zahl an CDOs zeigt hierbei, dass



Unternehmen einen steigenden Mehrwert darin sehen eine separate Führungsrolle explizit mit diesem Thema zu beauftragen.

DIE ROLLE UND VERANTWORTUNGEN EINES CHIEF DIGITAL OFFICERS

In Anbetracht seiner transformativen Tätigkeit und beratenden Funktion, könnte die Rolle des CDO auch als Chief Business Transformation Officer bezeichnet werden, oder wie McKinsey ihn nennt: Transformer in Chief.

Ein Chief Digital Officer ist ein digital versierter, geschäftsorientierter Leader, der in der Lage ist, ein traditionelles Unternehmen in ein digital operierendes, datengetriebenes Unternehmen zu verwandeln. Sie verbinden Marketing- und Managementerfahrung mit technischem Know-How und strategischem Weitblick, um die Geschäftsabläufe im gesamten Unternehmen auszurichten und zu verbessern.

Im Grunde lassen sich die Charakteristika, die in dieser Rolle gleichermaßen verkörpert werden müssen in vier Bereiche untergliedern: Führungsqualität, Vision, unternehmerisches Denken und operative Erfahrung.

Neben seiner Fähigkeit eine strategische Vision mit dem erforderlichen Weitblick zu definieren und den Status Quo anzuzweifeln, sollte ein CDO auch die notwendige operative Erfahrung in der technischen Umsetzung mitbringen um

diese auf allen Ebenen effektiv durchsetzen zu können.

Zum einen liegt es in seiner Verantwortung die kundenorientierten Elemente der Transformation, einschließlich der Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen, und Kundenerfahrungen, die durch die Digitalisierung ermöglicht werden voranzutreiben. Zum anderen benötigt er zusätzlich das technische Know-How um die notwendigen Maßnahmen und operativen Änderungen für die Umsetzung der digitalen Neuerungen initiieren und leiten zu können.

In jedem Fall muss der CDO jemand sein, der nicht nur digitalen Scharfsinn hat, sondern auch ein erfahrener General Manager mit Führungsqualität ist, der innerhalb eines großen Unternehmens operieren und effektiv innerhalb der Organisation Einfluss nehmen kann.

Während der Schwerpunkt von CIOs auf der IT liegt, müssen CDOs verstehen, was neue digitale Technologien für ihr Unternehmen und ihre Kunden bedeuten. Außerdem benötigen sie ein umfassendes Verständnis für die Funktionsweise der verschiedenen Geschäftsfunktionen. Die Aufgabe der CDO ist daher sowohl hochgradig funktionsübergreifend als auch interdisziplinär und erfordert hoch entwickelte Change-Management-Fähigkeiten und Soft Skills.

Dies ist ein relativ neuer Typ von Führungspersönlichkeit mit einem vielseitigen Anforde-



Abbildung 4: Eigenschaften erfolgreicher CDOs (eigene Darstellung)

rungsprofil und daher einer, der schwer zu finden, anzuziehen und zu behalten ist.

CDO ERFOLGSGESCHICHTEN

Ergänzend zu den theoretischen Verantwortlichkeiten und Eigenschaften eines CDO, wird im Folgenden dessen Rolle in der praktischen Anwendung anhand von vier Beispielunternehmen gezeigt, die es geschafft haben die Digitale Transformation mit Hilfe eines CDOs erfolgreich zu meistern.

Einer der weltweit erfolgreichsten CDOs ist Atif Rafiq, der als erster CDO von McDonald's deren Kundenerlebnisse digitaler und innovativer gestalten konnte. Mit strategischen Partnerschaften zu Technologieriesen wie Apple, Google oder Twitter hat er die Fastfood Kette neu erfunden und digital marktfähig gemacht. Rafiq hat seine Wurzeln im Bereich Marketing und Strategie, wo er vor seiner Ernennung zum McDonald's CDO bei namhaften Unternehmen wie Yahoo!, Audible oder Amazon tätig war. Seine dort erlangte Erfahrung in Bezug auf Verbrauchertrends und Marktentwicklung in Kombination mit seinen Führungsqualitäten ließen ihn die Interaktion seiner Kunden mit McDonald's grundlegend verändern. Zu seinen technischen Innovationen bei McDonald's gehören die Einführung von On-Demand Lieferung, mobile Check-In für Drive-In Nutzer oder der digitale In-Store Tischservice.

Ein Beispiel für einen CDO der aus dem eigenen Haus kommt und nicht extern eingekauft wurde, findet sich im deutschen Traditionsunternehmen BASF. Dr. Netzer ist seit 2015 der CDO des weltweit größten Chemiekonzerns und hat dort, von 1999 an, seine gesamte bisherige Karrierelaufbahn bestritten. In seiner Aufgabe BASFs digitalen Wandel zu gestalten, war Netzer maßgeblich bei der Digitalisierung und Vernetzung der Leiterkette, sowie der Einführung des größten Supercomputers der Chemieindustrie beteiligt, mit dem virtuelle Modelle erstellt und Data Mining für die Forschung betrieben wird. Gemeinsam mit Netzer ist BASF eines der innovativsten Unternehmen seiner Branche und Vorreiter der Digitalisierung der



ATIF RAFIQ

CDO & SVP McDonalds (2013-2017)

VORHERIGE JOBRÖLLEN:

- Senior Director Consumer Marketing (Audible)
- Head of Global Product Marketing & Strategy (Yahoo!)
- General Manager Publishing (Amazon Kindle)

ERRUNGENSCHAFTEN:

- Aufbau strategischer Beziehungen mit Apple, Google und Twitter
- Entwicklung einer E-Commerce-Lösung
- Neue digitale Kundenerlebnisse:
 - On-Demand Lieferung
 - Mobile Check-in für Drive-In Kunden
 - Digitaler Tischservice
 - Restaurantmusik vom Kunden per Handy gesteuert



DR. FRITHJOF NETZER

CDO BASF SE (seit 2015)

VORHERIGE JOBRÖLLEN:

- Manager Planung & Controlling (BASF Coatings)
- Vice President Global Procurement (BASF Aromatics)
- Senior Vice President Performance Chemicals (BASF Asia Pacific)

ERRUNGENSCHAFTEN:

- Digitalisierung der Lieferkette
- Datenanalyse für die Optimierung von Wartungsarbeiten
- Größter Supercomputer der Chemie Industrie für virtuelle Modellierung
- Integration von IoT und Industrie 4.0 im Projekt BASF 4.0
- Produkt- und Prozessoptimierung durch Data Mining

Wenn es um die Schnittstelle zwischen Business und IT geht, ist Bob Lord ein Paradebeispiel, wie die Kombination aus Fähigkeiten beider Disziplinen enormen Mehrwert schaffen kann. Mit einem Bachelor of Science in Engineering und einem Harvard MBA, bringt der aktuelle CDO von IBM sowohl tiefe technische als auch Marketingexpertise in seine Rolle ein.

Lord besitzt einen reichen Erfahrungsschatz in der Führung von Unternehmen durch Transformation und war bevor er zu IBM kam Präsident von AOL und Global CEO von Razorfish, einer der ersten Webdesigner und Digitalagenturen.

In seiner Aufgabe, den über 100 Jahre alten Konzernriesen IBM digital neu aufzustellen, hat Lord seit 2016 vermehrt Fokus auf Entwickler und Entrepreneure als digitale Entscheidungsträger, die extensive Nutzung IBM's KI-Kompetenzen und zahlreiche Open Source Projekte gelegt.

Einer der Vorreiter digitaler Innovationsfähigkeit ist Starbucks, dessen CDO Adam Brotman maßgeblich an der Gestaltung der digitalen Entwicklung des Unternehmens beteiligt ist.

Der ehemalige CEO von Barefoot Yoga machte Starbucks zum Marktführer im Bereich Mobile Payment und führte die erfolgreiche „Mobile-Order and Pay-In-Starbucks“ App ein, und testete kürzlich einen Shop, der nur Online-Bestellungen und Zahlungen anbietet.

Bevor er CDO wurde, leitete Brotman die Entwicklung und Erweiterung von digitalen Kernangeboten wie WiFi, die Starbucks Website und das Starbucks Digital Network.

Zusammen mit Brotman ist Starbucks seit Jahren Vorreiter der digitalen Innovation und zeigt eindrucksvoll, wie brick-and-mortar Geschäfte diese Trends gewinnbringend nutzen können, statt sie zu bekämpfen.



BOB LORD

CDO IBM (seit 2016)

VORHERIGE JOBRÖLLEN:

- Industrial Engineer
(General Motors)
- COO
(Advanced Rehab Systems)
- COO & CEO
(Razorfish)
- CEO
(AOL)

ERRUNGENSCHAFTEN:

- Einfachere Bereitstellung von Watson Services für Entwickler
- Watson Marketing
- Verschlankung interner Prozesse (5-Minute Rule)
- Fokus auf künstliche Intelligenz als Treiber für Wachstum
- Open Source Projekte



DR. FRITHJOF NETZER

CDO BASF SE (seit 2015)

VORHERIGE JOBRÖLLEN:

- Manager Planung & Controlling
(BASF Coatings)
- Vice President Global Procurement
(BASF Aromatics)
- Senior Vice President Performance Chemicals (BASF Asia Pacific)

ERRUNGENSCHAFTEN:

- Digitalisierung der Lieferkette
- Datenanalyse für die Optimierung von Wartungsarbeiten
- Größter Supercomputer der Chemie Industrie für virtuelle Modellierung
- Integration von IoT und Industrie 4.0 im Projekt BASF 4.0
- Produkt- und Prozessoptimierung durch Data Mining

WANN BRAUCHT IHR UNTERNEHMEN EINEN CDO?

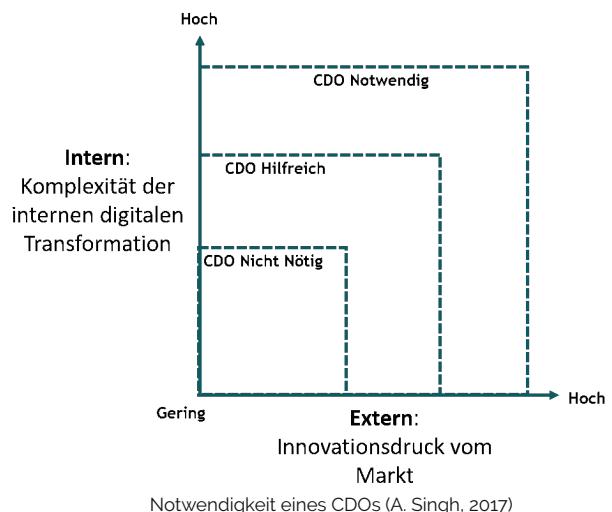
Die Antwort auf diese Frage hängt sehr stark von der Größe Ihres Unternehmens, der Branche, sowie von seinem aktuellen Stand der digitalen Entwicklung ab. CDOs sind erforderlich, wenn das Unternehmen die digitale Transformation durchläuft, können dadurch aber auch als Übergangsrolle gesehen werden, die obsolet wird, sobald das Unternehmen den Einsatz digitaler Technologien in allen Facetten vollständig angenommen und optimiert hat.

Anna Singh vom MIS Quarterly bricht die Frage nach der Notwendigkeit eines CDO und dessen tatsächlichen Mehrwertes für die digitale Entwicklung eines Unternehmens auf zwei Dimension herunter:

Zum einen spielt intern die Komplexität der Organisation und die dadurch mit der digitalen Transformation verbundenen Herausforderungen eine Rolle. Je größer und komplexer Unternehmensabläufe und je festgefahrener alter Strukturen sind, desto schwieriger wird es diese Entwicklung durchzuführen ohne eine explizite Führungsrolle damit zu beauftragen.

Der zweite Faktor, der eine wichtige Rolle spielt, ist der externe Druck vom Markt durch innova-

tive Konkurrenz oder disruptive Technologien, die die eigene Marktmacht gefährden. Ein Abwägen dieser beiden Faktoren, wie in Abbildung 5 dargestellt, kann bei der Entscheidung helfen, einen CDO zu ernennen.



Unternehmen, die ihre digitale Transformation beginnen oder fortsetzen möchten, profitieren von fünf Fragen, anhand derer sie feststellen können, ob ein CDO erforderlich ist.

CHECKLISTE FÜR CEOS: BRAUCHE ICH EINEN CDO?

- Ist der Markt, auf dem ich antrete, unter Umständen erheblichen Veränderungen ausgesetzt?
- Ist mein Unternehmen bereit, über grundlegende digitale Experimente hinauszugehen und eine grundlegende und integrierte Transformation des Geschäfts zu beginnen?
- Ist mein Unternehmen bereit, seine Bemühungen zur digitalen Transformation sowohl internen als auch externen Zielgruppen zu signalisieren?
- Brauchen wir eine disruptive Perspektive von jemandem, der objektiv und glaubwürdig den Status quo mit einem "Digital First" Mindset herausfordern kann?
- Ist das derzeitige Führungsteam in der Lage, die digitale Transformation zu begleiten und diese neue Rolle zu unterstützen?

DIE ZUKUNFT DES CDOS – STRATEGISCHER WEGWEISER ODER TEMPORÄRE ÜBERGANGSROLLE?

Es gibt zahlreiche Trends in Kultur, Wirtschaft und Technologie, die die langfristige Tragbarkeit einer expliziten CDO Rolle beeinflussen werden. Es wird immer Veränderung geben und die CDO Verantwortlichkeit wird nicht aufhören sich weiterzuentwickeln, da diese Veränderungen Einfluss auf die Kundeninteraktion, interne Prozessabläufe und nicht zuletzt, den durch digitale Quellen generierten Umsatz haben.

Bei der Frage nach der Zukunft der CDO Rolle spalten sich die Geister. Diejenigen, die glauben, dass sich der Trend fortsetzen wird, verweisen auf die Tausenden von neuen digitalen Apps, die jeden Tag eingeführt werden, die kontinuierlich zunehmende Menge an verfügbaren Daten und den unerbittlichen Marsch der digitalen Technologie, dessen Ende nicht in Sicht ist.

Auf der anderen Seite, lässt sich der CDO auch als eine Übergangsrolle betrachten, in der ein erfolgreiches Ergebnis bedeutet, dass man sich selbst aus dem Job herausgeführt hat. Am Ende der Laufzeit sollte der CDO eine Organisation geschaffen haben, die agiler, leistungsfähiger, stärker digital ausgerichtet und stärker vernetzt ist und sobald das erreicht ist und die

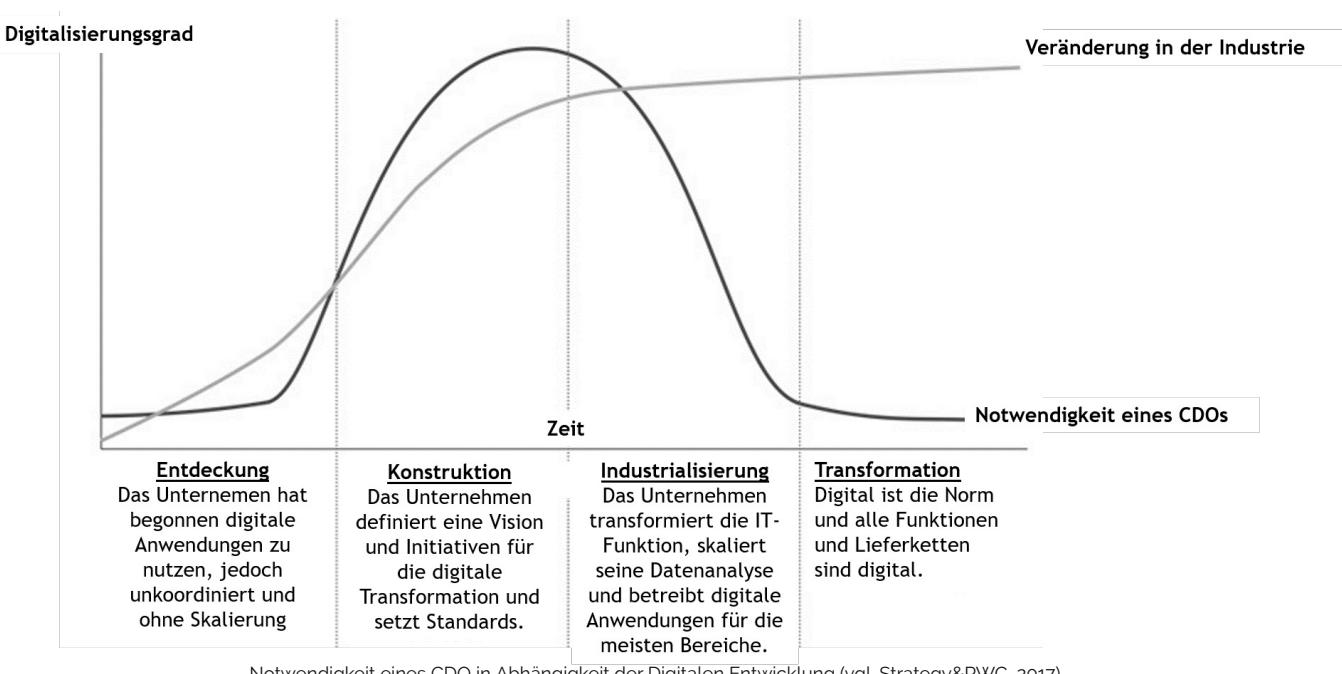
Digitalisierung eine Kernfunktion im gesamten Unternehmen darstellt, ist es nicht mehr notwendig, eine eigene Rolle zu übernehmen.

McKinsey sieht das wahre Maß für den Erfolg eines CDO, in seiner Fähigkeit, seine eigene Rolle überflüssig gemacht zu haben: Ein hoch funktionierendes digitales Unternehmen braucht seiner Natur nach keinen CDO. Natürlich ist die große Mehrheit der Organisationen an diesem Punkt noch nicht angelangt.

In einer CDO-Studie von 2017 prognostizierte Gartner, dass die Rekrutierung von CDOs in allen Branchen 2019 ihren Höhepunkt erreichen, dann jedoch bis 2025 vollständig auslaufen wird.

Research VP und Gartner Fellow Mark Raskino sieht die typische Amtszeit eines Chief Digital Officer bei zwei Jahren und sagt vorraus, dass der CIO schließlich die Pflichten des CDO übernehmen wird, wenn die Abteilungen auf dem neuesten Stand sind und sich an die neuen Praktiken des CDOs angepasst haben.

Letztlich hängt die Frage, ob für die Digitale Transformation eines Unternehmens letztlich eine explizite Führungsrolle in Form des CDO benötigt wird, und wie lange sich eine solche Rolle letztlich hält, von individuellen Faktoren ab und muss Unternehmen zu Unternehmen



individuell betrachtet werden. Alles in allem lässt sich aber sagen, dass Einführung einer solchen Rolle für die Bewältigung der digitalen Transformation besonders in großen und komplexen Unternehmenstrukturen sinnvoll sein kann und nach außen als Statement für die Annahme der Herausforderungen der Digitalisierung gilt.



Felix Schonarth
IBM Deutschland GmbH



Fabian Beckmann
IBM Deutschland GmbH



Julian Kopp
IBM Deutschland GmbH

QUELLEN

"The Chief Digital Officer – What is this role and do you need one" (2017): The Lancer Group

"Der Chief Digital Officer: Eine empirische Untersuchung" (2017): M. Walchshofer, R. Riedl;

,The right CDO for your company's future" (2017): Strategy&PWC;

"The CMO-CIO Disconnect: Bridging the Gap to Seize the Digital Opportunity to Improve Customer Experience" (2013): Accenture;

"How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies" (2017): MIS