

Chief Digital Officer Studie 2018

Wer steuert die Umsetzung der Digitalstrategie – und wie?

Christian Heinrich, Christian Gärtner,
Elisa Lopper, Wojciech Bolesta



Christian Heinrich, Christian Gärtner, Elisa Lopper,
Wojciech Bolesta (2018): Chief Digital Officer Studie 2018:
Wer steuert die Umsetzung der
Digitalstrategie – und wie? Berlin: Quadriga Media.

1. Auflage 2018

Herausgeber:

Quadriga Hochschule Berlin GmbH

Alle Rechte vorbehalten.

Quadriga Hochschule Berlin GmbH
Werderscher Markt 13
D-10117 Berlin

Tel.: +49 (0) 30 44 72 940
Fax : +49 (0) 30 44 72 9300

Layout & Satz: Daniel Tronicke

Inhalt

Vorwort	4
Chief Digital Officer: Wer steuert die Umsetzung der Digitalstrategie – und wie?	6
Management Summary	10
Forschungsdesign und Methodik	11
1. Strategische Einbettung und Struktur	15
2. Steuerung der Umsetzung der Digitalen Transformation	22
3. Erfolgsfaktoren und Hürden	29
4. Ausblick	37
Über die Quadriga Hochschule Berlin	39
Über TMG Consultants GmbH	40

Vorwort

Der digitale Wandel wird die Geschäftswelt wie wir sie heute kennen fundamental verändern. Über kurz oder lang wird sich kein Unternehmen der digitalen Herausforderung entziehen können. Die digitale Transformation wird kommen, der Trend ist vorprogrammiert.

Immer mehr Unternehmen schicken sich deshalb an, die Verantwortung für die digitale Transformation in die Hände eines eigens installierten „Chief Digital Officer“ (CDO) zu legen. Oft genug geschieht dies allerdings, ohne dessen Aufgaben hinreichend genau zu beschreiben und festzulegen, wie eine optimale Aufgabenverteilung zwischen CEO, CIO und CDO aussieht. In manchen Gesprächen, die wir in den

vergangenen Wochen zu diesem Thema geführt haben, drängte sich uns so manches Mal der Eindruck auf, dass die Position des CDO primär geschaffen worden war, um sich nach außen hin öffentlichkeitswirksam als innovatives und zukunftsorientiertes Unternehmen zu profilieren.

Was genau aber macht die Rolle des CDO im Unternehmen aus? Was sollten seine Aufgaben sein? Wofür sollte er die Verantwortung tragen? Und an welchen Effekten oder KPIs muss sich ein CDO messen lassen? Wenn es um die konkrete Umsetzung einer CDO-Organisationslösung geht, spüren wir bei unseren Gesprächen mit Unternehmensverantwortlichen in vielen Fällen noch eine gehörige Portion Unsicherheit.

Die CDO-Rolle birgt zweifelsohne eine Menge Konfliktpotenzial. Rolle, Aufgaben und Verantwortung eines CDO müssen klar definiert und von denen des CIO und auch des CTO eindeutig abgegrenzt sein:

- Wer sich als CDO federführend um digitale Themen zu kümmern hat, gerät relativ schnell in Gefahr, mit der traditionellen IT aneinander zu geraten.
- Seine Funktion als Enabler zur Sicherstellung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit verlangt, dass er sich auch in die Prozessgestaltung, die Optimierung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen sowie in Geschäftsmodell-Diskussionen einschaltet und diese maßgeblich prägt.
- Und da eine digitale Transformation immer auch einen unternehmenskulturellen „Change“ bedingt, um erfolgreich zu sein, bestehen auch zu den ureigenen Aufgaben des HR-Bereiches und des Veränderungsmanagements Schnittstellen, die es professionell zu steuern gilt.

Die Gefahr, sich in der Vielzahl an Aufgaben zu verlieren, ist nicht von der Hand zu weisen. Eine klare Zuordnung von Aufgabe, Rolle, und Verantwortung des CDO sowie eine dazu passende Ressourcenzuteilung sind aus unserer Sicht unverzichtbar.

Einen CDO im Unternehmen zu installieren, ist eine Management-Entscheidung, die wohl überlegt sein will. Unternehmen, die momentan darüber nachdenken, wie sie die Herausforderung der digitalen Transformation organisatorisch bewältigen und wie sie den Erfolg dieser Maßnahmen messen können, erhalten mit dieser CDO-Studie eine Vielzahl an Informationen und Einsichten, die dazu beitragen können, bestehende Unsicherheiten bei der Etablierung einer CDO-Funktion zu beseitigen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre.

Darya van de Sandt-Nassehi
Managing Director & Partner TMG Consultants

Chief Digital Officer: Wer steuert die Umsetzung der Digitalstrategie – und wie?

Das Berufsfeld „Chief Digital Officer“ wächst immer noch rasant. Laut CDO-Kompass gibt es über **320 CDOs in der DACH-Region** (2016 waren es erst 120; www.cdo-kompass.de). Nach Angaben des CDO Clubs sind weltweit über 2.500 CDOs im Einsatz. Und das alles trotz der immer wieder aufkeimenden Diskussion, ob es die Stelle des CDO überhaupt braucht bzw. ob sich ein CDO nicht selbst überflüssig machen sollte (z.B. Weinreich 2017; Kienbaum 2018). Die Logik dahinter wird auch von CDOs selbst vertreten, so etwa von Elke Katz, CDO bei Ratiopharm: „Wenn wir unseren Job gut machen, gibt es uns nicht mehr“. Auch Jan Kegelberg, CDO bei Sport-Scheck, ist der gleichen

Meinung: „Der CDO ist nicht für die Ewigkeit. Wir werden so digital sein und so vernetzt denken und arbeiten müssen, dass in fünf oder spätestens zehn Jahren alle Führungspersonen digital denken müssen“ (zitiert in Kienbaum 2018). Mittelfristig gibt es also noch genügend zu tun, weshalb die Anzahl an CDOs auch immer noch steigt. Letztlich bestätigen die Aussagen aber, was wir in unserer letztjährigen Studie ableiteten: In Zukunft wird es nicht relevant sein, wer die Digitale Transformation verantwortet, sondern vielmehr **„WIE“ diese vorangetrieben wird**. Wie kommt man von der Kreation neuer Geschäftsmodelle zur Transformation von Unternehmen und bestehender Geschäftsmodelle?

Parallel zur wachsenden Anzahl an CDOs etablierten sich im letzten Jahr entsprechende Weiterbildungsangebote. Neben der RWTH-Aachen oder der Universität Potsdam hat auch die Quadriga Hochschule Berlin ein MBA- und Zertifikationsprogramm, das fit für die Digitale Transformation macht. Entscheidend ist natürlich, was in diesen Formaten vermittelt wird und wie dies geschieht. Die Ergebnisse unserer CDO-Studien helfen dabei, das Curriculum zielorientiert am Bedarf zu gestalten. In Kooperation mit dem erfahrenen Beratungshaus TMG Consultants (Hidden Champion 2017 im Bereich produzierende Unternehmen) konnten wir zum einen die strategisch relevanten Fragen erarbeiten und zum anderen die Meinungen der Top-Entscheider aus der produzierenden Industrie im Sinne der Umfrage in die Ergebnisse einfließen lassen. Diese Kombination aus Praxis und Wissenschaft ist die Basis für die aussagekräftigen Ergebnisse der CDO Studie 2018.

2017 fragten wir, ob der CDO eine eierlegende Wollmilchsau oder ein zahnloser Tiger sei (Gärtner, Heinrich, Lopper 2017). Ersteres machten wir an der Vielzahl der Themen, die CDOs treiben und verantworten sollen fest. Letzteres an der mageren Ausstattung an Ressourcen. Mittlerweile ist recht gut analysiert, welche Tätigkeiten und Themen

der CDO-Bereich treiben soll: Da die Digitale Transformation nicht nur eine technologische Herausforderung ist, müssen CDOs das Geschäftsmodell und die organisationalen Beziehungen – interne wie externe – im Blick haben. Im Kern **muss ein CDO technologische Trends beobachten, eine Digitalstrategie erarbeiten, effiziente Strukturen und Prozesse schaffen sowie Kunden-, Lieferanten und Mitarbeiterbeziehungen pflegen und neu gestalten**. Entsprechend breit gefächert sind die Anforderungen an das Kompetenzprofil: neben technischem Verständnis, braucht es betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Projektmanagementkompetenz und Führungsskills für den Change. Zu ähnlichen Erkenntnissen kamen auch andere Studien (z.B. Singh, Barthel, & Hess 2017; von Boeselager 2018; Walchshofer & Riedl 2017).

Deutlich weniger gut erforscht ist die Frage, wie die Umsetzung der Digitalen Transformation, ausgehend von einer Digitalstrategie, gesteuert wird. Deshalb ist die These für die diesjährige Studie: Die Zeiten der „weichen“ Themen sind vorbei. Jetzt es geht um **harte Fakten: CDOs müssen liefern**. Deshalb legen wir in der vorliegenden Studie einen Schwerpunkt auf die Frage, wie die Transformation gesteuert wird.

Und das heißt unter anderem:

- Mit welchen Key Performance Indicators (KPI) wird gemessen, ob die Digitalstrategie auch wirklich in der Realität ankommt?
- Sind die KPIs für digitale Geschäftsmodelle, bei denen Wachstum und Kundenerlebnis wichtiger sind als Kostenfokus, geeignet?
- Welche Rolle spielt der CDO-Bereich bei der funktionsübergreifenden Planung und Umsetzung von Digital-Projekten?
- Welche Maßnahmen werden implementiert, um die Organisation als Ganzes agil und innovativ zu machen?
- Welche Hindernisse stehen einer erfolgreichen Umsetzung im Wege?

Zu all diesen und weiteren Fragen haben **378 hochrangige Führungskräfte** bereitwillig Antwort gegeben – mehr als doppelt so viel wie im letzten Jahr. Herausgekommen sind spannende, tiefgründige und teilweise überraschende Ergebnisse. Die meisten haben wir in diesen Ergebnisbericht aufnehmen können, aber es waren einfach zu viele als dass sie alle Platz hätten finden können. Sie werden aber Eingang in unsere Weiterbildungsformate und Forschungsprojekte finden. Konkret setzt die Studie insgesamt **drei inhaltliche Schwerpunkte** und gibt einen Ausblick:

1. **Strategische Einbettung und Struktur**
2. **Steuerung der Umsetzung der Digitalstrategie**
3. **Erfolgsfaktoren und Hürden**
4. **Ausblick**

In Kapitel 1 werden wesentliche Ergebnisse zur strukturellen Verortung der Aufgaben der digitalen Transformation dargestellt. Dazu gehört auch die Frage, ob eine Digitalstrategie existiert und, wenn ja, welche inhaltlichen Schwerpunkte gesetzt werden.

Kapitel 2 widmet sich der nach wie vor intensiv geführten Diskussion über die Abgrenzung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten des CDOs, v.a. hinsichtlich der Tätigkeits- und Themenfelder des CIO und des CEO.

In Kapitel 3 stellen wir die wesentlichen Erfolgsfaktoren und Hürden beim Erstellen und Umsetzen der Digitalstrategie vor und diskutieren Handlungsempfehlungen.

Zum Abschluss richten wir in Kapitel 4 den Blick nach vorn: Welche Themen werden zukünftig die Diskussion bestimmen?

Wir wünschen eine anregende Lektüre.



Prof Dr. Christian Heinrich
Professur für Digitale Transformation

Quadriga Hochschule Berlin



Prof Dr. Christian Gärtner
Professur für Betriebswirtschaftslehre
mit dem Schwerpunkt Digitale Transfor-
mation und Leadership

Quadriga Hochschule Berlin



Elisa Lopper
Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der
Quadriga Hochschule Berlin, Promotion
an der Humboldt-Universität zu Berlin



Wojciech Bolesta
Leiter Competence Center Digital
Transformation

TMG Consultants, Stuttgart

- Gärtner, C., Heinrich, C., & Lopper, E. (2017). *Chief Digital Officer: Relevanz, Rolle, Roadmap*. Quadriga Media Berlin GmbH.
- Kienbaum (2018). *Digitale Titeljagd: Ein kritischer Blick auf die CDO-Funktion*. Kienbaum Management Consultants.
- Singh, A., Barthel, P., & Hess, T. (2017). Der CDO als Komplement zum CIO. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 9(1), 38-47.
- von Boeselager, F. (2018). *Der Chief Digital Officer: Die Schlüsselposition für eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie*. Springer-Verlag.
- Walchshofer, M., & Riedl, R. (2017). Der Chief Digital Officer (CDO): Eine empirische Untersuchung. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 54(3), 324-337.
- Weinreich, U. (2017). Braucht man einen Chief Digital Officer, wenn man Digitale Transformation ernst nimmt? *Wirtschaftsinformatik & Management*, 9(1), 8-15.

Über die Quadriga Hochschule Berlin

Die Quadriga Hochschule Berlin ist eine private Hochschule für Management in den Bereichen Public Relations und Kommunikation, Politik und Public Affairs, Human Resources, Vertrieb und Marketing. Die staatlich akkreditierte Hochschule leistet interdisziplinäre Wissensvermittlung und einen hohen Praxisbezug in Forschung und Lehre. Die Studierenden profitieren von einem starken Netzwerk zur Karriereförderung in den jeweiligen Berufsfeldern.

Neben berufsbegleitenden Master- und MBA-Studiengängen werden zahlreiche Weiterbildungsformate auf Executive Education Level angeboten, wie Tagungen, Seminare, E-Learning-Kurse und Kompaktstudiengänge.

Die Quadriga Hochschule Berlin ist Teil des international ausgerichteten Unternehmens Quadriga, dem Knowledge-Hub für exzellente Bildung, Information, Vernetzung und Business-IT-Lösungen.

Über TMG Consultants GmbH

Die TMG zählt in Deutschland zu den führenden Beratungsunternehmen für die produzierende Industrie. Seit mehr als 30 Jahren fokussieren wir uns konsequent darauf, Industrieunternehmen bei der Bewältigung komplexer Management-Herausforderungen zu unterstützen und ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Kernbranchen sind die Automobil- und Zulieferindustrie sowie der Maschinen- und Anlagenbau. Die Aktivitäten zu Industrie 4.0 und digitaler Transformation werden in einem speziellen Competence Center gebündelt.

Thematische Schwerpunkte dieses Competence Centers sind neben der Entwicklung von Strategien zur Digitalen Transformation sowie Umsetzung digitaler Initiativen in allen Unternehmensbereichen insbesondere auch die organisatorische Ausgestaltung von produzierenden Unternehmen zur Sicherstellung der Umsetzung definierter Digitalstrategien.

Kontakt

Quadriga Hochschule Berlin

Werderscher Markt 13
10117 Berlin

+49 (0)30 44 72 94 00
www.quadriga-hochschule.com

Prof. Dr. Christian Heinrich

Christian.Heinrich@quadriga.eu

Prof. Dr. Christian Gärtner

Christian.Gaertner@quadriga.eu

TMG Consultants GmbH

Schrempfstr. 9
70597 Stuttgart

+49 (0) 711 76 96 76 0
www.tmg.com

Darya van de Sandt-Nassehi

Darya.vandeSandt-Nassehi@tmg.com

Wojciech Bolesta

Wojciech.Bolesta@tmg.com

